



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i> : Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku <i>open innovation</i> / Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the <i>open innovation</i>	3
<i>Jakub Drzewiecki</i> : Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji / Business model volatility – context of the innovativeness of organization.....	11
<i>Waldemar Glabiszewski</i> : Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności / Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness	17
<i>Rafał Kozłowski</i> : Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny / Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment.....	25
<i>Wioletta Suszek</i> : Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług / Determinants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services	33
<i>Anna Starosta</i> : Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji / Pre-crisis phase in innovation strategies.....	43
<i>Emil Bukłaha</i> : Planowanie i kontrola projektów z zastosowaniem linii równowagi (<i>line of balance</i>) / Planning and controlling of projects using the line of balance technique	48

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana – podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, a także przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich samych, ale także gospodarki. W pierwszym artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach *high-tech*, które pokazały, że im bardziej zróżnicowany podmiotowo jest ich potencjał relacyjny oraz im bardziej korzystne są poszczególne relacje, tym silniej firmy współpracują z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz tym większa jest ich zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Tematem kolejnego opracowania jest zmienność modelu biznesowego. Przedstawiono w nim propozycję – będącą efektem badań empirycznych – czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu. Zaprezentowana w artykule koncepcja powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym innowacyjności.

Kolejną interesującą kwestią z zakresu zarządzania jest próba teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Autor próbuje określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności przez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Przeprowadzone badania pokazują, że wysoka świadomość w tym zakresie nie przekłada się na intensywną aktywność menedżerów.

Ciekawie prezentuje się również koncepcja połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz rezultaty badań dotyczących przedsiębiorczego przywództwa i problematyki wielowymiarowej efektywności organizacji.

Przedstawiono także analizy będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich projakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania projakościowe, oraz 18 – o negatywnym wpływie, dla 13 cech zaś nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na artykuł omawiający działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają uniknąć kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej, a także opracowanie opisujące praktyczny przykład zastosowania techniki linii równowagi (LoB, *Line of Balance*) w procesie planowania i kontroli wielu projektów realizowanych równocześnie. Technika LoB należy do technik zarządzania wieloma powtarzalnymi zadaniami wykonywanymi w określonym porządku w celu realizacji cyklu takich samych projektów zgodnie z przyjętym harmonogramem

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu interesującej lektury, jak również zachęcam do publikowania na naszych łamach.

Joanna Kacała



Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności

Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness

Waldemar Glabiszewski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, e-mail: waldemar.glabiszewski@umk.pl

Streszczenie

Autor w niniejszej publikacji podjął się próby teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Chciał bowiem określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności poprzez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Swą uwagę skoncentrował na małych przedsiębiorstwach, by zdiagnozować, jak dalece są one zainteresowane wykorzystaniem w swej prowizerunkowej działalności powszechnie uznawanych wartości ekologicznych. Wyniki badań własnych pozwoliły zauważyć, że menedżerowie małych przedsiębiorstw są świadomi wagi ochrony środowiska we współczesnym świecie i jej pozytywnego odbioru w społeczeństwie, stąd prowadzoną w tym zakresie działalność postrzegają jako bardzo istotną z punktu widzenia kształtowania wizerunku. Niestety ta świadomość nie przekłada się na ich intensywną aktywność.

Słowa kluczowe: wizerunek przedsiębiorstwa, konkurencyjność, *public relations*, ekologia, ochrona środowiska.

Abstract

The author attempts to combine theoretically and practically the following three issues: ecology, a company's image and its competitiveness. His intention is to determine the role and importance of the company's pro-ecological activity in building its competitiveness through deliberate shaping of socially acceptable image. He pays his attention mainly to small companies to diagnose how much they are interested in using in their pro-image activity the commonly recognised ecological values. It turns out that managers in small companies are aware of the importance of environment protection in the contemporary world and its acceptance in society. Therefore, they perceive environmental activity as essential to shaping their image. Unfortunately, this awareness does not translate into their intense activity.

Keywords: company image, competitiveness, public relations, ecology, environmental protection.

Wstęp

Współcześnie niemalże powszechnie dostrzega się wyraźne i istotne powiązania oraz wzajemne interakcje pomiędzy gospodarką a środowiskiem naturalnym, które to bezpośrednio warunkują poziom jakości życia [Hanley i in. 1997, s. 1]. Niektóre z nich są bardzo niepokojące, gdyż wskazują, że stan środowiska przyrodniczego może stać się w przyszłości poważną barierą rozwoju gospodarczego. Ponadto okazuje się, że skala ekologicznych zagrożeń osiągnęła już wymiary globalne [Pietrewicz 2011, s. 13]. W konsekwencji uwagę jednostek, organizacji i całych państw przykuwa nie tylko rozwój gospodarczy poprawiający ekonomiczne warunki życia człowieka, ale również ochrona środowiska, która wpisując się w społecznie użyteczną i odpowiedzialną koncepcję zrównoważonego rozwoju, pozwala człowiekowi bytować w zgodzie z naturą. Stąd ekologiczne idee coraz częściej są propagowane i jednocześnie akceptowane nie tylko przez instytucje do tych celów powołane. Obecnie wiele osób, zwłaszcza publicznych, angażuje się w proekologiczną działalność, a w zasadzie każdy człowiek wyraża pełne poparcie dla tego rodzaju inicjatyw. Ta dynamicznie rosnąca świadomość społeczeństwa w zakresie potrzeby ochrony środowiska wywiera coraz większą presję również na proekologiczny sposób myślenia i działania w przedsiębiorstwach. M.I. Rosca, opierając się na wynikach swoich badań empirycznych, dowodzi, że ochrona środowiska jest jednym z trzech najczęściej wskazywanych przez rumuńskie przedsiębiorstwa pożądaných dla nich obszarów aktywności społecznej, któremu przypisują jednocześnie największe znaczenie [Rosca 2011].

