

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

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

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

## Summaries

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

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

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



---

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

**Jadwiga Nycz-Wróbel**

Politechnika Rzeszowska

e-mail: jadwiganw@prz.edu.pl

---

## OCHRONA ŚRODOWISKA JAKO STRATEGICZNY CZYNNIK ROZWOJU ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Celem artykułu było przedstawienie, w jaki sposób działania na rzecz ochrony środowiska, podejmowane przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS, mogą przyczynić się do rozwoju tych organizacji poprzez wdrażanie innowacji, jak również wykorzystanie faktu prowadzonej działalności środowiskowej do poprawy wizerunku, poprawy relacji z interesariuszami oraz umocnienia pozycji na rynku. W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych, dotyczących polskich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS. Istotą stosowanej metody badawczej była analiza źródeł wtórnych w postaci deklaracji środowiskowych. Badanie miało charakter pełny, analizie poddano deklaracje środowiskowe wszystkich organizacji aktualnie zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce.

**Słowa kluczowe:** ochrona środowiska, EMAS, rozwój organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.38

### 1. Wstęp

W ostatnim czasie kwestie dotyczące ochrony środowiska nabrały znaczenia w działalności organizacji. Wiele organizacji zaczęło postrzegać zagadnienia dotyczące ochrony środowiska nie jako przeszkodę, ale jako strategiczny czynnik umożliwiający ich rozwój. W celu zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko organizacje zaczęły wdrażać systemy zarządzania środowiskowego, integrując je niejednokrotnie z systemem zarządzania całą organizacją. Organizacje zaczęły uzależniać swój rozwój od osiągnięcia celów zarówno ekonomicznych, jak i ekologicznych oraz społecznych. Co więcej, wiele organizacji zaczęło postrzegać cele środowiskowe jako sposób na osiągnięcie celów ekonomicznych.

Realizacja działań dotyczących ochrony środowiska możliwa jest w organizacji między innymi dzięki wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego. Obecnie za najbardziej wiarygodny uważany jest system ekozarządzania i audytu (EMAS).

Celem artykułu było przedstawienie, w jaki sposób działania na rzecz ochrony środowiska, podejmowane przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS,

mogą przyczynić się do rozwoju tych organizacji przez wdrażanie innowacji, jak również wykorzystanie faktu prowadzonej działalności środowiskowej do poprawy wizerunku, poprawy relacji z interesariuszami oraz umocnienia pozycji na rynku. W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych, dotyczących polskich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS, które podkreśliły w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działań prowadzonych na rzecz ochrony środowiska. Istotą stosowanej metody badawczej była analiza źródeł wtórnych w postaci deklaracji środowiskowych. Badanie miało charakter pełny, analizie poddano deklaracje środowiskowe wszystkich organizacji aktualnie zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce.

## 2. Działania związane z ochroną środowiska a rozwój organizacji

Podjęcie przez organizację działań na rzecz ochrony środowiska może przyczynić się do osiągnięcia przez nie wielu korzyści, w tym także korzyści o charakterze strategicznym. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego (jak np. system EMAS) i zintegrowanie go z systemem zarządzania całą organizacją sprawia, że kwestie, dotyczące ochrony środowiska stają się jednym z kluczowych obszarów w działalności organizacji. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej w organizacjach, dla których kwestie środowiskowe są istotnym czynnikiem działalności, jest możliwe wyłącznie w sytuacji, gdy potrzeby rozwoju i wzrostu są zaspokajane przy jednoczesnym uwzględnieniu kwestii środowiskowych w zarządzaniu całą organizacją [Graczyk (red.) 2008, s. 107]. Dlatego dla organizacji ważne jest, aby na płaszczyźnie strategicznej uwzględnić zarówno cele ekonomiczne, jak i cele środowiskowe oraz społeczne.

