

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs)	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard)	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska

e-mail: marzenah@prz.edu.pl

ZNACZENIE STRATEGII PROEKOLOGICZNYCH W KONTEKŚCIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem opracowania jest prezentacja zagadnienia strategii proekologicznych w kontekście zweryfikowania możliwości ich użycia do zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Omówiono różne podejścia do definiowania konkurencyjności przedsiębiorstw. W pracy prezentowane są – szczególnie istotne w dobie kryzysu – czynniki wpływające na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw (kluczowe czynniki sukcesu). Przeanalizowano wybraną literaturę przedmiotu w celu ustalenia, jakie typy strategii proekologicznych mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wykazano, iż stosowanie i doskonalenie proekologicznych strategii ofensywnych i innowacyjnych może być kwestią strategiczną dla konkurencyjności przedsiębiorstw w długim okresie. Temat jest szczególnie ważny dla praktyków w kontekście realizacji nowej perspektywy finansowej (w ramach unijnej strategii Europa 2020), gdzie wspierane będą inicjatywy przedsiębiorstw budujące inteligentną i zrównoważoną gospodarkę sprzyjającą włączeniu społecznemu.

Słowa kluczowe: strategię proekologiczne, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.14

1. Wstęp

Prawdopodobnie nie ma takiego okresu w historii społeczeństwa, w którym zabrakłoby konkurencji. Teoretyczny i abstrakcyjny charakter tego pojęcia oznacza, że nie ma ono desygnatów dających się określić wprost. Merytoryczny sens tego słowa sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami. Konkurencja występuje w wielu dziedzinach życia społecznego, gospodarczego, politycznego, kulturalnego, artystycznego czy też sportowego [Grupa Lizbońska 1996]. Fakt ten powoduje, iż występuje brak zgodności co do definicji części pojęć związanych z konkurencją (pozycją konkurencyjną, przewagą konkurencyjną). Dla rozważań w ramach tej pracy konieczne staje się zdefiniowanie tych pojęć. Wynika to z tego, że celem opracowania jest prezentacja zagadnienia strategii proekologicznych w kontekście zweryfikowania możliwości ich użycia do zwiększenia przewagi konkurencyjnej

przedsiębiorstw. Przeanalizowano wybraną literaturę przedmiotu w celu ustalenia, jakie typy strategii proekologicznych mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2. Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna

Konkurencja jest zjawiskiem charakteryzującym pewne rodzaje relacji między podmiotami, które tym zjawiskiem zostały objęte. Relacje te polegają na konkurowaniu, czyli rywalizowaniu. Aby skutecznie konkurować, to znaczy mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów osiągać swe cele, trzeba być konkurencyjnym.

Wyjaśnienie pojęcia konkurencyjności nie jest rzeczą łatwą. Wielu uznanych autorów w swych pracach szeroko analizuje różne aspekty i uwarunkowania konkurencyjności, ale jej nie definiuje lub też definiuje jedynie jej efekty, czyli przewagę i/lub pozycję konkurencyjną. Zawężając pojęcie konkurencyjności, można przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż warunki innych uczestników działań gospodarczych [Flak, Głód 2012]. M. Moszkowicz [2005] pisze wprost, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do znajdowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej (podejście podażowe). Według M.J. Stankiewicza [2005], konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozumieć jako jego zdolność do sprawnego (w rozumieniu prakseologicznym skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. O tym, jak duża jest zdolność przedsiębiorstwa do realizacji zamierzonych celów w sytuacji, gdy na rynku występuje konkurencja, decyduje pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie konkurencyjnością wymaga ujmowania konkurencyjności jako systemu stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, przez które przedsiębiorstwo dąży do osiągania swoich celów na rynku pełnym konkurencji. Zarządzanie konkurencyjnością to ciągle, celowe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na poszczególne jej podsystemy, uwzględniające istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi.

E. Urbanowska-Sojkin [2004; 2014] podkreśla, że konkurencyjność to sprawność przedsiębiorstwa w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesie tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy. W tym ujęciu spadek konkurencyjności może być przyspieszany przez niespełnianie oczekiwań interesariuszy, coraz częściej żądających produktów nie tylko tanich, ale także obejmujących wyższą jakość, w szczególności bezpiecznych dla użytkowników i otoczenia.

