

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Jadwiga Nycz-Wróbel

Politechnika Rzeszowska
e-mail: jadwiganw@prz.edu.pl

**ZNACZENIE IMPLEMENTACJI SYSTEMU
EKOZARZĄDZANIA I AUDYTU (EMAS)
W KONTEKŚCIE WZMACNIANIA
KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

**THE SIGNIFICANCE OF THE IMPLEMENTATION
OF THE ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME
(EMAS) IN COMPETITIVENESS SHAPING
OF ENTERPRISES**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.34

Streszczenie: Celem artykułu było przedstawienie efektów wdrożenia systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach oraz ocena ich znaczenia w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu dokonano analizy literaturowej, aby przedstawić istotę konkurencyjności oraz przewagę konkurencyjną. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2015 roku wśród polskich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że system EMAS jest instrumentem, którego implementacja skutkuje uzyskaniem pozytywnych efektów w obszarach mogących stanowić źródło wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Szczególnie należy podkreślić znaczenie implementacji systemu EMAS dla poprawy wizerunku i relacji z interesariuszami. Pozytywne efekty we wskazanych obszarach mogą stać się podstawą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: System Ekozarządzania i Audytu (EMAS), system zarządzania środowiskowego, konkurencyjność.

Summary: The aim of this article was to present the effects of the implementation of EMAS system in Polish enterprises and to evaluate their significance in shaping competitiveness of enterprises. In the first part of the article, in order to present the essence of competitiveness and competitive advantage, the literature research was analyzed. Furthermore, the results of empirical research conducted by the author in 2015 among Polish enterprises registered under EMAS were presented. Based on the empirical research it can be concluded that EMAS is an instrument the implementation of which results in gaining positive effects in the areas that can be the basis of strengthening the competitiveness of enterprises. In particular, the importance

of the implementation of EMAS System for improving the image and relations with stakeholders should be emphasized. Positive effects in selected aforementioned areas can become the basis for building a sustainable competitive advantage.

Keywords: Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), environmental management system, competitiveness.

1. Wstęp

Konkurencyjność oraz przewaga konkurencyjna są definiowane w różnorodny sposób. Także źródła wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw mogą być różne. W ostatnich czasach, w związku ze wzrostem znaczenia zagadnień dotyczących ochrony środowiska, jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej organizacji stał się czynnik ekologiczny.

Wśród instrumentów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w celu ochrony środowiska wymienić można między innymi systemy zarządzania środowiskowego. Obecnie jednym z dwóch najbardziej znanych, sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego jest System Ekozarządzania i Audytu (EMAS). Głównym celem systemu EMAS jest wspieranie organizacji w uzyskiwaniu ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej. Jak pokazują jednak badania przeprowadzone wśród organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS z różnych krajów europejskich, wdrożenie tego systemu skutkuje uzyskaniem nie tylko efektów o charakterze środowiskowym¹.

Celem artykułu było przedstawienie efektów wdrożenia systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach oraz ocena ich znaczenia w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. W opinii autorki istnieje luka poznawcza w wiedzy dotyczącej wdrażania i funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach, w tym także w zakresie rzeczywistych efektów uzyskiwanych w wyniku wdrożenia systemu. Badania dotyczące systemu EMAS są w opinii autorki istotne także z punktu widzenia kluczowego znaczenia tego systemu dla przemysłu, co podkreślono między innymi w polityce ekologicznej Unii Europejskiej².

¹ Znajdujemy także badania, w których organizacje wyraziły opinię, że implementacja systemu EMAS skutkowałą wzmocnieniem przewagi konkurencyjnej. Jako źródła wzmocnienia przewagi konkurencyjnej wskazano między innymi: zwiększenie udziałów w rynku, pojawienie się nowych możliwości na rynku unijnym, pozyskanie nowych umów, zwiększenie przychodów, redukcję kosztów operacyjnych, poprawę wizerunku, poprawę relacji z interesariuszami, a także zwiększenie potencjału innowacyjnego. Więcej na ten temat w: [Abeliotis 2006; Dąbrowa 2014; Hyršlová, Hájek 2005; 2006; IEFÉ 2005; Jaźwińska 2013; Milieu Ltd and RPA Ltd 2009; Strachan 1999; The Spanish Ministry of the Environment 2006; UBA 2000].