Kwestie dotyczące ochrony środowiska powinny stać się integralną częścią zarządzania strategicznego organizacją, a więc powinny znaleźć odzwierciedlenie także w wizji i misji organizacji, a także w celach strategicznych [Ryszko 2007, s. 18]. Wizja kierownictwa organizacji powinna jednak znaleźć odzwierciedlenie także w przekonaniach pracowników organizacji, stając się tym samym wspólną wizją całej organizacji [Ryszko 2007, s. 57]. Umiejętność zaangażowania pracowników organizacji w działania dotyczące ochrony środowiska może pozytywnie wpłynąć na kształtowanie proekologicznej kultury organizacyjnej. W sytuacji gdy ochrona środowiska staje się jednym z elementów kultury organizacyjnej – „filozofią organizacji”, coraz trudniej ignorować kwestie środowiskowe w działalności organizacji. W takiej organizacji bowiem ochrona środowiska staje się podstawową wartością, jednym z obszarów priorytetowych. [Ryszko 2007, s. 59]. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest procesem długofalowym. Ukształtowanie prośrodowiskowej kultury organizacyjnej sprawia, że kwestie dotyczące ochrony środowiska stają się stałym elementem w zarządzaniu całą organizacją.

Organizacje zarejestrowane w systemie EMAS muszą spełnić wymóg określony w rozporządzeniu EMAS, dotyczący zaangażowania pracowników organizacji w

działania dotyczące ochrony środowiska. Ma to wpływ na kształtowanie w tych organizacjach proekologicznej kultury w długofalowej perspektywie. W badaniach literaturowych znajdujemy dowody na wpływ systemu EMAS na wzrost zaangażowania pracowników organizacji w działania związane z ochroną środowiska [Emilsson, Hjelm 2002, s. 446; Hillary 1998, s. 93].

Budowanie proekologicznej kultury organizacyjnej oraz włączenie zagadnień środowiskowych na stałe do działalności organizacji może mieć wpływ na poprawę wizerunku organizacji, co może przekładać się między innymi na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Budowanie wizerunku organizacji świadomej ekologicznie jest procesem długofalowym, dającym wymierne korzyści także w perspektywie długookresowej. Organizacje dbające o ochronę środowiska postrzegane są jako dobry obiekt inwestycji, co wpływa na ich wartość i możliwość rozwoju [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 54]. Organizacje posiadające wizerunek ekologiczny mogą uzyskiwać korzyści w postaci umocnienia pozycji rynkowej lub zwiększenia udziału w rynku. Dlatego dla współczesnych organizacji tak ważne jest uzyskanie i utrzymanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej ekologicznie.

Dla organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS jednym z elementów mających wpływ na poprawę wizerunku oraz zwiększenie wiarygodności (a tym samym poprawę konkurencyjności) jest wpis do rejestru EMAS. Wpis do rejestru EMAS może stanowić ważny element strategii marketingowej organizacji. Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych z Wielkiej Brytanii. Na podstawie badań wyciągnięto wnioski, że uczestnictwo w systemie EMAS może działać jako skuteczne, strategiczne narzędzie marketingowe dla przedsiębiorstw, które starają się zwiększyć swoją wydajność środowiskową i zademonstrować to ważnym interesariuszom przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że większość badanych przedsiębiorstw chciała być postrzegana jako lider w kwestiach dotyczących zarządzania środowiskowego. Jedną z korzyści uzyskanych w wyniku wdrożenia systemu EMAS było ustanowienie systemu zarządzania środowiskowego, który umożliwił przedsiębiorstwom nie tylko osiągnięcie wyznaczonych celów środowiskowych, ale także wykorzystanie faktu prowadzonych działań środowiskowych do zakomunikowania zainteresowanym stronom [Strachan 1999, s. 42-50]. Także z badań przeprowadzonych wśród francuskich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS [Achard 1997] wynika, że wdrożenie systemu EMAS miało być jednym z elementów strategii marketingowej przedsiębiorstw. Poprzez wdrożenie systemu EMAS badane przedsiębiorstwa chciały poprawić wizerunek, co miało na celu zwiększenie konkurencyjności i udziałów w rynku [Schucht 2000, s. 31].