Grupa francuskich autorów STRATEGOR [1995] podkreśla, że „pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest sumą jego sił i słabości”. Podobnie uważają G. Gierszewska i M. Romanowska [2007]. Według tych autorek pozycja konkurencyjna stanowi źródło osiągniętej przewagi, wynikającej z wykorzystania możliwości kryjących się w posiadanych przez firmę siłach – będących jej kluczowymi czynnikami sukcesu. Także A.C. Hax, N.S. Majluf [1990] wyrażają pogląd, że pozycja

konkurencyjna jest tożsama z siłą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ta ostatnia jest zdeterminowana stopniem opanowania kluczowych czynników sukcesu, które można podzielić na kilka grup [Gierszewska, Romanowska 2007]:

- pozycję przedsiębiorstwa na rynku (wyrażoną udziałem procentowym w rynku, jego dynamiką, kształtowaniem się udziału w stosunku do najbliższego konkurenta),
- pozycję przedsiębiorstwa w zakresie kosztów (wyrażoną wielkością kosztu jednostkowego, relacją kosztów zmiennych i stałych, strukturą kosztów i dynamiką poszczególnych grup kosztów, np. wydatków na badania i rozwój itp.),
- wizerunek firmy i jej obecność na rynku (ważna jest marka i zakorzenienie rynkowe),
- kompetencje techniczne, poziom i opanowanie technologii,
- rentowność i potencjał finansowy (wymaga zastosowania złożonych metod analizy finansowej),
- poziom organizacji i zarządzania (umiejętności kadry kierowniczej i pracowników, przystosowanie struktury organizacyjnej i procedur do celów oraz specyfiki przedsiębiorstwa, jakość realizowanej strategii, sprawność systemu informacji, dyscyplinę i wydajność pracy itp.).

Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że jeżeli dokona się porównania danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu, to możliwe będzie wyznaczenie jego siły konkurencyjnej [Thompson Jr., Srtickland III 1989].

Analizując poglądy różnych autorów, M. Gorynia [1998] stwierdza, że pozycję konkurencyjną należy traktować jako wynik konkurowania, swoistą miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej, a nie potencjał sił wykorzystywanych w rywalizacji.

Pozycja konkurencyjna jest wypadkową wzajemnych relacji między potencjałem konkurencyjności, procesami konkurowania i rezultatami konkurowania [Buckley, Pass, Prescott 1988]. Takie czynniki sukcesu, jak koszty pracy, produktywność majątku, ceny i wyniki działalności B+R, stanowią potencjał konkurencyjności. Procesy konkurowania to zdolności w zakresie zachowań rynkowych, zasięg i skala działalności (np. umiędzynarodowienie). Wyniki uzyskiwane na rynkach zagranicznych (wzrost eksportu, jego zyskowość i udział w całości sprzedaży) stanowią rezultaty konkurowania [Taggart, Taggart 1999]. Według tej grupy autorów pozycja konkurencyjna to źródło, przejaw i miara konkurencyjności jednocześnie.

Zaprezentowane powyżej określenia pozycji konkurencyjnej pokazują zróżnicowanie podejść do jej interpretacji. Bez względu jednak na mnogość definicji, część autorów zgodnie podkreśla, że pozycja konkurencyjna w każdym przypadku wiąże się ze zdolnością przedsiębiorstwa do bycia konkurencyjnym [Godziszewski 1999; 2001]. Należy przy tym pamiętać, że proces konkurowania odnosi się do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie, ponadto jest procesem ciągłym i dynamicznym, dlatego też konkurencyjność ma charakter ciągły.

M.E. Porter [1985], wskazując istotę przewagi konkurencyjnej, stwierdza, że jest to taka sytuacja, gdy „... firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”. K. Oblój [2007] pisze, że istotą budowy przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans.

J. Barney [1991] podkreśla, że przewaga konkurencyjna stanowi zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie zaimplementować ani aktualni, ani potencjalni konkurenci. Także M. Moszkowicz [2005] uwypukla korzystne usytuowanie firmy względem jej konkurentów w procesie obsługi rynku i pozyskiwania klientów. J. Rokita [2005] przez przewagę konkurencyjną rozumie zdolność takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, które umożliwiają wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów.