Te możliwości dość wyraźnie są wykorzystywane przez duże przedsiębiorstwa, przede wszystkim funkcjonujące w krajach wysoko rozwiniętych [Mazur 2002, s. 307]. Ich proekologiczna aktywność coraz częściej jest nie tyle wynikiem prawnych wymagań i ograniczeń [Ciechanowicz-McLean 2003, s. 13-14], ile wyrazem społecznej odpowiedzialności wykorzystywanej w procesie budowania swojej reputacji i podnoszenia konkurencyjności [Bansal, Roth 2000]. Autor w swych rozważaniach i badaniach koncentruje się jednak na małych przedsiębiorstwach, co podyktowane jest chęcią poznania odpowiedzi na nurtujące go pytanie. Mianowicie, czy tak powszechnie uznawane i szanowane w społeczeństwie proekologiczne postawy są przedmiotem zainteresowania również małych przedsiębiorstw i czy wykorzystują je one w swojej, zwłaszcza wizerunkowej, działalności?

1. Ekologia a wizerunek i konkurencyjność przedsiębiorstwa – istota, powiązania i zależności

We współczesnym świecie ekologia stała się bardzo ważnym i wszechobecnym zagadnieniem, a przy tym wieloaspektowym. Można ją rozpatrywać z różnych punktów widzenia i w różnym kontekście. Ekologia z racji swej istoty powinna być jednak pojmowana przede wszystkim jako dziedzina nauk biologicznych, która zajmuje się badaniem powiązań między organizmami żywymi a środowiskiem abiotycznym [Kalinowska 1994, s. 11-15]. Tym samym jawi się jako źródło wiedzy, zasad i narzędzi niezbędnych do wyznaczania kierunków działań po-

dejmowanych na rzecz ochrony przyrody i środowiska [Stawicka i in. 2006, s. 7]. Ochrona środowiska jest bowiem w odróżnieniu od ekologii działalnością praktyczną, mającą na celu utrzymanie środowiska w stanie zapewniającym optymalne warunki bytowania człowieka [Kalinowska 1994, s. 24]. W kontekście ochrony środowiska szczególną uwagę należy zwrócić na zależności i współdziałanie występujące między ludźmi a przyrodą, co jest podstawowym przedmiotem badań nurtu ekologii społecznej [Poskrobko 2001, s. 10-11]. Jak się jednak okazuje, w codziennym życiu ekologię traktuje się nie tyle jako dziedzinę nauki, ile jako konkretnie określony światopogląd, a mianowicie „zespół wiedzy, przekonań i preferencji dotyczących harmonijnego współżycia z otoczeniem” [Stawicka i in. 2006, s. 7]. Można nawet powiedzieć, że w dzisiejszych czasach panuje wyraźnie eksponowana moda na ekologię i ochronę środowiska.

Ekologia jako nauka i jako światopogląd oraz związana z nią idea ochrony środowiska jednoznacznie wyznaczają powszechnie akceptowane i cenione kierunki działania. Ich społeczna wartość przejawia się w codziennej, społeczno-gospodarczej aktywności zarówno jednostek, jak i dużych, często powiązanych ze sobą organizacji. Na przykład klienci coraz częściej poszukują produktów przyjaznych środowisku, a w przypadku żywności – tzw. produktów ekologicznych. Powstają i rosną w siłę organizacje ekologiczne, jak chociażby Greenpeace, Przyjaciele Ziemi czy Sierra Club, które podejmują liczne akcje mające na celu promocję ekologicznych pryncypiów lub ochronę konkretnych dóbr przyrody. Stają się też inspiracją i silnym bodźcem do podejmowania przez przedsiębiorstwa określonych przedsięwzięć, stanowiąc dla nich źródło licznych możliwości i bogatego instrumentarium w działalności prowadzonej na rzecz budowania własnej konkurencyjności.

W literaturze przedmiotu sugeruje się, że wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa za sprawą działalności na rzecz ochrony środowiska może odbywać się na dwa odmienne sposoby prowadzące do poprawy rentowności, a mianowicie za sprawą [Mazur 2002, s. 308]:

- 1) redukcji kosztów, np. poprzez oszczędzanie energii i surowców czy ograniczanie ilości odpadów,
- 2) zwiększania przychodów poprzez wzrost cen produktów przyjaznych środowisku („zielonych”) i inne działania z zakresu tzw. ekologicznego marketingu.

W przypadku małych przedsiębiorstw autor dopatruje się dwóch generalnych wymiarów odnoszenia się do kwestii ochrony środowiska. Pierwszy sprowadza się do podejmowania działań mających na celu rzeczywiste dostosowywanie się do prawnych wymogów w zakresie ochrony środowiska i realizowania niewymuszonych przedsięwzięć w trosce o stan otaczającego środowiska przyrodniczego. W tym wymiarze przedsiębiorstwa mogą np. wyposażać się w materiało- i energooszczędne technologie oparte na surowcach wtórnych, ograniczać skalę emisji zanieczyszczeń czy stosować recykling. A jak się okazuje, własne środki finansowe przedsiębiorstw odgrywają coraz większą rolę w finansowaniu inwestycji ekologicznych [Górka 2001, s. 159]. Drugi wymiar to całokształt

aktywności sprowadzający się do publicznego promowania idei ekologicznych lub angażowania się w akcje na rzecz ochrony środowiska, co wpisuje się w globalne trendy powszechnie akceptowanego społecznie światopoglądu. Można więc mówić o działaniach bezpośrednio służących ochronie środowiska i promujących ją.