Postrzeganie organizacji jako odpowiedzialnej ekologicznie może mieć wpływ na poprawę relacji z interesariuszami. Poprawie mogą ulec relacje np. z dotychczasowymi klientami, co wpływa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Organizacja może także pozyskać nowych klientów lub rozpocząć działalność na nowych rynkach, co z całą pewnością ma wpływ na jej rozwój. W badaniach

literaturowych znajdujemy dowody na wpływ wdrożenia systemu EMAS (a tym samym prowadzenia działań na rzecz ochrony środowiska) między innymi na: poprawę relacji z interesariuszami [EVER... 2005, s. 31; *Final Report...* 2009, s. 36] lub poprawę konkurencyjności [Morrow, Rondinelli 2002, s. 167].

W przypadku organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS wpis do rejestru EMAS stanowi źródło informacji między innymi dla stron zainteresowanych nawiązaniem współpracy z organizacjami prowadzącymi działania na rzecz ochrony środowiska. Dodatkowo organizacje zarejestrowane w systemie EMAS mają obowiązek publikowania deklaracji środowiskowej, która stanowi element otwartego dialogu ze stronami zainteresowanymi działalnością środowiskową organizacji. Deklaracja środowiskowa, podobnie jak wpis do rejestru EMAS, może zostać wykorzystana jako element strategii marketingowej organizacji.

Podjęcie przez organizacje działań na rzecz ochrony środowiska może skutkować wdrażaniem w tych organizacjach ekologicznych innowacji w zakresie produktów, usług, stosowanych technologii lub rozwiązań organizacyjnych. W badaniach literaturowych znajdujemy dowody na wpływ wdrożenia systemu EMAS na implementację innowacji ekologicznych [Rennings i in. 2006, s. 52-56]. Bez wątpienia wdrażanie w organizacji innowacji ekologicznych ma wpływ na jej rozwój i sprawia, że taka organizacja jest lepiej postrzegana przez zainteresowane strony. Innowacje stanowią przedsięwzięcia o charakterze strategicznym. Organizacje oferujące ekologiczne produkty, stosujące nowoczesne, przyjazne środowisku technologie, postrzegane są jako silne i dobrze prosperujące. Zaawansowanie technologiczne (a uwzględnienie kwestii środowiskowych w działalności organizacji z całą pewnością ma wpływ na rozwój stosowanych technologii) stanowi jeden z mierników trwałości istnienia organizacji na rynku [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 98]. Co więcej, wdrażanie innowacji ekologicznych może stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji i sprawiać, że taka organizacja staje się wzorem do naśladowania dla innych organizacji. Wdrożenie innowacji ekologicznych może mieć wpływ na poprawę wizerunku organizacji, ale także jest sposobem na osiągnięcie celów ekonomicznych. Innowacje ekologiczne mają wpływ między innymi na wzrost wydajności procesów produkcyjnych (np. przez bardziej efektywne wykorzystanie zasobów), co wpływa na obniżenie kosztów, a tym samym na rentowność organizacji.

Ochrona środowiska jako kierunek podejmowanych działań ma znaczenie dla rozwoju organizacji. Organizacje powinny dążyć do uczynienia działań podejmowanych na rzecz ochrony środowiska podstawowym elementem *public relations*. Podjęcie racjonalnych decyzji, przez uwzględnienie celów ekologicznych jako istotnych składników polityki organizacji i przełożenie ich na konkretne przedsięwzięcia, pozwoli na rozwój i wzrost organizacji. Ważne jest, aby uwarunkowania ekologiczne rozpatrywać w perspektywie długookresowych celów organizacji [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 51]. Zarządzanie środowiskowe (realizowane m.in. przez implementację systemu EMAS) powinno stać się integralną częścią procesu zarządzania organizacją. Dzięki temu działania związane z ochroną środowiska zo-