Według I. Bielskiego [2000], przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną przez: ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości lub konfiguracji poszczególnych zasobów, przez nowy sposób prezentacji i eksploatacji. W takim podejściu do budowania przewagi konkurencyjnej uwidacznia się podejście zasobowe, które traktuje przedsiębiorstwo jako unikatową wiązkę rzadkich, trwałych, wyspecjalizowanych zasobów materialnych i niematerialnych (zwanymi aktywami strategicznymi), która w zestawieniu z określonymi warunkami rynku daje konkretny zysk [Sajdak 2010].

3. Proekologiczne strategie ofensywne i innowacyjne jako źródła przewagi konkurencyjnej

Strategie zarządzania proekologicznego mają na celu kreowanie korzystnych warunków do budowania kultury organizacyjnej, która zapewni trwałą i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. W ramach systemowego podejścia do zagadnień związanych z troską o środowisko naturalne ważne jest ciągle doskonalenie zarządzania. Strategie proekologiczne, jeżeli mają być skuteczne, muszą być komponentem kompleksowego systemu zarządzania [Ejdys, Matuszak-Flejszman 2012; Hajduk-Stelmachowicz 2014]. System proekologicznego zarządzania bowiem obejmuje zarówno strukturę organizacyjną, planowanie, sposób realizacji i doskonalenia działań, niezbędne zasoby materialne i niematerialne, jak i kwestie przypisania odpowiedzialności.

Proekologiczne strategie zarządzania – szczególnie te bazujące na podejściu systemowym – stanowią cenny zasób kapitału intelektualnego będącego zbiorową wiedzą przedsiębiorstwa. Do unikatowych źródeł przewagi konkurencyjnej w tym przypadku należy zaliczyć doskonalone kompetencje przedsiębiorstwa pozwalające na osiąganie wiązek zintegrowanych celów [Bratnicki 2001]. Formalne systemy zarządzania proekologicznego, w szczególności te bazujące na wymaganiach ISO 14001

oraz EMAS, pozwalają na ciągłe doskonalenie architektury organizacyjnej, czyli struktury, procesów i systemów umożliwiających zastosowanie wiedzy oraz „wyciąganie” korzyści z kluczowych kompetencji. Jeżeli implementacja systemów wynika z przesłanek konkurencyjnych, a nie marketingowych, same zaś systemy są prawidłowo wdrożone i doskonalone, to stanowią cenne źródło wiedzy (zarówno jawnej, jak i niejawnej) [Hajduk-Stelmachowicz 2013a; 2013b]. W ramach ciągłego doskonalenia (wynikającego np. z cyklu Deminga bądź EFQM) pozwalają na budowanie kompetencji umożliwiających osiągnięcie celów zarówno ekonomicznych, ekologicznych, jak i społecznych.

K. Moszkowicz [2005] uważa, że trwała przewaga konkurencyjna opiera się na oryginalnej wiedzy i umiejętnościach, które mogą być przedmiotem wymiany tylko w postaci konkurencyjnych wyrobów i usług, będących nośnikami tych umiejętności.

O znaczeniu aspektów ekologicznych, w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przekonują w swoich opracowaniach M.E. Porter, C. van der Linde [1995], A. Pomykalski [2005], Iraldo, Testa, Frey [2009], Boiral, Henri [2012].

Jak zauważają B. Poskrobko [1999], E. Mazur-Wierzbicka [2005; 2008], także w Polsce podejmowanie dobrowolnych zobowiązań w zakresie ochrony środowiska zaczyna stanowić istotny element strategii (rozwoju przedsiębiorstw) sprzyjającej środowiskowej orientacji zarządzania. Zdaniem A. Koźmińskiego [1999], sposobem utrzymywania przez firmy trwałej przewagi konkurencyjnej jest właśnie świadomie przyjęta i konsekwentnie realizowana strategia.

