

**UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**Maciej Stokłosa**

**STRATEGIE EKOLOGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW W BRANŻY**  
**MEBLARSKIEJ**

**PRACA DOKTORSKA**

**Promotor: prof. zw. dr hab. Kazimierz Zimniewicz**

**KATEDRA SYSTEMÓW I TECHNIK ZARZĄDZANIA**

**POZNAŃ 2010**

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE.....	3
Rozdział 1	
STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW.....	8
1.1. Geneza pojęcia.....	8
1.2. Nurty branżowy i zasobowy.....	12
1.3. Podejścia i szkoły.....	21
1.4. Typologie strategii.....	20
Rozdział 2	
STRATEGIE EKOLOGICZNE.....	35
2.1. Typy strategii ekologicznych.....	35
2.2. Nowy podział strategii ekologicznych.....	38
2.3. Strategia dialogu z interesariuszami.....	43
2.4. Strategia kosztowa.....	67
2.5. Strategia dyferencjacji.....	72
Rozdział 3	
CHARAKTERYSTYKA BRANŻY MEBLARSKIEJ.....	82
3.1. Znaczenie branży dla polskiej gospodarki.....	82
3.2. Stosowane materiały i technologie.....	87
3.3. Główne problemy i wyzwania ekologiczne.....	94
Rozdział 4	
METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	102
4.1. Metody jakościowe.....	102
4.2. Metody ilościowe.....	106
4.3. Narzędzia badawcze.....	112
Rozdział 5	
WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	118
5.1. Próba badawcza.....	118
5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	119
5.3. Strategie ekologiczne badanych przedsiębiorstw.....	123
PODSUMOWANIE.....	149
BIBLIOGRAFIA.....	152
SPIS RYSUNKÓW.....	168
SPIS TABEL.....	170
ZAŁĄCZNIKI.....	172

## WPROWADZENIE

W roku 1997 w Kioto<sup>1</sup> przywódcy świata doszli do wniosku, że jedynym ratunkiem przed ocieplaniem się klimatu jest stopniowe ograniczanie emisji gazów powodujących efekt cieplarniany. Projekt ten jest ciągle rozwijany i wszystko wskazuje na to, że stanie się jednym z najdroższych przedsięwzięć w historii świata, mających na celu zmuszenie przedsiębiorstw do włączenia w swój rachunek ekonomiczny kosztów przez siebie spowodowanych, które do tej pory obciążały otoczenie. W Unii Europejskiej od roku 2013 zezwolenia na emisję dwutlenku węgla będą sprzedawane za kwotę około 65 mld euro rocznie. Zgromadzone w ten sposób środki mają być przeznaczone na ekologiczne technologie do produkcji energii. Celem strategicznym Unii Europejskiej jest ograniczenie do roku 2020 emisji CO<sub>2</sub> o 30%. Podobne działania będą podjęte w USA. Zostanie wprowadzony system handlu emisjami, który do roku 2050 ma przynieść zmniejszenie emisji aż o 80% w stosunku do roku 2005.

Do momentu wdrożenia technologii emitujących mniejsze ilości gazów cieplarnianych, koszty droższej energii zostaną bezpośrednio i pośrednio przerzucone na konsumentów. Nie dziwi zatem burzliwa dyskusja, w której przeciwnicy wprowadzania tak kosztownych rozwiązań podważają związek pomiędzy ociepleniem klimatu i emisją gazów cieplarnianych oraz wskazują na poważne zagrożenia dla konkurencyjności przedsiębiorstw oraz poziomu życia obywateli. Często wykazywana jest także niespójność promowanych ekologicznych technologii, polegająca na tym, że technologie chroniące w jednym aspekcie środowisko naturalne są dla niego wysoce niekorzystne w innym. Typowym przykładem są elektrownie wodne, które nie wydzielają gazów cieplarnianych, jednak w swoich turbinach zabijają niezliczone ilości ryb oraz nieodwracalnie zmieniają otoczenie poprzez zalewanie terenów w wyniku wznoszenia tam wodnych.

Walka z degradacją środowiska, którego efekty widoczne są dla każdego mieszkańca globu, nie sprowadza się jedynie do redukcji emisji gazów cieplarnianych. Dotyczy ona zużywania zasobów nieodnawialnych, nadmiernej eksploatacji zasobów odnawialnych,

---

<sup>1</sup> Protokół z Kioto - międzynarodowe porozumienie dotyczące przeciwdziałania globalnemu ociepleniu. Traktat wszedł w życie 16-go lutego 2005 roku, trzy miesiące po ratyfikowaniu go przez Rosję. W ramach tego porozumienia kraje uprzemysłowione są zobligowane do redukcji ogólnej emisji gazów powodujących efekt cieplarniany o 5,2% do roku 2012 w porównaniu z rokiem 1990.

niszczenia ekosystemów oraz zanieczyszczenia powietrza, wody i gleb. Za symboliczny przełom w kształtowaniu światowej opinii publicznej na temat zagrożeń związanych z degradacją środowiska uważa się opublikowaną w 1962 roku książkę R. Carson pod tytułem „Silent Spring”. Praca ta jest poświęcona dewastacji ekosystemów spowodowanej nadmiernym stosowaniem nawozów sztucznych. Praca R. Carson przyczyniła się do zrozumienia potrzeby podjęcia działań na rzecz ratowania środowiska. Bez takiej akceptacji nie byłoby możliwe przeznaczenie przez Unię Europejską - zwłaszcza w obliczu kryzysu gospodarczego - prawie 0,5% PKB na projekty ekologiczne. Podobnie w USA, gdzie w pakiecie antykryzysowym B. Obamy, aż 15% środków mających pobudzić gospodarkę zostanie wydanych na zielone projekty. W Polsce w roku 2009 ponad 15 mld zł zostało przeznaczone na energetykę odnawialną, ponieważ jej udział w produkcji energii powinien zwiększyć się w roku 2010 do 10%.