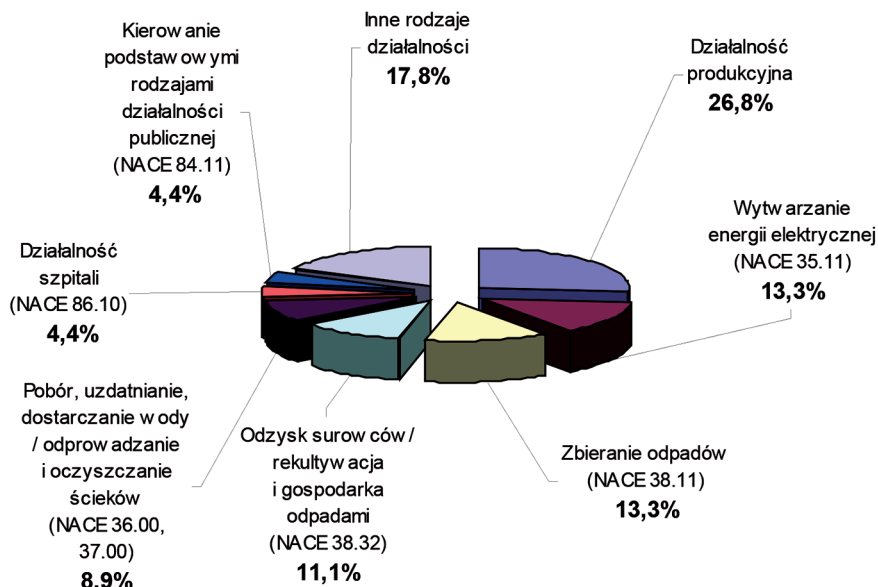
stają włączone do wszystkich sfer działalności organizacji. Prośrodowiskowa orientacja zarządzania organizacją dotyczy długookresowej perspektywy jej funkcjonowania, wiąże się więc z decyzjami strategicznymi. Niejednokrotnie umożliwia długotrwałe istnienie i rozwój organizacji [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 66].

### 3. Strategiczne znaczenie ochrony środowiska w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce (wyniki analizy deklaracji środowiskowych)

Istotą stosowanej metody badawczej była analiza źródeł wtórnych w postaci deklaracji środowiskowych organizacji, zarejestrowanych w systemie EMAS. Badanie miało charakter pełny – analizie poddano deklaracje środowiskowe wszystkich organizacji aktualnie zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce. Na dzień 20 czerwca 2014 roku w systemie EMAS w Polsce zarejestrowanych było 45 organizacji.

Działalność prowadzona przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS klasyfikowana jest zgodnie ze statystyczną klasyfikacją działalności gospodarczej Wspólnoty Europejskiej – NACE<sup>1</sup>.

Na rysunku 1 przedstawiono rodzaje działalności gospodarczej prowadzone przez organizacje objęte badaniem.



**Rys. 1.** Rodzaje działalności gospodarczej (zgodnie z klasyfikacją NACE) prowadzone przez polskie organizacje zarejestrowane w systemie EMAS

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://ec.europa.eu/environment/emas/register>.

<sup>1</sup> Rozporządzenie (WE) nr 1893/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 grudnia 2006 r.

Polskie organizacje zarejestrowane w systemie EMAS prowadzą następujący rodzaj działalności (zgodnie z klasyfikacją NACE):

- 26,8% prowadzi działalność produkcyjną,
- 13,3% prowadzi działalność związaną z wytwarzaniem energii elektrycznej (NACE 35.11),
- 13,3% prowadzi działalność związaną ze zbieraniem odpadów (w tym także odpadów niebezpiecznych) – NACE 38.11,
- 11,1% prowadzi działalność związaną z rekultywacją i pozostałymi usługami, związanymi z gospodarką odpadami (NACE 38.32),
- 8,9% prowadzi działalność związaną z poborem, uzdatnianiem i dostarczaniem wody i/lub odprowadzaniem i oczyszczaniem ścieków (NACE 36.00 i 37.00),
- 4,4% prowadzi działalność związaną z kierowaniem podstawowymi rodzajami działalności publicznej (NACE 84.11),
- 4,4% organizacji to szpitale (NACE 86.10),
- wśród pozostałych 17,8% organizacji każda prowadzi inny rodzaj działalności.