Analizując literaturę przedmiotu, można wyodrębnić różne typy strategii proekologicznych. B. Kaczmarek [2011] wyróżnia:

- strategie reaktywne. Bazują na podejmowaniu przedsięwzięć, których istotą jest eliminacja lub minimalizacja emisji zanieczyszczeń i odpadów powstających w procesach produkcji i konsumpcji. Do tej grupy strategii można zaliczyć strategię „końca rury”, „wylotu komina”, „filtracji”;
- strategie prewencyjne. Mają one na celu animację innowacji technologicznych (w celu odchodzenia od „brudnych” do „czystych” lub niskoemisyjnych produkcji), wytwarzanie produktów bardziej przyjaznych środowisku (surowcowo oszczędnych i nadających się do recyklingu). Ponadto ich istotą jest stymulowanie struktury popytu na rzecz produktów proekologicznych. W tej grupie ważną rolę odgrywają te strategie zarządzania cyklem życia produktu, które nie bazują na celowym postarzeniu produktu.

W ciągu lat widoczne jest odejście od modelu statycznego (pasywnego), bazującego na usuwaniu skutków, do modelu dynamicznego (aktywnego), którego istota polega na dobrowolnym i niewymuszonym prawem wdrażaniu rozwiązań proekologicznych [Hajduk-Stelmachowicz 2013c].

Analiza strategii reaktywnych i prewencyjnych uzupełniona o nowe koncepcje pozwala na wyróżnienie następujących typów strategii [Penc 1997] stosowanych w przedsiębiorstwach:

- **strategia ofensywna** (aktywna, agresywna), polegająca na wykorzystaniu wszelkich dostępnych środków, w tym również kredytów bankowych, do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska. Ten typ strategii skoncentrowany jest na podejściu systemowym i kreowaniu proekologicznej kultury organizacyjnej. Opiera się na założeniu, iż nie tylko każdy pracownik, ale także każdy interesariusz stanowiący personel w ramach swoich działań (posiadanych kompetencji i możliwości) odpowiedzialny jest za realizację zadań, celów i strategii środowiskowych. W. Łuczka-Bakuła [2005] pisze, że strategia ofensywna polega na stosowaniu nowoczesnych systemów zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001 lub rozporządzeniem EMAS;
- **strategia innowacyjna**, opierająca się na poszukiwaniu nowych technologii, konstrukcji i wyrobów nie tylko dostosowanych do obligatoryjnych wymogów ochrony środowiska, ale często przekraczających te wymagania. W tym przypadku istotne jest myślenie o całym cyklu życia produktu („od kołyski do grobu”) tak, aby był on w jak najmniejszym stopniu uciążliwy dla środowiska;
- **strategia defensywna**, polegająca na wycofywaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii niespełniających kryteriów ekologicznych;
- **strategia pasywna**, oparta na przestrzeganiu tylko koniecznych przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na sankcje karne i straty związane z utratą dobrego wizerunku firmy w otoczeniu;

Jako strategię warunkującą przejście przedsiębiorstwa na etap ekorozwoju należy uznać strategię ofensywną i innowacyjną. W tych dwóch typach strategii istotą zachowań strategicznych jest silne nakierowanie na rozwój i ekspansję, przy wykorzystaniu mocnych stron organizacji i pojawiających się szans w jej otoczeniu.

Dla strategii ofensywnej i innowacyjnej charakterystyczne są: proekologiczna kultura, doskonalenie struktur organizacyjnych, podejście procesowe, wychwytywanie szans (związanych np. z rozbudzeniem nowych potrzeb konsumentów i ich zaspokajaniem dotychczasowymi lub zupełnie nowymi produktami), poszukiwanie informacji, zwiększanie udziału w rynku i wzmacnianie pozycji konkurencyjnej (np. poprzez zdobywanie przewagi konkurencyjnej w obrębie już obsługiwanych rynków czy też poprzez opanowywanie nowych segmentów bądź przez przejmowanie podmiotów o tym samym profilu).

A. Pomykański [2003] podkreśla, że „zmiany w otoczeniu są coraz szybsze i coraz trudniejsze do przewidzenia, stąd wynika istota – wzrastające znaczenie – strategicznego podejścia do zarządzania firmą”. W interpretacji E. Cagno, P. Trucco, L. Tardiniego [2005] zarządzanie środowiskowe procesami produkcyjnymi jest kwestią strategiczną dla konkurencyjności firmy w długim okresie. Wiadomo bowiem, że zarówno zdobycie, jak i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zależy w dużej mierze od efektywnego zarządzania niematerialnymi i materialnymi zasobami przedsiębiorstwa. Formalne i nieformalne systemy zarządzania środowiskowego mogą pozytywnie wpływać na stan i konfigurację zasobów przedsiębiorstwa, odgrywając istotną rolę w kształtowaniu jego trwałej wartości, zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy) [Jakubowska 2012], jak i dla pozostałych partnerów-interesariuszy.