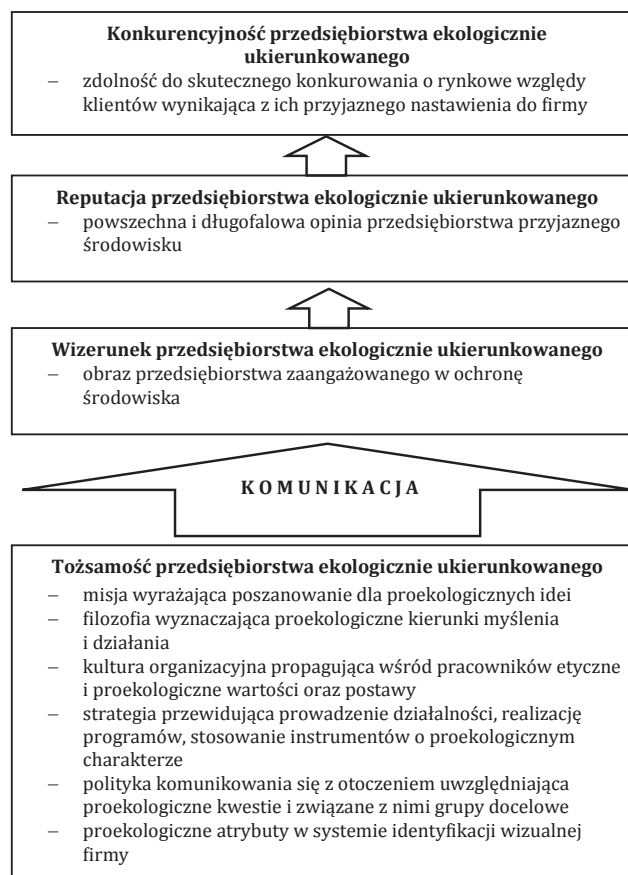
Podejmowana przez przedsiębiorstwa działalność – w ramach zarówno pierwszego, jak i drugiego wymiaru – może stanowić cenny materiał w procesie budowania ich wizerunku, pod warunkiem że zostanie właściwie wykorzystana i wyeksponowana, a przede wszystkim odpowiednio zakomunikowana docelowemu otoczeniu. Można się spodziewać, że tego typu informacje wywołają pozytywne reakcje różnych grup interesariuszy, szczególnie wtedy, gdy ich przychylność będzie przedsiębiorstwu potrzebna, a także zredukują negatywne wobec firmy postawy wywołane ich niezadowoleniem z innych aspektów prowadzonej działalności. Dlatego to właśnie względy wizerunkowe, obok prawnych nakazów, często stają się rzeczywistym motywem zaangażowania się przedsiębiorstw w sprawy ochrony środowiska. Trudno bowiem oczekiwać, aby przedsiębiorstwa kierujące się ze swej istoty ekonomicznymi przesłankami prowadziły działalność *stricte* społeczną, bez względu na jej rynkowo-finansowe konsekwencje. Choć z reguły podejmowana przez nie aktywność na rzecz ochrony środowiska nie jest podyktowana względami altruistycznymi, lecz ich własnym interesem [Mazur 2002, s. 31], to jednak jest ona najczęściej zgodna z interesem społecznym.

Proces kształtowania proekologicznego („zielonego”) wizerunku przedsiębiorstwa na rzecz wzrostu jego konkurencyjności został graficznie zaprezentowany na rys. 1.

Proces świadomego i pożądanego kształtowania wizerunku powinien zacząć się na etapie budowania tożsamości przedsiębiorstwa, która będąc zbiorem szczególnych cech określających to przedsiębiorstwo, winna wyróżniać je na tle innych podmiotów i stanowić jego kwintesencję. Zgodnie z koncepcją E. Pluty tożsamość organizacji składa się z trzech zagregowanych elementów, mianowicie z jej osobowości, sposobu prezentacji wynikającego z systemu identyfikacji wizualnej oraz sposobu komunikowania się, będącego konsekwencją obowiązującego w organizacji modelu zintegrowanej komunikacji [Pluta 2001, s. 31-34]. Kreując te elementy, należy się zastanowić, na ile kierować się w tym aspektami ekologicznymi i jakich w tym celu użyć środków. Największe możliwości wyłaniają się na etapie budowania osobowości przedsiębiorstwa, o której świadczy przede wszystkim jego misja i filozofia działania oraz kultura organizacyjna. Składowe te mogą być nośnikiem proekologicznych wartości, zasad, idei itp., które to ukierunkowują sposób myślenia i zachowania pracowników, mający swoje odzwierciedlenie w strategii przedsiębiorstwa. Ta, będąc koncepcją długofalowego działania, również na rzecz ochrony środowiska, chyba najbardziej wyraziście definiuje jego proekologiczną tożsamość.

Wizerunek przedsiębiorstwa to powstałe w otoczeniu wyobrażenie o nim, będące efektem nie tylko zaplanowanych przez nie zachowań i racjonalnych spostrzeżeń obserwujących go podmiotów [Glabiszewski 2013, s. 162-164]. Z kolei pożądanym wizerunek powinien być lustrzanym odbiciem celowo zbudowa-

wanej tożsamości. Żeby jednak ta tożsamość – być może nasyciona zaangażowaniem w ekologiczne ideały – została dostrzeżona i właściwie zinterpretowana, przedsiębiorstwo musi odpowiednio ją zaprezentować na zewnątrz, wykorzystując różne środki komunikowania się – być może szczególnie eksponując ekologiczne aspekty swej działalności.