Organizacje, których system zarządzania środowiskowego jest zintegrowany z innymi systemami zarządzania w organizacji, stanowią 65,9% wśród wszystkich organizacji objętych badaniem<sup>2</sup>.

Działania związane z ochroną środowiska są w oczywisty sposób istotne w działalności organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS. Wynika to między innymi z wymogu rozporządzenia EMAS, dotyczącego ciągłej poprawy efektów prowadzonej działalności środowiskowej. Organizacje zarejestrowane w systemie EMAS mają obowiązek w sposób ciągły (rok po roku) wykazywać wymierne wyniki w zakresie prowadzonej działalności środowiskowej. Część organizacji objętych badaniem podkreśliła dodatkowo w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działań związanych z ochroną środowiska w swojej działalności.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczących polskich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce, które podkreśliły w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działań, prowadzonych na rzecz ochrony środowiska<sup>3</sup>.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że 71,7% wszystkich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce podkreśliło w deklaracji środowiskowej strategiczne znaczenie prowadzonych działań związanych z ochroną środowiska.

W grupie tych organizacji 3,1% z nich zaznaczyło w sprawozdawczości, że sformułowało wizję z uwzględnieniem zagadnień dotyczących ochrony środowiska. Kolejne 18,8% organizacji podkreśliło w deklaracji, że misją organizacji jest podejmowanie przedsięwzięć ekologicznych lub edukacji dotyczącej kwestii ekologicznych. Dla 15,6% organizacji misją organizacji jest prowadzenie działalności

<sup>2</sup> Wyniki badań własnych na podstawie analizy deklaracji środowiskowych.

<sup>3</sup> W tabeli zawarto sformułowania z deklaracji środowiskowych, z których wprost wynika, że działania środowiskowe są elementem wizji, misji, strategii, celów strategicznych oraz te, z których wynika, że działania środowiskowe są bardzo ważnym obszarem w działalności organizacji.

**Tabela 1.** Polskie organizacje zarejestrowane w systemie EMAS, które podkreśliły w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działań prowadzonych na rzecz ochrony środowiska

Sformułowanie w deklaracji środowiskowej	Procent organizacji
Wizja organizacji – organizacja jest nowoczesną, profesjonalną, darzoną zaufaniem społecznym instytucją, racjonalnie zarządzającą zasobami naturalnymi, dbającą o edukację ekologiczną społeczeństwa oraz otwartą na współpracę w zakresie ochrony środowiska	3,1
Misją organizacji jest prowadzenie przedsięwzięć ekologicznych i/lub działalności edukacyjnej o charakterze ekologicznym	18,8
Misją organizacji jest prowadzenie działalności z uwzględnieniem troski o stan środowiska/ technologii przyjaznych środowisku/standardów ekologicznych	15,6
Aspekty proekologiczne są na stałe wpisane w strategię rozwoju organizacji. Staramy się, aby dbałość o stan środowiska naturalnego była integralnym elementem naszej strategii rozwoju. Działania prośrodowiskowe związane z wdrażaniem nowych technologii, rozbudową i modernizacją istniejącej infrastruktury oraz dostępnych narzędzi są jednymi z priorytetów zarówno w długofalowej strategii firmy, jak i w bieżącej działalności	9,4
Strategią organizacji jest trwale przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej. W tym celu ochrona środowiska i zasobów zajmują znaczące miejsce w głównym obszarze naszej działalności. Elementem strategii jest system zarządzania środowiskowego	6,3
Zmniejszenie emisji CO <sub>2</sub> jest kluczowym celem w strategii CSR	3,1
Jednym ze strategicznych kierunków rozwoju organizacji jest zintegrowany system zarządzania, w tym system zarządzania środowiskowego	3,1
Strategicznym celem organizacji jest ciągle ograniczanie negatywnego oddziaływania na środowisko/obniżanie obciążeń dla środowiska poprzez planowanie i realizację inwestycji związanych z redukcją zanieczyszczeń/prowadzenie działalności z uwzględnieniem troski o stan środowiska	15,6
Nadrzędnym celem organizacji jest prowadzenie działalności zgodnie z zachowaniem rygorystycznych standardów dotyczących ochrony środowiska/prowadzenie działalności przy zachowaniu dbałości o środowisko naturalne/ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko opakowań trafiających na składowiska poprzez odzysk i recykling odpadów opakowaniowych oraz kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa	18,8
„Z myślą o ekologii” – to filozofia działania organizacji. Dbłość o minimalizację oddziaływania na środowisko naturalne stanowi integralną część filozofii zarządzania	9,4
Ochrona środowiska to odpowiedzialność organizacji i wartość decydująca o wszelkich działaniach. Rozwój firmy opieramy na wartościach, którymi jest ochrona środowiska	6,3
Cele i zadania wynikają z ustanowionej strategii i dotyczą głównie ograniczania zużycia zasobów naturalnych, zużycia energii na potrzeby własne, ograniczania emisji zanieczyszczeń do powietrza, obniżenia hałasu, segregacji odpadów, jak również kreowania proekologicznego wizerunku	6,3
Nieustannie weryfikujemy nasze cele i strategię przedsiębiorstwa pod kątem zapobiegania zanieczyszczeniom oraz ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie deklaracji środowiskowych organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce.