A. Pomykalski [2001], K. Moszkowicz [2005] uważają, że należy kształtować aktywnie jutrzejsze potrzeby i odchodzić od modelu przedsiębiorstw, które ciągną za sobą stare produkty i okupują przestarzałe rynki. Przedstawione postulaty są bliskie „strategii błękitnego oceanu” [Kim, Mauborgne 2005]. Proponuje ona w miejsce zajadłej konkurencji firm stworzenie wolnej przestrzeni rynkowej, na której – zamiast dzielenia się często malejącym popytem, kreuje się zwiększony popyt w taki sposób, aby konkurencja się nie liczyła. Strategia w tym ujęciu to rozmyślnie wybrana koncepcja systemowego działania. Koncentruje się ona na tworzeniu warunków powstania niszy rynkowej [Solarz 1997].

W literaturze przedmiotu W.B. Lee, G.C. Kim, Y.G. Ahn [1999] podkreślają, że certyfikat ISO 14001 jest rozpoznawany jako element niezbędnej strategii wobec rosnących oczekiwań w zakresie wskazania uczciwych metod rywalizacji wśród konkurentów.

4. Zakończenie

Przytoczone w pracy studia literaturowe oraz praktyka przedsiębiorców pokazują, że bazowanie na kryteriach jakościowo-środowiskowych staje się z dnia na dzień coraz bardziej znaczącym czynnikiem kształtowania przewagi konkurencyjnej firm na rynku. Analiza doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych pozwala stwierdzić, że „im wyższy jest poziom już osiągniętego dobrobytu materialnego, tym wyższa świadomość ekologiczna i większa społeczna gotowość do przeznaczania rosnącej części bieżąco rozporządzalnych zasobów rzeczowych i finansowych na realizację przedsięwzięć proekologicznych” [Czaja, Fiedor 2003]. Wyniki badań przeprowadzonych wśród mieszkańców 24 uprzemysłowionych i rozwijających się państw pokazały, że dla nich ochrona środowiska jest ważniejsza niż wzrost gospodarczy [Haklik 1997]. Powoli i stopniowo zmieniają się więc postawy konsumentów. Proekologiczne zachowania odbiorców przyczyniają się do ochrony środowiska oraz mają bezpośredni i coraz bardziej znaczący wpływ na działania producentów [Carter, Carter 1998; Carter 2004].

Na podstawie rezultatów badań, które objęły 243 firmy, M.V. Russo i P.A. Fouts [1997] stwierdzili: firmom „opłaca się być zielonym”, czyli stosować politykę proekologicznego, odpowiedzialnego biznesu. Fakt ten potwierdzają także badania prowadzone w Niemczech [Poltermann 1998] oraz w Egipcie [Wahba 2008]. Pokazują one, że stosowanie rozwiązań prośrodowiskowych, opierających się na dobrowolnie przyjętej i przemyślanej strategii działania, ma znaczny wpływ na poprawę działalności biznesowej, w tym wyników nie tylko ekonomicznych i społecznych, ale także finansowych [Qi i in. 2011; Fura 2012]. Aby wyjaśnić ten fakt, warto odwołać się do poglądów A. Kalety [2007; 2013], który podkreśla, że strategię należy traktować jako koncepcję przejmowania inicjatywy, szczególnie w dłuższej perspektywie. Agresywne działania konkurencyjne, kreowanie nowych rynków, modeli biznesowych to w opinii tego autora najkorzystniejsza droga do sukcesu. „Dobra strategia

nie może być metodą osiągnięcia jednorazowego sukcesu. Każdy sukces w gospodarce ma zawsze jedynie przejściowy charakter, a niejednokrotnie może być początkiem klęski. Niebezpieczna jest zwłaszcza sytuacja, gdy firma uśpiona powodzeniem popada w samozadowolenie i nie dostrzega nadchodzących zagrożeń [Kaleta 2000]”.