Przedsiębiorstwa dostosowują swoje strategie do ekologicznej presji ze strony ustawodawców, organizacji ekologicznych oraz konsumentów<sup>2</sup>. Część przedsiębiorstw odbiera to jako zagrożenie a część jako szansę dla dalszego rozwoju. Powstają też zupełnie nowe gałęzie przemysłu, usług czy rolnictwa, jak na przykład produkcja ekologicznej żywności<sup>3</sup>. Na poziomie działań taktycznych, wzrost ważkości ekologii dla działalności przedsiębiorstw objawia się szybko wzrastającą ilością reklam, które w swoim przekazie odnoszą się do różnych aspektów ochrony środowiska. Wzrost ten potwierdzają także badania naukowe. Jeszcze w roku 1996, jak wykazały badania J. Majchrzak i K. Zimniewicza<sup>4</sup>, występował tylko jedno procentowy udział wskaźników ekologicznych w procesie decyzyjnym polskich przedsiębiorstw, natomiast badania przeprowadzone w roku 2005 wykazały, że 60% dużych przedsiębiorstw zamierza zwiększyć wydatki inwestycyjne na ochronę środowiska. Aż 1/3 przedsiębiorstw wskazała na wzrost konkurencyjności, jako główny cel tych inwestycji<sup>5</sup>. Jednak ciągle niektóre polskie przedsiębiorstwa, jak zauważa

---

<sup>2</sup> Jak pisze K. Zimniewicz funkcjonowanie biznesu bez przestrzegania określonych norm prowadziłoby do samozagłady. Zob: K. Zimniewicz w K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

<sup>3</sup> Polmos Lublin produkuje nawet tzw. „ekologiczną” wódkę, która cenowo pozycjonowana jest na poziomie wódek luksusowych.

<sup>4</sup> Zob.: J. Majchrzak, K. Zimniewicz, *Zapotrzebowanie na informację w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji – raport z badań*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 4, s. 77.

<sup>5</sup> Badanie przeprowadzone na próbie 1.000 osób należących do najwyższej kadry zarządzającej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Zob.: *Czy firmy zwiększają wydatki na ochronę środowiska?*, „Businessman Magazine” 2005, marzec, s. 24.

K. Kuciński<sup>6</sup>, abstrahując od celów ekologicznych w imię krótkookresowej efektywności narażają się na zniknięcie z rynku w niedalekiej przyszłości.

W krajach Europy Zachodniej, Kanadzie oraz USA przeprowadzono co najmniej kilkanaście badań mających na celu określenie typów strategii ekologicznych przedsiębiorstw. Jednak ze względu na stosunkowo krótką historię prac nad tym zagadnieniem<sup>7</sup>, poszczególni badacze proponują autorskie rozwiązania. Jak dotąd nie powstała żadna jednolita typologia, akceptowana oraz używana w rozważaniach teoretycznych oraz w praktyce życia gospodarczego. Mimo to, w proponowanych typologiach strategii ekologicznych można doszukać się pewnej prawidłowości. Polega ona na przeciwstawieniu strategii zmniejszania wpływu na środowisko zanieczyszczeń powstałych wcześniej (strategia reaktywna) strategii zapobiegania powstawaniu zanieczyszczeń (strategia aktywna).

Obserwacje realnych zachowań przedsiębiorstw, poczynione zarówno przez autora, jak i przez innych badaczy tego zagadnienia, przeczą powyższemu dychotomicznemu podziałowi ekologicznych strategii przedsiębiorstw na reaktywne i aktywne. Brak jednolitego sposobu klasyfikacji jest zatem luką w stanie wiedzy badanej dziedziny. Jest on jeszcze dotkliwiej odczuwany na gruncie polskiej nauki, ponieważ do tej pory nie przeprowadzono żadnych badań w polskich przedsiębiorstwach. Próba wypełnienia tej luki skłoniła autora do podjęcia tematu dysertacji doktorskiej. Za jej główny cel postawiono opracowanie nowej typologii ekologicznych strategii przedsiębiorstw, która w sposobie klasyfikacji lepiej przystawałaby do rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw.

Aby zrealizować powyższy cel główny zostały postawione następujące cele cząstkowe:

- próba uporządkowania wiedzy na podstawie badań opracowań naukowych w zakresie strategii przedsiębiorstw oraz w zakresie ekologicznych strategii przedsiębiorstw;
- zdiagnozowanie problemów teoretycznych i praktycznych związanych z zastosowaniem istniejących typologii ekologicznych strategii przedsiębiorstw;
- opracowanie zwięzłej charakterystyki branży badanych przedsiębiorstw ze szczególnym uwypukleniem typowych dla niej problemów i wyzwań w zakresie ochrony środowiska;

---

<sup>6</sup> Zob.: K. Kuciński (red), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>7</sup> Pierwsza typologia strategii ekologicznych powstała w 1979 roku. Zob.: Carroll A. B., *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "Academy of Management Review" 1979, nr 4, s. 497-505.

- przygotowanie, przeprowadzenie oraz analiza wyników badań empirycznych nad realizowanymi przez przedsiębiorstwa strategiami ekologicznymi.

Przedstawione wcześniej przesłanki podjęcia pracy badawczej, jej cele, a przede wszystkim zapoznanie się ze stanem wiedzy na ten temat pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy badawczej: H1 - przedsiębiorstwa realizują jedną z trzech strategii ekologicznych: strategię dyferencjacji, strategię kosztową lub strategię dialogu z interesariuszami. Pozytywna weryfikacja postawionej hipotezy umożliwi odpowiedź na pytanie natury praktycznej: jakie strategie ekologiczne stosują przedsiębiorstwa osiągające lepszą rentowność? W ramach pracy zostanie także zbadane czy istnieje zależność pomiędzy typem realizowanej strategii ekologicznej przedsiębiorstwa a realizowaną strategią generalną, formą prawną, wielkością zatrudnienia oraz wielkością sprzedaży danego przedsiębiorstwa. Ponadto, za pomocą jakościowych metod badawczych, zostanie przeprowadzona weryfikacja wiarygodności odpowiedzi respondentów oraz zdiagnozowanie przyczyn trudności w uzyskaniu zwrotu ankiet.

Zgodnie z tematem, zakres przedmiotowy dysertacji obejmuje strategie ekologiczne przedsiębiorstw, gdzie podmiotem badań są przedsiębiorstwa produkujące meble. Zakres przestrzenny obejmuje teren Polski. O doborze metod badawczych zdecydowały temat dysertacji oraz jej cele. W pracy zostały zastosowane następujące metody badawcze: analiza przyczynowo-skutkowa, synteza, indukcja, dedukcja oraz metody statystyczne takie jak: statystyka opisowa, test  $\chi^2$  niezależności oraz analiza czynnikowa.

Przedsiębiorstwa branży meblowej jako podmiot badań zostały wybrane z dwóch powodów. Po pierwsze ze względu na strategiczne znaczenie tej branży dla polskiej gospodarki. W mającym bardzo długie tradycje polskim przemyśle meblarskim zatrudnionych jest ponad 120 tysięcy pracowników, powiązania kooperacyjne dają zatrudnienie kolejnym 100 tysiącom Polaków. Wartość produkcji mebli w 2008 przekroczyła 26 mld zł, co przekłada się na 2% udział w Polskim PKB. Polska zajmuje czwartą pozycję na świecie pod względem wartości eksportu mebli, co daje znaczącą nadwyżkę w handlu zagranicznym. Drugim powodem jest dobra znajomość przez autora specyfiki tej branży oraz ludzi w niej pracujących. Pomogło to w przeprowadzeniu badań empirycznych.