z uwzględnieniem troski o stan środowiska naturalnego. Dla 9,4% organizacji (wśród organizacji, które podkreśliły w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działań związanych z ochroną środowiska), działania związane z ochroną środowiska są elementem strategii rozwoju organizacji. Część organizacji zawarła w deklaracji sformułowanie, że działania dotyczące ochrony środowiska są elementem strategii lub strategii CSR. Kolejne 11,1% organizacji podkreśliło w sprawozdawczości, że ustanowiło cel strategiczny, dotyczący zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko, natomiast 18,8% organizacji użyło sformułowania, że prowadzenie działalności z uwzględnieniem troski o środowisko naturalne jest nadrzędnym celem organizacji. Dla 3,1% organizacji, które podkreśliły w sprawozdawczości strategiczne znaczenie działalności środowiskowej, działalność środowiskowa stanowi strategiczny kierunek rozwoju organizacji. Kolejne 9,4% organizacji zaznaczyło w sprawozdawczości, że działania związane z ochroną środowiska są elementem filozofii zarządzania organizacją. Natomiast 6,3% organizacji zawarło w deklaracji środowiskowej sformułowanie, że ochrona środowiska stanowi podstawową wartość decydującą o działalności i rozwoju organizacji. Niektóre organizacje zawarły także w deklaracji sformułowania dotyczące wyznaczania i weryfikacji celów środowiskowych, określonych do realizacji na podstawie ustanowionej w organizacji strategii (dotyczącej kwestii środowiskowych).

Polskie organizacje zarejestrowane w systemie EMAS, oprócz uwzględnienia kwestii środowiskowych w zarządzaniu strategicznym, zobowiązały się także między innymi do<sup>4</sup>:

- podnoszenia świadomości ekologicznej pracowników i/lub zwiększania ich zaangażowania w działania dotyczące ochrony środowiska (zobowiązanie to zawarło w polityce środowiskowej lub zintegrowanej 63,6% organizacji) – co może mieć wpływ na kształtowanie m.in. ekologicznej kultury organizacyjnej oraz na uzyskanie lub poprawę wizerunku,
- kreowania postaw ekologicznych wśród interesariuszy lub współpracy z interesariuszami dbającymi o ochronę środowiska (zobowiązanie to zawarło w polityce środowiskowej lub zintegrowanej 45,5% organizacji) – co może wpłynąć między innymi na poprawę współpracy z interesariuszami organizacji w aspekcie środowiskowym,
- wdrażania lub stosowania rozwiązań technicznych i technologii przyjaznych środowisku (zobowiązanie to zawarło w polityce środowiskowej lub zintegrowanej 36,4% organizacji), co może mieć wpływ na wdrażanie innowacji ekologicznych w organizacji, a tym samym zwiększenie konkurencyjności i rozwój organizacji.