Rys. 1. Proces proekologicznego kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa na rzecz wzrostu jego konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

To, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez podmioty w swoim otoczeniu, kształtuje opinie na jego temat, które z czasem potrafią się trwale zakorzenić w świadomości społeczeństwa, tworząc jego reputację [Cornelissen 2010, s. 85]. Reputacja organizacji przyjaznej środowisku może istotnie zwiększyć społeczno-gospodarcze poparcie dla jej działań [Donaldson, O'Toole 2007, s. 152-155]. Tym samym tworzy sprzyjające warunki jej funkcjonowania, co zwiększa jej zdolność do skutecznego konkurowania, przez którą autor rozumie konkurencyjność organizacji [Glabiszewski 2005, s. 38]. Otóż przedsiębiorstwa przyjazne środowisku niejednokrotnie mogą liczyć na większą przychylność klientów w procesie dokonywanego przez nich zakupu, dyktują wyższe ceny na swoje produkty, a płacą niższe swoim dostawcom, przyciągają lepiej wykwalifikowanych pracowników, są traktowane lojalnie. Ogólnie są bardziej pożądane dla swoich interesariuszy, przez co łatwiej im realizować swoje nawet ambitne cele rynkowe i zapewniać wzrost finansowy. Na przykład I. Martín-Tapia

wraz ze współautorami dowodzą, że w hiszpańskiej branży spożywczej realizowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa strategie na rzecz ochrony środowiska wpływają na skalę ich eksportu [Martín-Tapia i in. 2010]. Z kolei I. Assiouras wraz ze współpracownikami w swych badaniach doszli do wniosku, że greccy konsumenci są gotowi do zmiany dostawcy usług telefonii komórkowej na rzecz takiego, który może pochwalić się konkretnymi inicjatywami w zakresie ochrony środowiska [Assiouras i in. 2011]. Tajwańsko-amerykański zespół badawczy zaś przedstawia przypadek z tajwańskiej branży tekstylnej, w którym ukazuje wpływ tzw. zielonych systemów informatycznych wykorzystywanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw na konkurencyjność tworzących go podmiotów. Ostatecznie z przykładu tego wynika, że agresywne zaangażowanie się w ochronę środowiska ma pozytywne znaczenie dla wyników finansowych i pozycji rynkowej wszystkich uczestników tak zarządzanego łańcucha dostaw [Laia i in. 2012].

2. Metodyka i hipotezy

Część empiryczna artykułu została opracowana na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autora w 2014 roku z zastosowaniem metody ankiety kwestionariuszowej w wersji pocztowej i osobistej. Została ona skierowana do losowo wybranych 500 małych przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego. Przy losowym doborze próby badawczej posłużono się informacjami na temat wielkości przedsiębiorstw i ich przynależności do trzech wyodrębnionych sektorów, tj. produkcyjnego, handlowego i usługowego. W efekcie podjętych badań informacje uzyskano od 119 małych przedsiębiorstw, w tym 85 mikroprzedsiębiorstw. Wśród przebadanych podmiotów 39% stanowiły przedsiębiorstwa handlowe, 33% – usługowe i 28% – produkcyjne.

Przeprowadzone badania stanowiły podstawowe źródło danych, niezbędnych do realizacji głównego celu empirycznego artykułu, jakim jest ocena roli proekologicznej działalności małych przedsiębiorstw w kształtowaniu swojego wizerunku i ostatecznie konkurencyjności. Dla osiągnięcia tak sformułowanego celu głównego autor wyznaczył sobie 3 cele szczegółowe, a mianowicie:

- 1) ocenę świadomości znaczenia proekologicznej aktywności w procesie kształtowania wizerunku małych przedsiębiorstw wśród ich menedżerów;
- 2) identyfikację częstotliwości i zakresu wykorzystywania przez małe przedsiębiorstwa proekologicznych instrumentów kształtowania wizerunku firmy;
- 3) ocenę wpływu proekologicznej działalności małych przedsiębiorstw na osiąganą przez nie reputację i konkurencyjność.

Chcąc zrealizować cele szczegółowe, a tym samym cel główny artykułu, autor postawił do zweryfikowania 4 powiązane ze sobą hipotezy badawcze:

- H1. Małe przedsiębiorstwa dostrzegają istotne znaczenie działalności podejmowanej na rzecz ochrony środowiska w procesie kształtowania swojego wizerunku.
- H2. Prowizerunkowa aktywność małych przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska nie jest jeszcze zbyt imponująca.

H3. Te spośród małych przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wizerunkową działalność w sferze ochrony środowiska, wykorzystują zróżnicowane proekologiczne instrumenty oddziaływania.

H4. Przedsiębiorstwa wymienione w hipotezie H3 odczuwają pozytywny wpływ proekologicznej działalności na posiadaną w otoczeniu reputację, która z kolei zwiększa poziom ich konkurencyjności.

W celu weryfikacji hipotez autor przeprowadził statystyczne i opisowe analizy uzyskanych wyników badań, dochodząc do zaprezentowanych w kolejnym punkcie wniosków.

3. Proekologiczna działalność małych przedsiębiorstw i jej znaczenie w świetle wyników badań empirycznych

Pierwszym krokiem, jaki autor podjął w ramach prowadzonych przez siebie badań, było zapoznanie się z opinią osób zarządzających w zakresie potencjalnego znaczenia aktywności prowadzonej na rzecz ochrony środowiska w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. W tym celu poprosił ich o dokonanie subiektywnej oceny stopnia ważności zaproponowanych prowizerunkowych obszarów działania, w tym oczywiście ochrony środowiska, wykorzystując skalę ocen od 0% do 100%, gdzie 0 oznaczało, iż dany obszar nie ma żadnego znaczenia w procesie kształtowania wizerunku, a 100 – ma bardzo duże znaczenie. Warto dodać, że wzięte pod uwagę w badaniu obszary działania zostały zaproponowane przez praktyków w zakresie PR. Średnie arytmetyczne dokonanych ocen zostały zaprezentowane w tab. 1.