² W obowiązującym obecnie unijnym programie na rzecz ochrony środowiska „Dobra jakość życia z uwzględnieniem ograniczeń naszej planety” podkreśla się znaczenie systemu EMAS dla bardziej racjonalnego wykorzystania zasobów i ograniczania emisji zanieczyszczeń. W programie podkreślono

W pierwszej części artykułu dokonano analizy literaturowej w celu przedstawienia istoty konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej. Dalej przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2015 roku wśród polskich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS.

2. Konkurencyjność, przewaga konkurencyjna

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest definiowana w literaturze w różnorodny sposób. W opinii A. Adamik [2012] wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, konkurencyjność przedsiębiorstwa może być określana w odniesieniu do różnych „aren” (przestrzeni), w których zachodzi zjawisko konkurencji pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Wspomniane areny mogą dotyczyć zarówno konkretnych grup produktowych, segmentów rynku, ogniw łańcucha wartości, jak i rynków w sensie geograficznym. Po drugie, na konkurencyjność można patrzeć jako na cechę, wynik lub rezultat działania przedsiębiorstwa lub jako na proces dochodzenia do tej cechy, wyniku lub rezultatu. Ponadto do oceny konkurencyjności można stosować różne kryteria³. Konkurencyjność przedsiębiorstwa można więc rozumieć: jako dysponowanie odpowiednimi zdolnościami i potencjałem w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, jako pozycję przedsiębiorstwa wobec innych podmiotów na rynku określoną na podstawie porównania; jako zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania lub zwiększania udziałów rynkowych i osiągania związanych z tym zysków, a także jako zdolność przedsiębiorstwa do oferowania odpowiednich wyrobów, o odpowiedniej cenie, jakości i we właściwym czasie [Adamik 2012].

W opinii M. Gorynii [Dzikowska, Gorynia 2012] szeroko rozumiana konkurencyjność może być definiowana jako umiejętność konkurowania, a więc funkcjonowania oraz przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym. Zdaniem autora konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Konkurencyjność może być także pojmowana jako zdolność do sprawnego osiągnięcia celów, przy założeniu osiągnięcia możliwie znaczącej i trwałej przewagi nad innymi przedsiębiorstwami (rywalami) [Chodyński 2007]. Należy podkreślić, że w dążeniu do osiągnięcia analogicznych celów działania podejmowane przez jedne z konkurujących przedsiębiorstw mogą utrudniać lub całkowicie uniemożliwić realizację celów przez inne przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2005]. Dlatego, jak podkreślają Nogalski, Wójcik-Karpacz oraz Karpacz [2006], w skutecznym prowadzeniu działań konkurencyjnych ważna jest szybkość reakcji, aby osiągnąć założone cele przed rywalami.

znaczenie wdrażania systemu EMAS w przemyśle, co może sprzyjać rozwojowi technik innowacyjnych, ekologizacji gospodarki oraz zmniejszeniu kosztów przemysłowych w perspektywie długookresowej [Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej 2013].

³ Więcej na ten temat w: [Adamik 2012].

Także O. Flak i G. Głód [2012] podkreślają, że nie ma bezwzględnej skali pomiaru konkurencyjności. W ich opinii konkurencyjność jest wielowymiarowym atrybutem przedsiębiorstwa, który wynika zarówno z wewnętrznych cech przedsiębiorstwa, jak i z umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Również w opinii A. Adamik [2015] konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od dwojakiego rodzaju uwarunkowań: zasobów i jakości działań (uwarunkowania wewnętrzne) oraz składników i struktury otoczenia (uwarunkowania zewnętrzne). Z pozycji przedsiębiorstwa konkurencyjność jest więc zmienną jedynie częściowo sterowalną, zakres tej sterowalności zależy zaś od możliwości i umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania zasobów i relacji z otoczeniem.

Jeszcze inną definicję konkurencyjności prezentuje E. Urbanowska-Sojkin [2004]. W opinii autorki konkurencyjność to sprawność w odniesieniu do innowacyjnego i efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości dla klientów oraz pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Przewaga konkurencyjna także jest definiowana przez autorów w różnorodny sposób.

W opinii E. Skawińskiej [2002] „najpowszechniej przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów”. Przy czym, jak podkreśla E. Skawińska [2002] za Wrzosek [1999] i Godziszewski [2001], z punktu widzenia uzyskania przewagi konkurencyjnej istotna jest nie tyle sama pozycja konkurencyjna, co uzyskiwane wyniki, które powinny być lepsze niż konkurentów [Skawińska (red.) 2002].