Badania literaturowe, mające na celu identyfikację sposobów klasyfikowania strategii ekologicznych przedsiębiorstw, występujących w pracach z dziedziny zarządzania, zostały

przeprowadzone przez autora w latach 2006-2008. Ze względu na wspomnianą wcześniej wyraźną lukę w tym zakresie w literaturze polskiej<sup>8</sup>, do badań posłużyła literatura anglojęzyczna. Wykorzystano bazy danych, zawierające pełne teksty większości uznanych światowych czasopism naukowych: „econlit”, „academic search premier” oraz „business search premier”. Zakres czasowy tych badań objął lata 1970 - 2008. Przykładowe słowa klucze użyte podczas badań to: „ecological strategy”, „eco-strategy”, „green strategy”, „ecology and strategy”. Dodatkowe serie wyszukiwania były przeprowadzone na podstawie not bibliograficznych artykułów wyszukanych za pomocą słów kluczy.

Układ i treść rozprawy zostały podporządkowane realizacji celu głównego i celów częściowych. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz podsumowania. Rozdział pierwszy przedstawia genezę pojęcia strategia oraz systematyzuje główne nurty, szkoły i podejścia do pojęcia strategia na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu. Szczególna uwaga została poświęcona typologiom strategii, w tym najszerzej stosowanym na gruncie teorii i praktyki typologiom strategii przedsiębiorstw opracowanym przez M. E. Portera oraz przez R. M. Milesa i C. C. Snowa.

Rozdział drugi w swojej pierwszej części poświęcony jest systematyzacji dotychczasowych badań nad strategiami ekologicznymi, co stanowi punkt wyjścia do ich krytycznej analizy. W efekcie analizy zostaje zaproponowana nowa, autorska typologia ekologicznych strategii przedsiębiorstw. Następnie zostaje omówiona charakterystyka każdej z trzech nowych typów strategii ekologicznych. Charakterystyki te posłużyły autorowi do przygotowania formularza użytego do badań empirycznych. Trzeci rozdział posłużył scharakteryzowaniu polskiej branży meblarskiej w zakresie znaczenia dla polskiej gospodarki, stosowanych materiałów i technologii oraz najistotniejszych zagrożeń jakie stwarza poprzez swój rozwój dla ekologii. W rozdziale czwartym została omówiona metodyka przeprowadzenia badań jakościowych i ilościowych oraz przedstawiono narzędzia badawcze. Rozdział piąty prezentuje wyniki badań. W podsumowaniu - nawiązując do celów jakie zostały postawione przed niniejszą rozprawą doktorską – autor omawia uzyskane wyniki badań ze szczególnym naciskiem na wartości poznawcze oraz nowatorstwo na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu.

---

<sup>8</sup> W pracy wykorzystano 126 pozycji literaturowych zwartych, 112 artykułów naukowych oraz 11 publikacji internetowych. Ponad 75% pozycji stanowią publikacje anglojęzyczne.

# 1. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW

## 1.1. Geneza pojęcia

Strategia jest zdefiniowana w encyklopedii PWN<sup>1</sup> jako termin pochodzenia greckiego, głównie dotyczący działań sztuki wojennej, obejmujący teorię i praktykę przygotowania oraz prowadzenia wojny, jej poszczególnych kampanii i najważniejszych operacji. R. Whipp<sup>2</sup> podaje, że w języku angielskim słowa strategia użyto pierwszy raz w roku 1688 i oznaczało generalicję. W angielskim słowniku wojskowości James Military Dictionary z 1810 roku, strategia jest zdefiniowana jako coś co jest tworzone na odległość od przeciwnika, podczas gdy taktyka są to natychmiastowe działania w obliczu wroga<sup>3</sup>. Początki terminu strategia w dzisiejszym znaczeniu przypisywane są budowie sieci kolejowej w Pensylwanii w USA w połowie XIX wieku<sup>4</sup>.

W kontekście gospodarczym zastosowano ten termin w związku ze zwycięstwem USA nad Japonią i Niemcami<sup>5</sup>. Inne przyczyny jego zastosowania, to powstanie w okresie międzywojennym dystansu pomiędzy właścicielami przedsiębiorstw i kadrami zarządzającą, większe skomplikowanie warunków funkcjonowania biznesu oraz przesunięcia kontroli z wewnątrz na zewnątrz przedsiębiorstw. Od zarządów korporacji zaczęto wymagać wytłumaczenia co robią i dlaczego sądzą, że podjęte już działania lub ich plany są najlepsze z możliwych. Na gruncie nauki, po raz pierwszy termin strategia w odniesieniu do biznesu, wprowadzili J. von Neumann i O. Morgenstern w roku 1944 w opracowanej przez siebie teorii gier<sup>6</sup>. Następnie akademicy, tacy jak np. H. I. Ansoff, zaczęli formułować potrzebę badań nad strategią korporacji jako sposobu opisu działań przedsiębiorstw i ich związków z otoczeniem. Narzędzie opisu w postaci korporacyjnej strategii stało się również potrzebne studentom szkół biznesu, konsultantom i doradcom biznesowym.

---

<sup>1</sup> Zob.: *Encyklopedia Popularna PWN*, Warszawa 1999.

<sup>2</sup> Zob.: R. Whipp, *Creative Deconstruction: Strategy and Organizations*, w: S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, *Managing Organization*, Sage Publications, London 1999, s. 13.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>4</sup> Zob.: D. Knights, G. Morgan, *Strategy Under the Microscope: Strategic Management and IT in Financial Services*, "Journal of Management Studies" 1995, vol. 32, nr 2, s. 193.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 13-14.

<sup>6</sup> Por.: D. Knights, G. Morgan, *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, "Organisation Studies" 1991, vol. 12, nr 2, s. 255.