Tabela 1. Znaczenie określonych obszarów działania w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa

Lp.	Obszary działań na rzecz kształtowania wizerunku	Znaczenie (średnia ocen)
1	Sponsoring i działalność charytatywna	88
2	Kształtowanie relacji z mediami	86
3	Społeczna odpowiedzialność biznesu	82
4	Etyczne prowadzenie działalności	81
5	Ochrona środowiska	78
6	Organizacja imprez	75
7	Komunikacja wewnętrzna	63
8	Kompleksowa identyfikacja przedsiębiorstwa	46
9	Długoterminowe planowanie działań komunikacyjnych	37
10	Stosowanie PR-u produktu	22
11	Kształtowanie relacji z inwestorami	11
12	Komunikacja kryzysowa	9
13	Udział w sprawach publicznych i lobbying	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Średnia wartość ocen znaczenia aktywności na rzecz ochrony środowiska plasuje tę kategorię działań w pierwszej połowie wszystkich analizowanych obszarów, i to z bardzo wysoką oceną – na poziomie 78. Nieco bardziej istotnej roli menedżerowie

upatrują jedynie w sponsoringu i działalności charytatywnej, w kształtowaniu dobrych relacji z – bądź co bądź – wpływowymi mediami oraz w etycznym prowadzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu. Poza wymienionymi obszarami zdaniem respondentów ważne wydają się również różnego typu imprezy organizowane z udziałem różnorodnych grup społecznych warunkujących sukces przedsiębiorstwa oraz wewnątrzorganizacyjna komunikacja, która kształtując postawy pracowników, wpływa na jakość ich relacji z otoczeniem.

Można zatem uznać, że menedżerowie małych przedsiębiorstw są świadomi wagi ochrony środowiska we współczesnym świecie i jej pozytywnego odbioru w społeczeństwie. Stąd prowadzoną w tym zakresie aktywność postrzegają jako bardzo istotną z punktu widzenia kształtowania wizerunku, co potwierdza prawdziwość przyjętej hipotezy H1. Wniosek ten nasuwa kolejne pytanie, a mianowicie czy ta świadomość przekłada się na rzeczywiste działanie. Dlatego też autor w dalszej części badań zdecydował się zapytać respondentów o częstotliwość podejmowanych na rzecz kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa działań w analizowanych obszarach, proponując skalę ocen od 0 do 3, gdzie: 0 oznaczało nigdy, 1 – bardzo rzadko, 2 – czasami, 3 – systematycznie.

Niestety, uzyskane wyniki świadczą o tym, że ochrona środowiska, choć jest uważana za bardzo ważny aspekt prowadzonej działalności, nieczęsto jest jej przedmiotem, co potwierdza słuszność hipotezy H2. Pod względem kryterium częstotliwości podejmowanych przedsięwzięć znalazła się ona wśród 5 najmniej znaczących prowizorkowych obszarów aktywności. Dokonane względem nich oceny zostały wyszczególnione w tab. 2.

Tabela 2. Częstotliwość podejmowania działań w analizowanych obszarach

Obszary działań na rzecz kształtowania wizerunku	% wskazań			
	0	1	2	3
Stosowanie PR-u produktu	51	32	12	5
Ochrona środowiska	52	32	12	4
Kształtowanie relacji z inwestorami	66	29	5	0
Komunikacja kryzysowa	76	20	4	0
Udział w sprawach publicznych i lobbging	82	16	2	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Niskie znaczenie, a w konsekwencji niewielką aktywność podejmowaną na rzecz spraw publicznych, komunikacji kryzysowej, relacji z inwestorami czy PR-u produktu – zdaniem autora – jest dość łatwo wyjaśnić, w przeciwieństwie do ochrony środowiska. Otóż, krótko rzecz ujmując, należy stwierdzić, że siła przetargowa pojedynczych małych przedsiębiorstw na scenie polityczno-społecznej jest tak mała, że nie dostrzegają one uzasadnienia, by aktywnie brać udział w sprawach publicznych i lobbować je. Z kolei sytuacje kryzysowe przedsiębiorstwa te traktują jako coś medialnego i im odległego, co zdarza się tylko wielkim korporacjom, a zatem nie ma prawa ich dotknąć. W związku z tym napotykanymi trudnymi wydarzeniami nie postrzegają jako kryzysu, a w konsekwencji nie sięgają po

sprawdzone instrumenty i nie stosują uznanych zasad antykryzysowych. Kolejna kwestia dotyczy relacji z inwestorami, które w przypadku małych przedsiębiorstw zwykle nie mają racji bytu, gdyż ich właściciele najczęściej są osobami zarządzającymi lub w istotny sposób zaangażowanymi w procesy zarządzania, chyba że ten obszar prowizorkowej aktywności odniesiemy również do podmiotów rynku finansowego, będących dostawcami kapitału obcego. I w końcu PR produktu najprawdopodobniej jest zbyt wysublimowanym instrumentem rynkowym jak dla mikro- i małych przedsiębiorstw. Te najczęściej stosują doraźne instrumenty promocyjne, w tym zwłaszcza reklamę, i to o lokalnym zasięgu.