E. Urbanowska-Sojkin [Urbanowska-Sojkin i in. 2004] podkreśla, że przewaga konkurencyjna określa w istotny sposób zdolność do konkutowania. Można ją postrzegać jako unikatowość, wyjątkowość dostrzeganą przez klientów. Przy czym zdaniem A. Kalety [2006] owa unikatowość nie może być celem samym w sobie. W każdym wypadku chodzi o pozytywne odróżnienie się od konkurentów, trudne do naśladowania, oraz takie, które zaakceptują i docenią nabywcy.

W opinii A. Adamik [2015] przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to jego zdolność do świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikatowych zasobów i umiejętności (z zakresu wszystkich realizowanych w organizacji ogniw łańcucha wartości), które będą poszukiwanymi i cenionymi na rynku i nie będą dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom.

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w zmiennym otoczeniu, zmuszone są stale poszukiwać nowych źródeł wzmacniania swej konkurencyjności. Źródło podnoszenia konkurencyjności można upatrywać w czynnikach zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jak podkreśla A. Zakrzewska-Bielawska [2014], tradycyjne koncepcje konkurencyjności koncentrowały się na podstawowych czynnikach rynkowych, jak: koszty, jakość, pozycja na rynku czy też marketing. Źródło wzmacniania konkurencyjności poszukiwano także w instrumentach konkutowania oraz sposobach kreowania przewagi konkurencyjnej [Porter 2001], w unikatowych,

trwałych, będących w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz trudnych do naśladowania przez konkurentów zasobach [Barney 1991], wyróżniających przedsiębiorstwo zdolnościami [Kay 1996] oraz kluczowych kompetencjach [Hamel, Prahalad 1999] [Zakrzewska-Bielawska 2014]. Zdaniem M. Bratnickiego [2000] konkurencyjność ma swe korzenie właśnie w budowaniu kluczowych kompetencji, umożliwiających przedsiębiorstwu wprowadzanie nowych technologii, wyrobów, kreowanie nowego popytu, odpowiadanie na zmieniające się szanse oraz neutralizowanie zagrożeń.

Wśród bardziej współczesnych źródeł podnoszenia konkurencyjności A. Zakrzewska-Bielawska [2014] na podstawie przeglądu literatury wskazuje: innowacje, przedsiębiorczość, informacje i systemy informatyczne, wirtualne formy organizacyjne i sieci przedsiębiorstw, uczenie się, elastyczność, a także krótszy czas realizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Konkurencyjność można także wzmacniać, opierając się na czynniku ekologicznym. Podnoszenie konkurencyjności można w tym wypadku oprzeć na: systemowym podejściu do ochrony środowiska, związanym np. z wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego [Chodyński 2007], przyjmowaniem społecznej oraz środowiskowej odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych działań [Ignacy, Wołczek 2014] oraz wykorzystaniu tego faktu jako podstawy budowania strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa [Gierszewska 2005] lub wyborze strategii ekologicznej jako jednej ze ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa [Chodyński 2003].

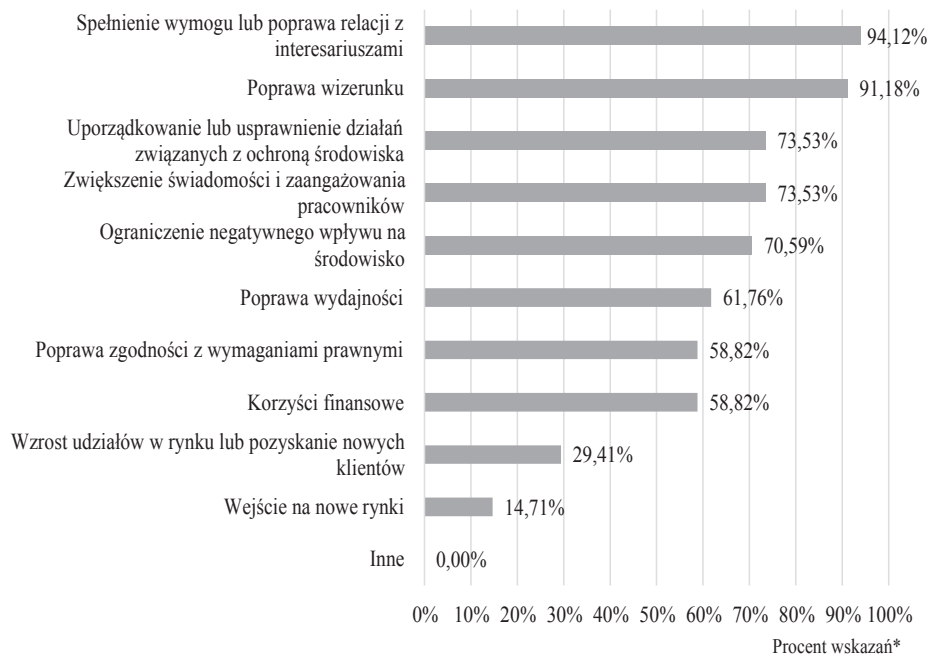
3. Efekty wdrożenia systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych

W tej części artykułu przedstawiono jedno z zagadnień będących przedmiotem szerszych badań przeprowadzonych przez autorkę w 2015 roku. W badaniach zdecydowano się na dobór próby celowy, wyczerpujący. Badaniem objęto całą populację liczącą 38 przedsiębiorstw, zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce, zgodnie z rejestrem EMAS z dnia 29 stycznia 2015 roku⁴. W badaniu zgodziły się wziąć udział 34 przedsiębiorstwa, co stanowiło 89,47% badanej populacji. Strukturę badanej populacji, pod względem wielkości przedsiębiorstw, stanowiło 5 mikro-, 1 małe, 11 średnich oraz 17 dużych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę klasyfikację działalności NACE⁵, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa należały do sześciu różnych sektorów. W badaniach wykorzystano narzędzie badawcze w postaci ustrukturyzowanego kwestionariusza ankietowego, przesyłanego drogą mailową do wypełnienia przez pełnomocnika ds. systemu EMAS.

⁴ Listę przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce pobrano z oficjalnej strony internetowej systemu EMAS: emas.gdos.gov.pl. Należy zaznaczyć, że liczba przedsiębiorstw w rejestrze może ulegać zmianom w związku z przystąpieniem do systemu EMAS nowych organizacji lub zawieszeniem organizacji w rejestrze.

⁵ NACE – statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej Wspólnoty Europejskiej.

Na rysunku 1 przedstawiono efekty uzyskane przez polskie przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia systemu EMAS.



*Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi.

Rys. 1. Efekty wdrożenia systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nycz-Wróbel 2015].

Z przeprowadzonych badań wynika, że wdrożenie systemu EMAS umożliwiło zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw uzyskanie pozytywnych efektów rynkowych w postaci spełnienia wymagań lub poprawy relacji z interesariuszami (94,12%) oraz poprawy wizerunku (91,18%). W opinii autorki jest to związane między innymi z kluczowymi wymaganiami systemu EMAS, dotyczącymi obowiązku dokumentowania stałej poprawy efektów działalności środowiskowej oraz prowadzenia otwartego dialogu z interesariuszami przedsiębiorstwa w zakresie oddziaływania organizacji na środowisko.

Wyrazem otwartego dialogu jest między innymi publikowanie deklaracji środowiskowej. Deklaracja środowiskowa stanowi formę raportu środowiskowego, który organizacje kierują do konkretnych grup interesariuszy⁶ i w którym informują o kon-

⁶ Organizacje we własnym zakresie podejmują decyzję, do jakich grup interesariuszy skierują deklarację środowiskową. Rozporządzenie EMAS wymaga w tym aspekcie uwzględnienia wszystkich stron zainteresowanych działalnością środowiskową przedsiębiorstwa. Organizacje mogą więc przy-

kretnych działaniach, jakie podjęły na rzecz ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko. Poprzez komunikację środowiskową i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa stają się bardziej transparentne w oczach interesariuszy.