W latach 60-tych XX wieku terminy: „planowanie”, „strategia” i „planowanie strategiczne” stosowano jako synonimy. Powstały narzędzia zarządzania strategicznego takie jak: matryca portfolio BCG<sup>7</sup>, opis cyklu życia produktu<sup>8</sup> czy analiza SWOT<sup>9</sup>. Aby podkreślić różnicę pomiędzy zarządzaniem operacyjnym i strategicznym termin „planowanie strategiczne” zastąpiono „zarządzaniem strategicznym”<sup>10</sup>. Zarządzanie strategiczne zastąpiło tradycyjną dyscyplinę „business policy” w wyjaśnianiu i doradzaniu przedsiębiorstwom w manewrach na rynku. Po swojej poprzedniczce zarządzanie strategiczne odziedziczyło aktywne podejście do przedsiębiorstwa charakteryzujące się uwzględnieniem pewnej dowolności wyborów pomiędzy różnymi opcjami strategii. Inaczej więc, niż w przypadku teorii organizacji, która zakłada, że zachowania strategiczne są sztywno zdeterminowane przez siły zewnętrzne w otoczeniu<sup>11</sup>. Klasyk teorii organizacji, T. Anthony<sup>12</sup>, definiuje podstawowy cel zarządzania strategicznego jako dążenie do dopasowanie struktury i zasobów przedsiębiorstwa do jego bieżącego otoczenia oraz prawdopodobnego otoczenia w przyszłości.

Według teorii organizacji udana strategia charakteryzuje się kongruencją, to znaczy dopasowaniem możliwości działania organizacji wynikających z posiadanych kompetencji do potrzeb i wymagań otoczenia.<sup>13</sup> W ramach tej teorii podejście sytuacyjne<sup>14</sup> zakłada, że podstawą efektywności przedsiębiorstw jest dostosowanie jego struktury do wymagań sytuacyjnych określonych przez: technologię, pozycję rynkową, zróżnicowanie produktów, szybkość zmian w otoczeniu oraz rozmiar przedsiębiorstwa. Czynniki te generują różne

---

<sup>7</sup> Matryca opracowana przez B. Hendersona z Boston Consulting Group. Biorąc pod uwagę udział w rynku i tempo wzrostu rynku pomagają przy decyzjach inwestycyjnych dotyczących produktów i przedsiębiorstw. Zob.: B. Henderson, *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston 1970.

<sup>8</sup> Wykres określający poziom sprzedaży produktu w zależności od okresu występowania na rynku, opracowany przez T. Levitta. Zob.: T. Levitt, *Exploit the Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues*, „Journal of Marketing”, 1965, vol. 45, Autumn.

<sup>9</sup> Model pomocny przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa w oparciu o jego silne i słabe strony oraz okazje i zagrożenia w otoczeniu. Zob.: E. Learned, C. Christiansen, K. Andrews, W. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwing 1965.

<sup>10</sup> Por.: H. I. Ansoff, *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, „Strategic Management Journal” 1987, vol. 8, nr 6, s. 512.

<sup>11</sup> Zob. L. J. Bourgeois III, *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, nr 1, s.25.

<sup>12</sup> Zob.: T. Anthony, *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston 1965.

<sup>13</sup> Zob.: M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 111.

<sup>14</sup> Podejście zapoczątkowane w: P. Lawrence, J. Lorsch, *Differentiation and Integration In Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1967, nr 12.

stopnie złożoności i nieprzewidywalności w działalności przedsiębiorstwa, do których należy dostosować jego strukturę, ponieważ nie ma jednego, najlepszego sposobu organizacji przedsiębiorstwa<sup>15</sup>.

Strategia konkurencyjna natomiast, jest definiowana przez M. Bratnickiego jako ciągły proces wyborów<sup>16</sup>, przez H. Witczaka jako reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne<sup>17</sup>. K. Obłój definiuje strategię jako sztukę wyborów<sup>18</sup> w warunkach ograniczeń, presji i szans. Podejście strategiczne przyczyniło się zdaniem D. Katza i R. L. Kahna<sup>19</sup> do porzucenia traktowania przedsiębiorstwa jako systemu zamkniętego - ze zbytnią koncentracją na jego wnętrzu, na korzyść systemu otwartego, uzależnionego w swoim przetrwaniu od otoczenia. Według M. E. Portera<sup>20</sup> strategia określa w jaki sposób firma może skutecznie konkurować, aby umocnić swoją pozycję na rynku w ramach społecznie pożądaných zachowań wyznaczonych przez normy etyczne oraz politykę państwa. K. Obłój pisze o trzech fundamentalnych pytaniach strategicznych, na jakie muszą znaleźć odpowiedź strategdy. Pytania te dotyczą wizji strategicznej organizacji dziś i jutro, jej rynków i produktów oraz modelu działania<sup>21</sup>.

W ramach teorii zarządzania strategicznego<sup>22</sup> głównym pytaniem stawianym przez badaczy jest: dlaczego pewne organizacje osiągają na rynku lepsze rezultaty od innych? Natomiast celem badań jest pomoc zarządzającym przedsiębiorstwami w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Jest to stosunkowo młoda dyscyplina naukowa, której metody badawcze i teorie wywodzą się z ekonomii, teorii organizacji, socjologii, psychologii, teorii gier i behawioralnej teorii decyzji. Duży wkład do tej dyscypliny wnieśli badacze

---

<sup>15</sup> Por.: J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading 1973, s. 2.

<sup>16</sup> Zob.: M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstw, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>17</sup> Zob.: H. Witczak, *Przedmiot zarządzania strategicznego*, w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszak, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>18</sup> Por np.: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 231.

<sup>19</sup> Zob.: D. Katz, R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York 1966, s. 29.

<sup>20</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 10.

<sup>21</sup> Zob.: K. Obłój, *Strategia organizacji*.... dz. cyt., s. 14.

<sup>22</sup> Teoria zarządzania strategicznego zaliczana jest do jednego z czterech nurtów badawczych ekonomii organizacji. Nurt kosztów transakcyjnych (zob. np. O. E. Williamson, 1998) skupia się nad odpowiedzią na pytanie po co organizacje istnieją. Generalną odpowiedzią jest teza, że organizacja powstaje i jest utrzymywana w przypadku gdy koszt transakcji jest niższy w ramach jednej organizacji niż w przypadku transakcji realizowanych za pośrednictwem rynku. Teoria agencji opisuje jak jest uzyskiwany kompromis interesariuszy co do sposobu zarządzania organizacją (zob. np. Alchian i Demsetz, 1973). Ekonomia kooperacyjna (zob. np. J. Tirole, 1999) bada jak jest osiągnięta współpraca pomiędzy organizacjami.

utożsamiający się z innymi dziedzinami wiedzy, jak P. Selznick – psycholog, A. D. Chandler – historyk, M. E. Porter i O. E. Williamson – ekonomiści.