Wyjaśnienie braku zaangażowania w ochronę środowiska wydaje się już trudniejsze, a przytaczane tu sugestie przybierają raczej postać hipotez, które powinny stanowić podstawę pogłębionych w tym zakresie badań. Otóż powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać między innymi w tym, że małe przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na swojej działalności podstawowej, czyli produkcyjno-sprzedażowej. W tej jednak mają niewielkie pole do popisu w zakresie ochrony środowiska, zwłaszcza te o profilu handlowym i usługowym. Z kolei na działalność proekologiczną w znaczeniu *stricte* PR-owym brak im często pieniędzy, sił przerobowych czy stosownej wiedzy, a nawet wszystkich tych elementów jednocześnie. Można domniemywać też, że właściciele małych firm nie mają motywacji do podejmowania tego rodzaju przedsięwzięć, jako że nie dostrzegają w nich wymiernych korzyści rynkowo-finansowych, zwłaszcza w krótkim okresie, a przecież taka perspektywa w tym sektorze przedsiębiorstw jest dominująca.

Choć większość badanych przedsiębiorstw – aczkolwiek nieznaczna – nigdy nie podejmowała celowych działań na rzecz ochrony środowiska z myślą o kształtowaniu swego wizerunku, to jednak pozostała część (48%) taką aktywnością się wykazywała. Nasuwa się w związku z tym następne pytanie, mianowicie – na czym ta aktywność polegała, a konkretnie, jakie instrumenty w tym zakresie były stosowane. Na potrzeby badania autor przygotował liczącą 10 pozycji listę *stricte* proekologicznych instrumentów. Następnie poprosił przedstawicieli firm deklarujących takową aktywność (57 podmiotów) o zaznaczenie tych, które w ostatnich 3 latach wykorzystywały w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione w tab. 3.

Zgodnie z zaprezentowanymi w tab. 3 wynikami badań najczęściej wykorzystywanym instrumentem wśród małych przedsiębiorstw jest ograniczanie zanieczyszczeń w ramach własnej działalności. Stosuje je 30, tj. 53%, podmiotów. Wśród nich znajdują się również te o profilu handlowym i usługowym. Choć nie wytwarzają one swych produktów w produkcyjnych procesach, to jednak deklarują, iż ograniczają szeroko rozumiane zanieczyszczenia, np. stosując opakowania ekologiczne lub wielokrotnego użytku czy też minimalizując ilość generowanych śmieci albo je segregując. Postrzegając w ten sposób ograniczanie zanieczyszczeń można je traktować jako powszechnie dostępną sposobność proekologicznego działania.

Tabela 3. Wykorzystywanie proekologicznych instrumentów kreowania wizerunku przedsiębiorstwa

Lp.	Instrumenty kreowania wizerunku	% wskazań
1	Ograniczanie zanieczyszczeń w ramach własnej działalności	53
2	Proekologiczne działania informacyjne i edukacyjne	40
3	Proekologiczna weryfikacja parametrów produktu i opakowań	35
4	Udział w akcjach i programach ekologicznych	26
5	Inwestycje w infrastrukturę na rzecz ochrony środowiska	23
6	Systemy zarządzania jakością w zakresie ochrony środowiska	19
7	Stosowanie technologii przyjaznych środowisku, np. energooszczędnych, wodooszczędnych itp.	16
8	Prowadzenie ekologicznej gospodarki odpadami, np. recykling	14
9	Programy oszczędnego wykorzystywania zasobów naturalnych	7
10	Korzystanie z ubezpieczeń w zakresie ochrony środowiska	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Kolejny instrument, który *de facto* zastosowało 40% respondentów, mimo że świadczy o angażowaniu się w sprawy ekologii, przyjmuje jednocześnie też charakter PR-owy. Polega on na informowaniu i edukowaniu, a w konsekwencji promowaniu proekologicznych idei. Tym samym odbiorcy tych komunikatów utożsamiają ich dawców z tymi treściami, co kreuje w ich świadomości obraz przedsiębiorstw proekologicznie nastawionych. Analizując dalej relatywnie często wykorzystywane instrumenty, przekonujemy się, że małe przedsiębiorstwa dość licznie weryfikują parametry swoich produktów i stosowanych opakowań, stosując ekologiczne kryteria, a także biorą udział w różnych, prowadzonych przez zewnętrzne organizacje akcjach i programach ekologicznych. Imponujący jest też fakt, że nawet małe przedsiębiorstwa (23%) decydują się na konkretne inwestycje w swoją infrastrukturę z myślą o ochronie środowiska. Oczywiście były to wyłącznie firmy produkcyjne.

Rzadziej przez małe przedsiębiorstwa są wykorzystywane bardziej wysublimowane proekologiczne instrumenty, do których należą systemy zarządzania jakością w zakresie ochrony środowiska, przyjazne środowisku technologie, ekologiczne gospodarowanie odpadami, a nawet zastosowane przez 4 podmioty programy oszczędnego eksploataowania zasobów naturalnych. Żaden spośród 57 aktywnych ekologicznie podmiotów nie skorzystał jednak z ubezpieczeń w zakresie ochrony środowiska.

W kolejnym etapie badań autor podjął próbę pogłębienia wiedzy na temat roli ekologii i ochrony środowiska w innych aspektach działalności prowadzonej przez małe przedsiębiorstwa na rzecz swojego wizerunku. W tym celu przygotował listę kolejnych 24, lecz tym razem uniwersalnych instrumentów kształtowania wizerunku, by następnie poprosić respondentów o zaznaczenie tych, które przybrały charakter proekolo-

giczny, tzn. w swym zamyśle uwzględniały między innymi realizowanie czy promowanie idei ochrony środowiska. Wskazane instrumenty zostały przedstawione w tab. 4.