W opinii autorki uzyskanie pozytywnych efektów w zakresie poprawy wizerunku oraz poprawy relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa jest jednym z obszarów istotnych z punktu widzenia długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Poprawa we wskazanych obszarach może skutkować zwiększeniem udziałów w rynku lub pozyskaniem nowych klientów. Może także ułatwić funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku w zakresie współpracy z lokalną społecznością. Ponadto może skutkować wzmocnieniem zasobów kadrowych przedsiębiorstwa przez ułatwienie procesu pozyskiwania i utrzymania pracowników, dla których przedsiębiorstwo, ze względu na bezpieczne warunki, staje się atrakcyjnym miejscem pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można także stwierdzić, że system EMAS jest rzeczywiście skutecznym narzędziem wspierającym przedsiębiorstwa w uzyskiwaniu poprawy efektów działalności środowiskowej. W opinii autorki jest to oczywiste, ponieważ jest to właśnie główny cel tego systemu. Jak wynika z badań, pozytywne efekty „środowiskowe” polskie przedsiębiorstwa uzyskały aż w czterech obszarach dotyczących: usprawnienia działań związanych z ochroną środowiska (73,53%), zwiększenia zaangażowania pracowników w działania na rzecz ochrony środowiska (73,53%), ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko (70,59%) oraz poprawy wydajności środowiskowej (61,76%). Poprawa efektów w tych obszarach może przyczynić się do uzyskania przez przedsiębiorstwo oszczędności, wynikających przede wszystkim z bardziej racjonalnego wykorzystania materiałów, surowców oraz zmniejszenia liczby wytwarzanych zanieczyszczeń, co skutkuje zmniejszeniem opłat i kar związanych z użytkowaniem środowiska naturalnego. Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa coraz bardziej skutecznych rozwiązań zmierzających do ograniczania negatywnego wpływu na środowisko może także pobudzać wdrażanie rozwiązań innowacyjnych, które mogą stać się źródłem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku⁷.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można także stwierdzić skuteczność systemu EMAS w zakresie uzyskiwania poprawy zgodności z przepisami prawa. Pozytywne efekty w tym zakresie wskazała ponad połowa badanych przedsiębiorstw (58,82%). W opinii autorki wynikają one z kolejnego wymagania rozporządzenia EMAS, jakim jest bezwzględna zgodność z przepisami prawnymi. Przedsiębiorstwa, przystępując do systemu, muszą zidentyfikować wszystkie obowiązujące

gotować jedno opracowanie deklaracji środowiskowej lub kilka różnych opracowań skierowanych do poszczególnych grup interesariuszy.

⁷ Z przeprowadzonych badań wynika, że 15 z 34 badanych przedsiębiorstw w wyniku implementacji systemu EMAS wdrożyło innowacje. W tej grupie 13 przedsiębiorstw wprowadziło innowacje technologiczne (w tym 10 przedsiębiorstw wprowadziło ulepszenia w zakresie stosowanych technologii, a 3 przedsiębiorstwa wprowadziły całkowicie nową technologię), 8 przedsiębiorstw wprowadziło innowacje organizacyjne, a 5 przedsiębiorstw wprowadziło innowacje produktowe.

organizację przepisy prawne, w tym środowiskowe zezwolenia i limity. W procesie utrzymania systemu muszą natomiast opracować procedurę identyfikacji i aktualizacji przepisów prawnych, co pomaga na bieżąco monitorować zmiany w przepisach, a w konsekwencji utrzymywać zgodność prawną.

Poprawa w zakresie zgodności prawnej może skutkować pozytywnymi efektami także w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Po pierwsze, skutkuje zmniejszeniem wysokości uiszczanych opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska. Po drugie, skutkuje zmniejszeniem lub całkowitym brakiem kar administracyjnych, wynikających z niekorzystnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko. Może także skutkować wzmocnieniem wizerunku oraz poprawą relacji z interesariuszami, w tym z organami kontroli i administracją publiczną. To natomiast może ułatwić przedsiębiorstwu realizację przyszłych inwestycji, np. w wyniku skrócenia lub uproszczenia procedur administracyjnych. Zgodność prawna zmniejsza także ryzyko wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń lub awarii, mających negatywny wpływ na środowisko. To może zwiększyć wartość przedsiębiorstwa w oczach inwestorów. Może także ułatwić współpracę z firmami ubezpieczeniowymi lub bankami.

Z przeprowadzonych badań wynika, że implementacja systemu EMAS umożliwiła także polskim przedsiębiorstwom uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych⁸ i rynkowych, wynikających ze zwiększenia udziałów w rynku lub pozyskania nowych klientów oraz wejścia na nowe rynki zagraniczne.

4. Wnioski

Konkurencyjność, jak podkreśla M.J. Stankiewicz [2005], była zawsze istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw, ale we współczesnych czasach, w obliczu rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji, staje się warunkiem wręcz niezbędnym do ich funkcjonowania [Adamik 2015].