Coraz częściej mottem biznesowym staje się stwierdzenie: skoro nie potrafisz przewidzieć przyszłości, to ją kształtuj. Pogląd ten odwołuje się do nowoczesnego spojrzenia na realizowanie strategii i wskazuje, że należy zmierzać w kierunku stosowania bardziej elastycznych proekologicznych rozwiązań, szczególnie w zakresie formułowania strategii (planowania strategicznego).

Literatura

- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 102.
- Bielski I., 2000, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, s. 33.
- Boiral O., Henri J.-F., 2012, *Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach*, Journal of Environmental Management, vol. 99, s. 84-97.
- Bratnicki M., 2001, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice, s. 104.
- Buckley P., Pass C., Prescott K., 1988, *Measures of international competitiveness: a critical survey*, Journal of Marketing Management, vol. 4, no. 2, s. 175-200.
- Cagno E., Trucco P., Tardini L., 2005, *Cleaner production and profitability: analysis of 134 industrial pollution prevention (P2) project reports*, Journal of Cleaner Production, vol. 13, no. 6, s. 593-605.
- Carter C.R., 2004, *Purchasing and social responsibility: a replication and extension*, The Journal of Supply Chain Management, vol. 40, no. 4, s. 4.
- Carter C.R., Carter J.R., 1998, *Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries*, Decision Sciences, vol. 29, no. 3, s. 659-684.
- Czaja S., Fiedor B., 2003, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu ekonomii. Teoria ekonomii a problematyka ekologiczna*, [w:] T. Borys (red.), *Gospodarka a środowisko*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 42.
- Ejdys J., Matuszak-Flejszman A., 2012, *Wpływ integracji systemu zarządzania środowiskowego z innymi systemami zarządzania na doskonalenie działań w organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Integracja zarządzania w warunkach GOW*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 157-169.
- Flak O., Głód G., 2012, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa, s. 25.
- Fura B., 2012, *Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wrocław s. 127-133.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2007, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 128, 129 i następn.
- Godziszewski B., 1999, *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń, s. 77-121.
- Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. IMK, Toruń, Gorynia M., 1998, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*,

- [w:] E. Najlepszy (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 23.
- Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 13-14.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2014, *Integration Of Management Systems In The Context Of Strategic Thinking In Enterprises Implementing Organizational Ecoinnovations*, [w:] *The International Conference Hradec Economic Days 2014, Economic Development and Management of Regions Hradec Králové*, February 4th and 5th, 2014, Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part IV, Edited by Pavel Jedlička, Hradec Králové, s. 177-184 (http://fim.uhk.cz/hed/images/sbornik2014_4.pdf).
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013a, *System zarządzania środowiskowego jako część systemu zarządzania ryzykiem*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 84-96.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013b, *System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, M. Moszkowicz, M. Wąsowicz, R. Kamiński (red.), *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. Modele i doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Wrocław, s. 48-55.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013c, *The implementation of organizational ecoinnovativeness as an expression of a strategic approach of an organization*, World Academy of Science Engineering and Technology, Issue 83, November, Paris, s. 306-311.
- Haklik J.E., 1997, *ISO 14000 environmental management: benefiting companies, saving the environment*, Business Access Online, April.
- Hax A.C., Majluf N.S., 1990, *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, [w:] ed. R.G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley & Sons, Chichester, s. 73.
- Iraldo F., Testa F., Frey M., 2009, *Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union*, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, s. 1444-1452.
- Jakubowska A., 2012, *Idea zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście generowania jego rentowności na przykładzie wybranych polskich spółek WGPW*, [w:] T. Bartkowiak, P. Bernat (red.), *Wzrost zrównoważony a procesy restrukturyzacji*, Zeszyty Naukowe nr 243, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 162-172.
- Kaczmarek B., 2011, *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, *Civil and Environmental Engineering, Budownictwo i Inżynieria Środowiska* 2, s. 508.
- Kaleta A., 2007, *Inicjatywa strategiczna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw*, [w:] H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 2, Sopot, s. 171-178.
- Kaleta A., 2013, *Ryzyko wyboru strategicznego i metody jego ograniczania*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 97-105.
- Kaleta A., 2000, *Metoda budowy strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, Skrypty AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, wydanie 3 poszerzone, Wrocław, s. 34.
- Kim W., Mauborgne R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wyd. MT Biznes sp. z o. o., Warszawa s. 8.
- Koźmiński A., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, s. 97.
- Lee W.B., Kim G.C., Ahn Y.G., 1999, *Environmental management system in Korea*, *Journal of Environmental Policy and Administration*, vol. 7, s. 49-51