Zarządzanie strategiczne należy do nauk społecznych co niesie za sobą konsekwencje zarówno w przedmiocie badań jak i zastosowaniu zdobytej wiedzy w praktyce. H. Witczak zwraca uwagę na podstawową odmienną nauki o zarządzaniu strategicznym od nauk przyrodniczych polegającą na nietrwałości struktury. Badacze odkrywają tu prawa i zależności, które w stosunkowo krótkim okresie tracą swoją moc prognostyczną ze względu na nietrwałość i otwartość na zmiany badanych struktur społecznych. Dlatego trudno jest mówić o prawach obowiązujących w zarządzaniu strategicznym, lecz należy poprzestać na postulatach i zaleceniach, które są prawdziwe przy określonych założeniach, miejscu i czasie<sup>23</sup>. Powyższe zastrzeżenia zostały wielokrotnie potwierdzone w pracy zawodowej autora, gdzie specyficzne uwarunkowania utrudniały zastosowanie rozwiązań, których skuteczność została potwierdzona badaniami w innych przedsiębiorstwach.

Wywodzące się z wojskowości, pojęcie strategia w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami na przestrzeni ostatnich 65 lat uzyskało bardzo duże znaczenie w praktyce życia gospodarczego oraz w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. W następnych podrozdziałach zostaną omówione najważniejsze, zdaniem autora, zagadnienia dotyczące strategii przedsiębiorstw, zaczynając od przedstawienia różnic pomiędzy dwoma nurtami w zarządzaniu strategicznym: branżowym i zasobowym. Następnie zostanie omówiona różnica w podejściu racjonalnym i procesowym do strategii. Ponieważ za główny cel dysertacji postawiono opracowanie nowej typologii ekologicznych strategii, rozdział zamknie opis najważniejszych, ze względu na zastosowanie w praktyce, typologii strategii jakie powstały do tej pory w literaturze przedmiotu.

---

<sup>23</sup> Por.: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 15.

## 1.2. Nurty branżowy i zasobowy

Biorąc pod uwagę zakładane źródło uzyskiwania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej badania w ramach zarządzania strategicznego można podzielić na dwa nurty: branżowy i zasobowy. Podział ten jest, zdaniem autora, fundamentalny dla badań z zakresu strategii oraz praktyki, ze względu na diametralnie odmienne definiowanie sfery zainteresowania badaczy i strategów. W ramach nurtu branżowego powody osiągnięcia lepszych rezultatów ekonomicznych upatruje się w strukturze branży i w umiejętności dopasowania się do tej struktury przez poszczególne przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Natomiast według zasobowej teorii firmy (RBV, „resourced based view”) źródłem przewagi są trudne do skopiowania umiejętności poszczególnych organizacji, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami<sup>25</sup>.

Najbardziej znanym reprezentantem nurtu branżowego jest M. E. Porter. Jego zdaniem, podstawą formułowania strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw jest odniesienie się do oddziaływań wywieranych przez otoczenie. Punktem wyjścia jego rozważań jest klasyczny model formułowania strategii rozpowszechniony przez K. R. Andrews<sup>26</sup>. Jego istota polega na identyfikacji obecnych działań, analizie otoczenia oraz wyborze najlepszej strategii przy uwzględnieniu kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które wyznaczają granice realistycznych i możliwych do wdrożenia strategii. Czynniki wewnętrzne dla przedsiębiorstwa to jego silne i słabe strony oraz skala wartości osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii<sup>27</sup>. Natomiast najważniejsze czynniki zewnętrzne to okazje i zagrożenia występujące w danej branży oraz oczekiwania społeczne (zob. rysunek 1).

---

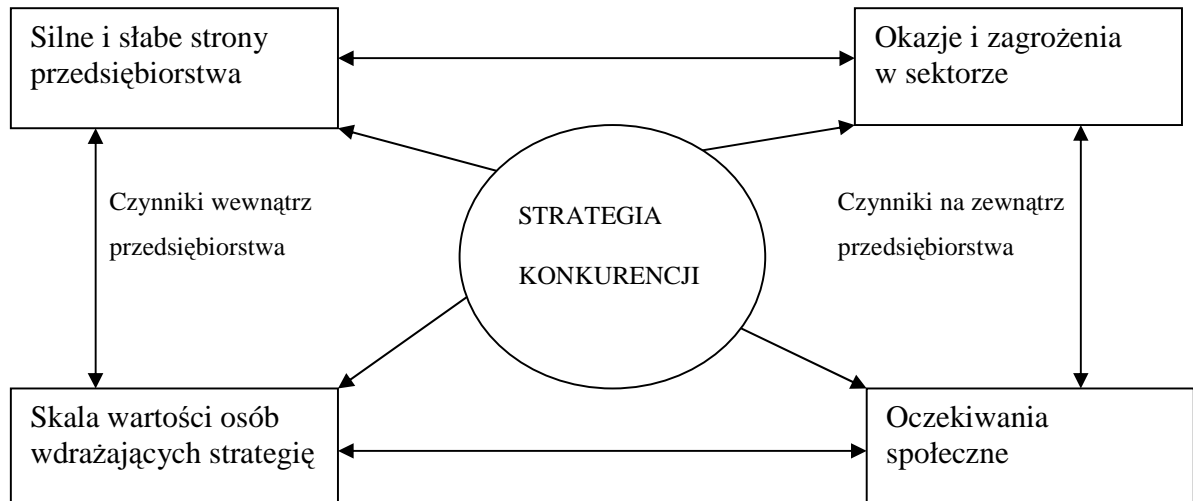
<sup>24</sup> Zob. np.: M. E. Porter., *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

<sup>25</sup> Zob. np.: B. Wernerfelt , *A Resource Based View of the Firm*, “Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, nr 2.

<sup>26</sup> K. R. Andrews, *The concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood 1971.

<sup>27</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...dz. cyt.*, s. 17.