Źródła wzmocnienia konkurencyjności, jak wynika z przeglądu literaturowego, mogą być różne. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że system EMAS jest instrumentem, którego implementacja skutkuje uzyskaniem pozytywnych efektów w obszarach mogących stanowić źródło wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Szczególnie należy podkreślić znaczenie implementacji systemu EMAS w kontekście poprawy wizerunku i relacji z intere-

⁸ W grupie 20 przedsiębiorstw (58,82%), które wskazały uzyskanie korzyści finansowych w wyniku implementacji systemu EMAS, 17 jako źródła uzyskanych korzyści finansowych podało racjonalizację zużycia zasobów, 8 przedsiębiorstw – zmniejszenie opłat i kar za gospodarcze korzystanie ze środowiska, 7 przedsiębiorstw – pozyskanie wsparcia z publicznych środków finansowych na działalność, 6 przedsiębiorstw wskazało nowych klientów lub wejście na nowe rynki, 4 przedsiębiorstwa podały uzyskanie bardziej korzystnych warunków w firmach ubezpieczeniowych lub bankach, a 2 przedsiębiorstwa wskazały zwolnienie z akcyzy przy zakupie węgla. Przedsiębiorstwa miały możliwość podania dowolnej liczby odpowiedzi.

sariuszami. Osiąganie pozytywnych efektów we wskazanych obszarach nie tylko warunkuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku, ale może także stać się podstawą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Należy podkreślić, że w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa oraz wzrost znaczenia zagadnień dotyczących ochrony środowiska w polityce poszczególnych państw zwiększa presję dotyczącą uwzględnienia zagadnień środowiskowych w funkcjonowaniu organizacji. Aby sprostać tej presji, przedsiębiorstwa będą musiały coraz częściej uwzględniać działania na rzecz ochrony środowiska w swojej działalności. Deklaracje i zapewnienia mogą okazać się niewystarczające, a w niektórych przypadkach nawet szkodliwe dla wizerunku przedsiębiorstwa. Dlatego organizacje, które będą zmierzały do wzmacniania konkurencyjności na podstawie czynnika ekologicznego, zmuszone będą opierać swoje działania w tym zakresie na rzeczywistych danych i wynikach oceny prowadzonej działalności, w czym pomocna może okazać się implementacja systemu EMAS [Adamczyk 1997].

Literatura

- Abeliotis K., 2006, *A review of EMAS in Greece: Is it effective?*, Journal of Cleaner Production, 14 (18), s. 1644-1647.
- Adamczyk J., 1997, *Eco-produkt w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Adamczyk W. (red.), *Ekologia wyrobów*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Adamik A., 2012, *Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 8-9.
- Adamik A., 2015, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 17-43.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Chodyński A., 2003, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wydawnictwo WSZiM, Sosnowiec, s. 21-22.
- Chodyński A., 2007, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Dąbrowa M., 2014, *Korzyści płynące z rejestracji w EMAS*, Wyzwania Zarządzania Jakością, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Dzikowska M., Gorynia M., 2012, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa, nr 4-2012.
- Flak O., Głód G., 2012, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska G., 2005, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa, s. 68-69.
- Hyršlová J., Hájek M., 2006, *Environmental Management Accounting in Czech companies that have implemented environmental management systems*, [w:] Schaltegger S., Bennett M., Burritin R. (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, s. 433-456.
- Hyršlová J., Hájek M., 2005, *Environmental Management Accounting in the framework of EMAS II in the Czech Republic*, [w:] Rikhardsson P.M. et al. (eds.), *Implementing Environmental Management Accounting*, Springer, Netherlands, s. 279-295.

- IEFE Università Bocconi, 2005, *EVER: Evaluation of EMAS and Ecolabel for their Revision. Report 1: OPTIONS and RECOMMENDATIONS for the REVISION PROCESS*, Italy, s. 47-58.
- Ignacy J., Wołczek P., 2014, *Presja społeczna na współczesne zarządzanie strategiczne*, [w:] Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Jaźwińska D., 2013, *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 61, Poznań.
- Kaleta A., 2006, *Innowacyjność strategii jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Milieu Ltd and RPA Ltd, 2009, *Final Report. Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., 2006, *Źródła i instrumenty konkurencyjności średnich przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nycz-Wróbel J., 2015, *Strategiczny wymiar Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w przedsiębiorstwie. Niepublikowana praca doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2013, *Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1386/2013/UE z dnia 20 listopada 2013 r. w sprawie ogólnego unijnego programu działań w zakresie środowiska do 2020 r. „Dobra jakość życia z uwzględnieniem ograniczeń naszej planety”*.
- Skawińska E. (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- 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*, 6.
- The Spanish Ministry of the Environment, 2006, *Opinion study on the revision of regulation (EC) # 761/2001 (EMAS)*, Spain, s. 17-18.
- UBA, 2000, *EMAS in Germany, Report on Experience 1995 to 1998*, Berlin.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, [w:] Głuszek E., Belz G. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 363, Wrocław.