---

<sup>4</sup> Wyniki badań własnych na podstawie analizy deklaracji środowiskowych polskich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce.

## 4. Wnioski

Ochrona środowiska może stanowić strategiczny czynnik rozwoju organizacji. Prowadzenie w organizacji działań związanych z ochroną środowiska może wpływać na osiągnięcie korzyści dotyczących między innymi: poprawy wizerunku, poprawy relacji z interesariuszami, wdrażania innowacji ekologicznych, kształtowania ekologicznej kultury organizacyjnej, co ma wpływ na konkurencyjność organizacji oraz na jej rozwój.

Z przeprowadzonej w artykule analizy wynika, że ponad 70% polskich organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce postrzega działania związane z ochroną środowiska w wymiarze strategicznym. Organizacje te uwzględniły zagadnienia związane z ochroną środowiska podczas formułowania wizji, misji lub podczas wyznaczania strategicznych celów i strategicznych kierunków rozwoju organizacji. Postrzeżenie zagadnień środowiskowych jako jednego z kluczowych obszarów zarządzania organizacją może przyczynić się do rozwoju tych organizacji nie tylko w zakresie efektów prowadzonej działalności środowiskowej, ale także w zakresie między innymi: poprawy wizerunku, relacji z interesariuszami, ekoinnowacyjności czy też konkurencyjności na rynku.

## Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., 2007, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Deklaracje środowiskowe organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS*, dostępne na stronie [www.gdos.gov.pl](http://www.gdos.gov.pl).
- Emilsson S., Hjelm O., 2002, *Implementation of standardised environmental management systems in Swedish local authorities: reasons, expectations and some outcomes*, „Environmental Science & Policy 5”, pp. 446.
- EVER: Evaluation of EMAS and Eco-Label for their Revision. Report 2: Research Findings*, 26 December 2005, s. 31.
- Final Report. Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*, Milieu Ltd and Pisk and Policy Analysis Ltd for DG Environment of the European Commission under Study Contract No. 07.0307/2008/517800/ETU/G.2., October 2009, s. 36.
- Graczyk A. (red.), 2008, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hillary R., 1998, *An Assessment of the Implementation Status of Council Regulation (No 1836/93) Eco-management and Audit Scheme in the Member States (AIMS-EMAS), Final Report*.
- Morrow D., Rondinelli D., 2002, *Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification*, European Management Journal Vol. 20, No. 2, s. 167.
- Rennings K., Ziegler A., Ankele K., Hoffmann E., 2006, *The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance*, Ecological Economics 57, s. 52-56.

- Ryszko A., 2007, *Proaktywność przedsiębiorstw w zarządzaniu środowiskowym*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Schucht S., 2000, *The Implementation of the Environmental Management and Eco-Audit Scheme (EMAS) Regulation in France*, Research Paper 2000-B-2, s. 31
- Strachan P.A., 1999, *Is the eco-management and audit scheme (emas) regulation an effective strategic marketing tool for implementing industrial organizations?*, *Eco-Management and Auditing*, Eco-Mgmt. Aud. 6, s. 42-51.
- <http://ec.europa.eu/environment/emas/register>.

## ENVIRONMENTAL PROTECTION AS A STRATEGIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

**Summary:** The aim of this article is to describe how the efforts to protect the environment, undertaken by organizations registered under EMAS, may contribute to the development of these organizations through the implementation of innovations, as well as exploiting the fact of environmental activity to improve the image, improved relations with stakeholders and strengthening position in the market. The article presents the results of research concerning Polish organization, registered under EMAS, which highlighted the strategic importance of environmental protection in their environmental statements. The essence of the research method used was the analysis of environmental statements. The article presents the analysis of environmental statements of all organizations currently registered under EMAS in Poland. The article shows that the majority of Polish organizations, registered under EMAS in Poland, treats activities related to environmental protection as the strategic factor. These organizations take into account issues related to environmental protection in the formulation of the vision, mission, or when determining the strategic objectives and strategic directions of the organization.

**Keywords:** environmental protection; EMAS, development of organization.