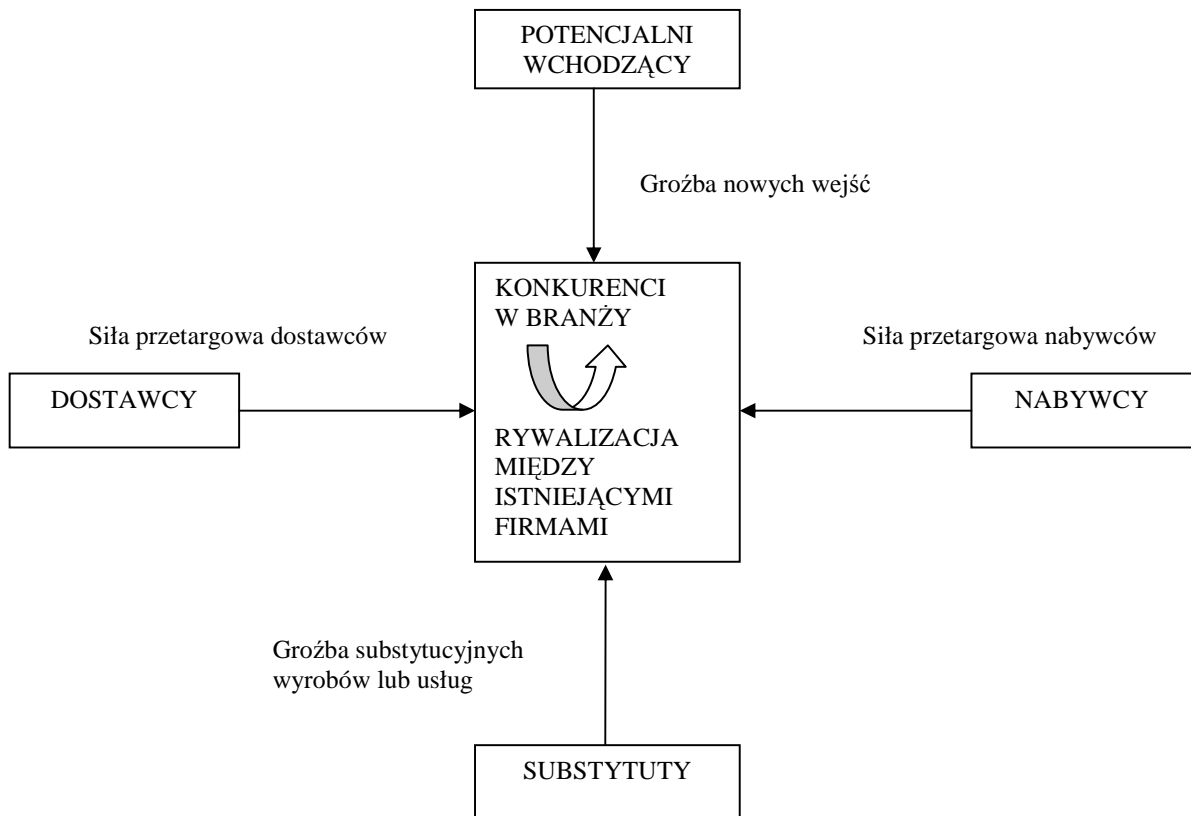
Rysunek 1. Kontekst, w którym formułuje się strategię konkurencyjną



Źródło: M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s.16.

Zdaniem M. E. Portera, oddziaływania czynników otoczenia na przedsiębiorstwa są mniej więcej takie same. Zatem, przy formułowaniu strategii należy skupić się na jednym składniku otoczenia, którego oddziaływanie jest zdywersyfikowane w stosunku do różnych przedsiębiorstw. Tym składnikiem jest branża, w której dane przedsiębiorstwo konkuruje. W celu analizy oddziaływań branży M. E. Porter opracował model pięciu podstawowych sił konkurencyjnych branży (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Siły napędowe konkurencji wewnątrz branży



Źródło: M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 2.

Wypadkowa oddziaływania sił napędowych konkurencji wewnątrz branży determinuje zyski konkurujących w niej przedsiębiorstw. Zatem analiza tych sił powinna stanowić podstawę formułowania strategii<sup>28</sup>. Moc oddziaływania każdej z konkurencyjnych sił zdeterminowana jest cechami branży takimi jak: groźba wejścia (ekonomia skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, koszty zmiany dostawcy, dostęp do kanałów dystrybucji), rywalizacja pomiędzy konkurentami (ilość konkurentów, tempo wzrostu branży, poziom kosztów stałych, stopień zróżnicowania kosztów zmiennych, bariery wyjścia i wejścia), naciski związane z wyrobami substytucyjnymi oraz siły przetargowej nabywców i dostawców.

<sup>28</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...* dz. cyt., s. 21.

Nurt branżowy krytykowany jest szczególnie ze względu na dwa uproszczające założenia<sup>29</sup>. Po pierwsze, założenie, że firmy w ramach branży są identycznie wyposażone w strategiczne zasoby. Drugim założeniem jest to, że stan różnorodności w branży pod względem zasobów nie może trwać długo, ponieważ zasoby są bardzo mobilne. M. E. Porter<sup>30</sup> pisze, że firmy powinny dokonać analizy otoczenia konkurencyjnego, wybrać strategię a następnie zdobyć zasoby niezbędne do wdrożenia jednej z trzech typów strategii konkurencyjnej: przywództwa kosztowego, zróżnicowania lub koncentracji.

Przechodząc do charakterystyki modelu zasobowego, warto na początku wskazać jego podstawowe założenia. Otóż, zakłada się, że firmy w ramach jednej branży mogą się różnić w zakresie posiadanych zasobów, oraz że zasoby te nie są perfekcyjnie mobilne. Do zasobów przedsiębiorstwa zaliczany jest majątek trwały, zdolności, procesy, atrybuty oraz wiedza<sup>31</sup>. Można je podzielić na zasoby kapitałowe, ludzkie i organizacyjne. Są wartościowe jeśli umożliwiają wdrożenie strategii podwyższającej wartość sprzedaży, sprawność lub efektywność przedsiębiorstwa<sup>32</sup>. B. Wernerfelt obrazowo przedstawia związek pomiędzy zasobami i produktami jako dwie strony tej samej monety<sup>33</sup>. W podobnym duchu, J. Rokita porównuje przedsiębiorstwo do drzewa, którego korzenie stanowią kompetencje, a produkty są owocami<sup>34</sup>.

Według modelu zasobowego, przewaga konkurencyjna danego przedsiębiorstwa może być utrzymana, gdy inne przedsiębiorstwa nie są w stanie skopiować zalet wdrożonej strategii, to znaczy zalety te istnieją w dalszym ciągu po tym, jak wysiłki na ich powielenia ustały<sup>35</sup>. Jest to możliwe dzięki rzadkości, niemożności idealnego skopiowania lub substytucji posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów (zob. rysunek 3). Brak możliwości skopiowania zasobu jest spowodowana unikalną historią jego pozyskania, niejasnością przyczynową jego zalet oraz społeczną złożonością. Jednak także zasoby takie jak na przykład kapitał, system informatyczny czy infrastruktura produkcyjna, choć dosyć szeroko rozpowszechnione, są

---

<sup>29</sup> Zob. np.: J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 1, s. 100.

<sup>30</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...* dz. cyt., s. 56.