Tabela 4. Proekologicznie ukierunkowane instrumenty kreowania wizerunku przedsiębiorstwa

Lp.	Instrumenty kreowania wizerunku	% wskazań
1	Przekazy internetowe	53
2	Udział w festynach i innych otwartych imprezach	40
3	Plakaty	35
4	Wywiady	26
5	Broszury, raporty na rzecz PR	23
6	Udział w targach i wystawy	16
7	Ogłoszenia prasowe	14
8	Drzwi otwarte	9
9	Konferencje (nie prasowe), seminaria, prezentacje	4
10	Sponsoring, działalność charytatywna	2
11	Przekazy w radiu	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

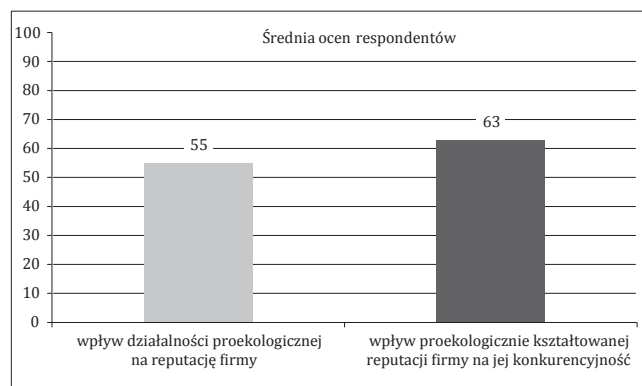
Jak się okazuje, spośród 24 zaproponowanych instrumentów kreowania wizerunku 11 było zastosowanych przez badane przedsiębiorstwa z uwzględnieniem – choćby między innymi – idei ochrony środowiska. I tak w zasadzie połowa podmiotów deklarująca proekologiczną aktywność wykorzystywała bardzo łatwy do zastosowania instrument, jakim jest przekaz internetowy. 40% indagowanych firm „przemycało” lub intensywnie propagowało treści związane z ochroną środowiska, uczestnicząc w różnych festynach i innych otwartych imprezach, 35% – na upowszechnianych publicznie plakatach, 26% – w trakcie prowadzonych wywiadów i wygłaszanych przemówień, 23% – w publikowanych broszurach i PR-owych raportach. Rzadziej treści te były przekazywane w trakcie targów, drzwi otwartych, a nawet w ogłoszeniach prasowych, tylko pojedyncze firmy zaś upowszechniały je podczas konferencji, przekazów radiowych oraz w ramach działalności sponsorin-gowej i charytatywnej. Ostatecznie można jednak uznać, że przedsiębiorstwa zaangażowane w kształtowanie proekologicznego wizerunku wykorzystują w tym celu zróżnicowane instrumentarium oddziaływania, co potwierdza słuszność również przyjętej hipotezy H3.

W ramach podsumowania aktywności małych przedsiębiorstw w zakresie stosowania ekologicznie ukierunkowanych instrumentów kreowania wizerunku można powiedzieć, że 48% z nich zastosowało łącznie 20 spośród 34 poddanych badaniu instrumentów, czyniąc to – co do zasady – czasami lub bardzo rzadko. Jak zatem obiektywnie ocenić taką aktywność? Jest to zadanie bardzo trudne, a biorąc pod uwagę, że autor nie spotkał się z wynikami podobnych badań, wręcz niemożliwe – ze względu na brak punktu odniesienia. Chcąc jednak pokusić się

o ocenę, chociażby subiektywną, uzyskane wyniki pomiaru, zdaniem autora, należy potraktować jako zadowolające. Taka opinia może dziwić, jako że wiele analizowanych instrumentów w ogóle nie zostało zastosowanych, a pozostałe były wykorzystywane przez wyraźną mniejszość badanych przedsiębiorstw, i to stosunkowo rzadko. Ocena ta może wyda się jednak bardziej wiarygodna, jeśli weźmiemy pod uwagę zawarte w kolejnych punktach uzasadnienie:

- 1) analizie poddano małe firmy, w tym 71% mikroprzedsiębiorstw, które dysponują ograniczonym potencjałem finansowym, kadrowym i intelektualnym;
- 2) badane przedsiębiorstwa funkcjonują w Polsce, a zatem w kraju niewysoko rozwiniętym gospodarczo, w którym konkurencja nie wymusza stosowania aż tak wysublimowanych instrumentów konkurencyjności jak w rozwiniętych krajach zachodnich;
- 3) wśród małych przedsiębiorstw dominuje krótkookresowa perspektywa zarządzania nastawiona na szybkie efekty, w którą nie wpisuje się koncepcja długofalowego i konsekwentnego kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa, zwłaszcza opierającego się na proekologicznych wartościach;
- 4) w polskim sektorze MŚP wśród instrumentów promocyjnych dominują ukierunkowane na szybkie wyniki reklama i promocja sprzedaży, a nie działalność PR;
- 5) właściciele małych firm, koncentrując się na krótkookresowych kalkulacjach kosztów i przychodów, nie dostrzegają w działalności proekologicznej wymiernych korzyści finansowych.

Biorąc pod uwagę postawiony w niniejszym artykule główny problem badawczy, autor przewidział jeszcze jeden etap pomiaru. Otóż poprosił przedsiębiorstwa aktywnie kształtujące swoje wizerunki przez działalność proekologiczną o dokonanie z ich perspektywy dwóch subiektywnych ocen. Pierwsza dotyczyła wpływu owej działalności na posiadaną w otoczeniu reputację, druga natomiast – wpływu zdobytej w ten sposób reputacji na poziom ich konkurencyjności. Do pomiarów tych zaproponowano skalę ocen od 0 do 100%, gdzie 0 oznaczało, iż dana wielkość nie ma żadnego wpływu, a 100 – ma bardzo duży wpływ. Średnie dokonanych ocen zostały zaprezentowane na rys. 2.