- Łuczka-Bakuła W., 2005, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Łuczka-Bakuła (red.), *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem wyrobów*, Produkcja, Poznań, s. 91-112.
- Mazur-Wierzbicka E., 2005, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, Warszawa, s. 64.
- Mazur-Wierzbicka E., 2008, *Znaczenie wiedzy w doskonaleniu proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, *Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski*, nr 1, s. 83-89.
- Moszkowicz K., 2002, *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle w okresie transformacji*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 920*, S. Kielczewski, B. Olszewski (red.), *Rozwój gospodarki polskiej i rosyjskiej*, Wrocław, s. 76.
- Moszkowicz M., 2000, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa, s. 1 i dalsze.
- Moszkowicz K., 2005, *Zasobowy model formułowania strategii przedsiębiorstwa a procesy innowacyjne*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1025, Zarządzanie strategiczne w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wrocław, s. 229-233.
- Moszkowicz M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa, s. 108.
- Obłój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 151.
- Penc J., 1997, *Zarządzanie a ochrona środowiska*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7, Warszawa, s. 16.
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, p. 1-442.
- Porter M.E., Linde C. van der, 1995, *Green and competitive: ending the stalemate*, „*Harvard Business Review*”, no. 5, s. 120-134.
- Pomykański A., 2005, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa, s. 60.
- Poskrobko B., 1999, *Kształtowanie strategii zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, [w:] R. Miłaszewski (red.), *Strategia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie i gminie*, Wyd. PZLiTS, Poznań-Białystok, s. 65-82.
- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź, s. 58-59 i dalsze.
- Pomykański A., 2003, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 19.
- Poltermann G., 1998, *Erste Erfahrungen mit der Anwendung der DIN ISO 14001 – eine empirische Untersuchung*, [w:] *Umweltmanagementsysteme Anspruch und Wirklichkeit*, Doktoranten – Netzwerk Öko Audyt e. V. (Hrsg), Verlag Springer, Berlin-Heidelberg, s. 287-311.
- Qi G.Y., Zeng S.X., Tam C.M., Tin H.T., Wu J.F. Dai Z.H., 2011, *Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, s. 1253.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 60-61.
- Russo M.V., Fouts P.A., 1997, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 3, s. 534-559.
- Sajdak M., 2010, *Podjęcie zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, [w:] *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 134, Poznań, s. 46-61
- Solarz J.K., 1997, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa, s. 78.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń, s. 36, s. 86-89.
- STRATEGOR, 1995, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, s. 68.
- Taggart J., Taggart J., 1999, *International competitiveness and the single currency*, *Business Strategy Review*, vol. 10, no. 2, s. 25-35.

- Thompson Jr. A.A., Srtickland III A.J., 1989, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood, s. 116-117.
- Urbanowska-Sojkin E., 2004, *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (red.), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa, s. 272.
- Urbanowska-Sojkin E., 2014, *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających warunków otoczenia*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” (Organization and Management), nr 1A/159 – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 269-280.
- Wahba H., 2008, *Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, Issue 2, March/April, s. 89-99.

THE IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL STRATEGIES IN THE CONTEXT OF BUILDING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES

Summary: The aim of the study is the presentation of pro-ecological strategies to verify the possibility of their use to increase the competitive advantage of enterprises. It is particularly important in the time of crisis. This topic is also important for practitioners in the context of the possibility of obtaining funds for development within the framework of the new financial perspective of the EU (the Europe 2020 strategy). Different approaches to defining the competitiveness of enterprises and competitive advantage are discussed. In the work there are presented proecological factors (as environmental management systems and EMAS) affecting the competitive position of companies (key success factors). The selected literature has been analyzed to determine what types of pro-ecological strategies can be the best source of the competitive advantage. It has been shown that the use and improvement of pro-ecological offensive and innovative strategies is a strategic issue for the competitiveness of companies in the long term.

Keywords: proecological strategies, competitiveness, competitive advantage.