<sup>31</sup> Zob. np.: J. Barney, *Firm Resources and Sustained...* dz. cyt., s. 101.

<sup>32</sup> Zob.: Ibidem, s. 101.

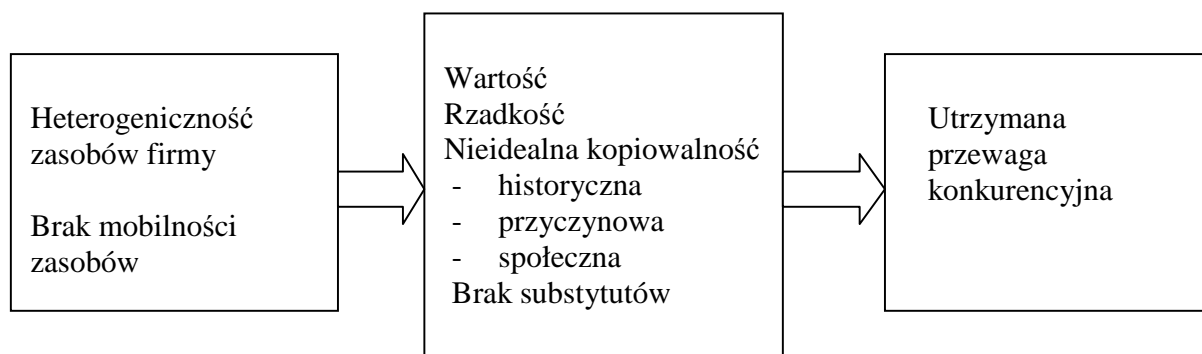
<sup>33</sup> Zob.: B. Wernerfelt, *A Resource Based View of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, nr 2, s. 171.

<sup>34</sup> Zob.: J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 68.

<sup>35</sup> Por.: Ibidem, s. 102.

strategicznie ważne dla przedsiębiorstw. Często są one bowiem niezbędne dla przetrwania na rynku<sup>36</sup>.

Rysunek 3. Źródła utrzymanej przewagi konkurencyjnej w modelu zasobowym



Źródło: J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 1, s. 112.

Natomiast zdolności do skoordynowania i wykorzystania zasobów z zamiarem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyznaczonych celów<sup>37</sup> określana są jako kompetencje<sup>38</sup> przedsiębiorstwa. J. Barney<sup>39</sup> wymienia atrybuty wyróżniających kompetencji, które umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez wdrożenie unikalnej strategii. Są one: wartościowe, to znaczy umożliwiają wykorzystanie okazji i/lub zneutralizowanie zagrożeń z otoczenia przedsiębiorstwa, rzadkie wśród obecnych i potencjalnych konkurentów przedsiębiorstwa, nie mogą być idealnie skopiowane oraz nie mogą istnieć ich strategicznie ekwiwalentne substytuty. Planowanie strategiczne nie może być źródłem wyróżniających kompetencji, jednak strategie wynikowe zdefiniowane przez H. Minzberga<sup>40</sup> lub autonomiczne w rozumieniu R. A. Burgelmana<sup>41</sup> mogą być ich źródłem.

<sup>36</sup> Zob.: J. Barney, *Looking Inside for Competitive Advantage*, "Academy of Management Executive" 1995, vol. 9, nr 4, s. 52.

<sup>37</sup> Zob. R. Sanchez (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York 2003, s. 7.

<sup>38</sup> Distinctive competence – termin wymyślony przez P. Zelznika, oznaczający zbiór unikalnych zdolności i wartości będący w posiadaniu danej organizacji.

<sup>39</sup> Zob.: J. Barney, *Firm Resources and Sustained...* dz. cyt., s. 105-107.

<sup>40</sup> Zob.: H. Minzberg, *Patterns in Strategy Formation*, "International Studies of Management and Organization" 1978, vol. IX, nr 3.



Kompetencje przedsiębiorstw są ściśle związane ze zdobywaną przez przedsiębiorstwo wiedzą. I. Noaka przedstawia kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie jako spiralny proces przechodzenia od wiedzy podświadomej w świadomą. Proces ten zachodzi równocześnie wraz z przechodzeniem wiedzy indywidualnej poszczególnych pracowników w wiedzę grupową<sup>42</sup> przedsiębiorstwa.

Rozwijając koncepcję I. Noaki, R. Sanches<sup>43</sup> w pracy nad lepszym zrozumieniem wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej, proponuje podział świadomej wiedzy w przedsiębiorstwie na następujące fazy: wiedzę-jak, dotyczącą zrozumienia obecnego stanu procesu, wiedzę-dlaczego, dotyczącą teoretycznych aspektów rządzących procesem oraz wiedzę-co, tłumaczącą dlaczego cel w jakim wiedza-jak i wiedza-dlaczego są aplikowane. R. Sanches przedstawia ugruntowanie się nowej wiedzy w schemacie interpretacyjnym przedsiębiorstwa (jego kulturze, systemach i procesach) jako proces składający się z pięciu cykli: indywidualnego cyklu nauki, indywidualno-grupowego cyklu nauki, grupowego cyklu nauki, grupowo-organizacyjnego cyklu nauki oraz organizacyjnego cykl nauki<sup>44</sup>.

Badając rozwój kompetencji w przedsiębiorstwach, S. P. Raub zaproponował rozszerzenie modelu R. Sanches'a dotyczącego faz rozwoju świadomej wiedzy w przedsiębiorstwie o drugi wymiar składający się z trzech faz: wyobrażenia, implementacji i integracji<sup>45</sup>. W wyniku tego rozszerzenia powstaje dziewięć etapów rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwie, które zostały przedstawione w tabeli 1.

---

<sup>41</sup> Zob.: R. A. Burgelman, *A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy*, "Academy of Management Review" 1983, vol. 8, nr 1.

<sup>42</sup> Zob.: I. Noaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, "Organization Science" 1994, vol. 5, nr 1, s. 20.

<sup>43</sup> Zob.: R. Sanches, A. Heene, *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley, Chichester 1997.

<sup>44</sup> Zob.: R. Sanchez (red.), *Knowledge Management...* dz. cyt., s. 24.

<sup>45</sup> Zob.: S. P. Raub, *Towards a Knowledge-Based Framework of Competitive Development*, w: R. Sanches (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York 2003, s. 103.