Rys. 2. Ocena wpływu analizowanych wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Niewątpliwie cenniejsza byłaby ocena dokonana przez oszacowanie stopnia korelacji pomiędzy ocenami klientów wyrażającymi ich opinie na temat ekologicznego wizerunku przedsiębiorstw a uzyskiwanymi przez nie rzeczywistymi rynkowymi i finansowymi wynikami. Niestety takimi danymi autor nie dysponuje i choć jest świadom, iż dokonana przez niego ocena wpływu ma charakter subiektywny i jednostronny, to jednak opiera się na opiniach kompetentnych osób, bo samych menedżerów mających szeroką wiedzę na temat funkcjonowania zarządzanych przez siebie firm.

I tak zaprezentowane na rys. 2 średnie ocen kształtują się blisko połowy przyjętej skali, co należy interpretować w ten sposób, że respondentom trudno było określić poziom wpływu analizowanych wielkości. Ocena na poziomie 55% oznacza, iż indagowani menedżerowie na pewno nie uważają, że proekologiczna działalność ich firm nie ma wpływu na uzyskiwaną w otoczeniu reputację, ale z drugiej strony zasadniczego wpływu też nie dostrzegają. Taka ostrożność w wyrażaniu opinii może wynikać z braku informacji na temat powszechnych i ugruntowanych poglądów, jakie mają docelowe grupy interesariuszy firmy na jej temat. Niemniej jednak przekonania menedżerów nie podważają zasadności podejmowania tej działalności w ramach procesu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa.

Co zdumiewające, nieco wyższa ocena (63%) została uzyskana przy próbie określenia wpływu posiadanej przez przedsiębiorstwa reputacji w obszarze idei ekologicznych na poziom ich konkurencyjności, czyli zdolności do skutecznego konkurencyjności. Zdaniem indagowanych menedżerów oparta na proekologicznej działalności reputacja jest narzędziem, za pomocą którego są w stanie skutecznie rywalizować na rynku o względy klientów. Jednak odczuwana siła jego oddziaływania nie jest jeszcze imponująca. Ostatecznie prawdziwość hipotezy H4 może budzić uzasadnione wątpliwości.

Zakończenie

Uzyskane wyniki badań sugerują, że warto podejmować proekologiczną działalność na rzecz swojego „zielonego” wizerunku, jako że ten ma wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niemniej jednak o tych zależnościach, a zwłaszcza ich sile, menedżerowie małych firm nie są ewidentnie przekonani. Żeby zatem ten wpływ był bardziej przekonujący, należy podjąć głębsze badania, a być może tylko zastanowić się nad właściwym programem proekologicznej aktywności, by zwiększyć jej efektywność przy jednoczesnym uwzględnieniu słabości małych firm. Warto zatem odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie proekologiczne działania mogą przynieść największe efekty i w jaki sposób je zakomunikować otoczeniu, aby kształtowany w ten sposób wizerunek silniej oddziaływał na pożądane przez firmę decyzje jej interesariuszy, a przede wszystkim potencjalnych klientów w procesie rynkowego zaspokajania swoich potrzeb.

Należy jednak zauważyć, że skuteczność tych działań w dużej mierze jest uzależniona od tzw. ekologicznej wrażliwości społeczeństwa, która jest pochodną jej ekologicznej świadomości i dojrzałości. Stąd owa wrażliwość, zwłaszcza klientów, powinna być precyzyjnie identyfikowana, a następnie uwzględniana

w procesie budowania wizerunkowych programów proekologicznej aktywności małych przedsiębiorstw.

Literatura

- Assiouras I., Siomkos G., Skourtis G., Koniordos M., 2011, *Consumer perceptions of corporate social responsibility in the Greek mobile telecommunication industry*, International Journal of Management Cases, Special Issue of CIRCLE International Conference, vol. 13, no. 3, s. 210-216.
- Bansal P., Roth K., 2000, *Why companies go green: a model of ecological responsiveness*, Academy of Management Journal, vol. 43, no. 4, s. 717-736.
- Ciechanowicz-McLean J., 2003, *Ochrona środowiska w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
- Cornelissen J., 2010, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Donaldson B., O'Toole T., 2007, *Strategic Market Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Glabiszewski W., 2005, *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z UE*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Glabiszewski W., 2013, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 9 (58), s. 161-173.
- Górka K., 2001, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, [w:] K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa.
- Hanley N., Shogren J.F., White B., 1997, *Environmental Economics in Theory and Practice*, MacMillan Press, Hampshire.
- Kalinowska A., 1994, *Ekologia – wybór przyszłości*, Editions Spotkania, Warszawa.
- Laia R.S.Q., Hsub L.L., Chen J.C.H., 2012, *Green supply chain management systems: a case study in the textile industry*, Human Systems Management, vol. 31, s. 111-121.
- Martín-Tapia I., Aragón-Correa J.A., Rueda-Manzanares A., 2010, *Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises*, Journal of World Business, vol. 45, no. 3, s. 266-275.
- Mazur J., 2002, *Czynniki ochrony środowiska naturalnego w rynkowych strategiach przedsiębiorstw globalnych*, [w:] A. Budnikowski, M. Cygler (red.), *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pietrewicz J.W., 2011, *Ochrona środowiska w warunkach procesów globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pluta E., 2001, *Public relations – moda czy konieczność. Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa.
- Poskrobko B., 2001, *Społeczne czynniki ochrony środowiska*, [w:] K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa.
- Rosca M.I., 2011, *The importance of environmental protection in CSR policy*, Annals of Faculty of Economics, vol. 1, no. 2, s. 778-784.
- Stawicka J., Szymczak-Piątek M., Wieczorek J., 2006, *Wybrane zagadnienia ekologiczne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.