Tabela 1. Etapy rozwoju kompetencji

	Wyobrażenia	Implementacja	Integracja
<b>Wiedza-co</b>	DIAGNOZOWANIE Identyfikacja istotnych strategicznie aspektów. Zakreślanie nowej logiki strategicznej	DEFINIOWANIE Ocena i wybór nowych inicjatyw. Definiowanie nowej logiki strategicznej	ZASTOSOWANIE Dopasowywanie organizacyjnej wiedzy i struktur
<b>Wiedza-dlaczego</b>	INNOWACYJNOŚĆ Tłumaczenie logiki strategicznej. Eksploracja innowacyjnych teorii	WDRAŻANIE Definiowanie standardów i procedur. Ustanawianie stosownej architektury wiedzy	INTEGROWANIE Transferowanie wiedzy pomiędzy projektami
<b>Wiedza-jak</b>	IDENTYFIKOWANIE Lokalizowanie indywidualnej i funkcjonalnej wiedzy. Identyfikacja zewnętrznych źródeł wiedzy	ŁĄCZENIE Budowanie i utrzymywanie połączeń z innymi nośnikami wiedzy	ROZWIJANIE Adoptowanie nowych standardów i procedur. Kodyfikacja wiedzy

Źródło: S. P. Raub, *Towards a Knowledge-Based Framework of Competitive Development*, w: Sanchez R., (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York 2003, s. 103.

Podjęcie zasobowe krytykowane jest przede wszystkim z dwóch powodów: niejasności pojęć oraz braku odniesienia do otoczenia, rynku i branży. Takie pojęcia jak: zasoby, kompetencje, kluczowe kompetencje, zdolności, dynamiczne zdolności, zasoby strategiczne, przybierają różne znaczenia u różnych autorów, co powoduje trudności w ich pomiarach oraz porozumieniu między ludźmi. O. E. Williamson dowodzi, że definicje pojęć w nurcie zasobowym są często tautologiczne jak na przykład definiowanie kluczowych kompetencji jako kompetencji, które są kluczowe<sup>46</sup>. D. J. Collis i C. A. Montgomery zauważają, że wraz z rozwojem koncepcji kluczowych kompetencji zainteresowanie badaczy w radykalny sposób przeniosło się z otoczenia przedsiębiorstwa ku jego wnętrzu<sup>47</sup>. Autorzy pytają zatem, jak można sformułować strategię nie odnosząc się do branży, rynku i sił konkurencyjnych?

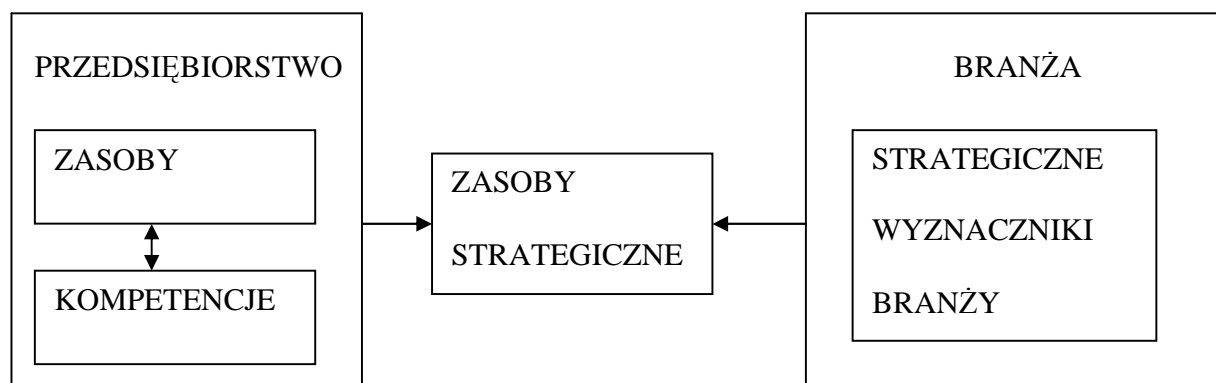
<sup>46</sup>Zob.: O. E. Williamson, *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, "Strategic Management Journal" 1999, vol. 20, nr 12, s. 1093.

<sup>47</sup> Zob.: D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Competing on Resources, Strategy in the 1990's*, "Harvard Business Review" 1995, July-August, s. 59-60.

Praktyka życia gospodarczego pokazuje, że trudno jest opracować strategię dla przedsiębiorstwa abstrahując albo od jego wnętrza, zgodnie z nurtem branżowym, lub nie analizując struktury branży, w nurcie zasobowym. Dlatego w odpowiedzi na pytanie w jaki sposób firmy uzyskują przewagę konkurencyjną rozwinął się też pogląd łączący te dwa nurty. W myśl tego syntetycznego podejścia, przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną z jednej strony dzięki swoim zasobom i kompetencjom, z drugiej dzięki cechom charakterystycznym branży<sup>48</sup>. Każda branża posiada unikalne „strategiczne wyznaczniki branży” (SIF, „strategic industry factors”), które determinują na poziomie branży możliwości i sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Cechy branży wyznaczone są przez konkurentów, klientów, substytuty, dostawców, ryzyko nowych wejść, i inne czynniki. Na poziomie przedsiębiorstwa determinantami uzyskania przewagi konkurencyjnej są „zasoby strategiczne”. Stanowią one zestaw zasobów i umiejętności, który dzięki swoim unikalnym cechom i stopniu w jakim jest dopasowany do strategicznych wyznaczników branży umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku (zob. rysunek 4).

Rysunek 4. Synteza podejścia zasobowego i branżowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Amit, P. J. H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, “Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 37.

<sup>48</sup> Zob.: R. Amit, P. J. H. Schoemaker, *Strategic Assets...* dz. cyt., s. 36.

Holistyczne podejście, które korzysta z narzędzi analizy branży oraz zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa znalazło szerokie zastosowanie w praktyce życia gospodarczego i niejednokrotnie zetknął się z nimi autor niniejszej pracy w ramach obowiązków zawodowych. Jest szeroko stosowane zarówno przez firmy doradcze jak i przez zespoły do opracowania strategii wyłaniane wewnątrz przedsiębiorstw. Zostało użyte w pracach nad dokumentem „Strategia Rozwoju Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2009-2019”<sup>49</sup>. Jednak dosyć powszechne praktyczne zastosowanie syntezy nurtu zasobowego i branżowego nie spowodowało połączenia wysiłków badaczy z tych dwóch nurtów. Nie powstał też wspólny paradygmat, w rozumieniu T. S. Kuhna<sup>50</sup>, nauki o zachowaniach strategicznych przedsiębiorstw, o który apelował H. I. Ansoff<sup>51</sup>. Zatem w dalszym ciągu różne szkoły strategii rozwijają swoje teorie w opozycji do innych szkół, choć – często, pomimo różnego definiowania problemu badawczego, wszystkie zajmują się badaniem tego samego zjawiska.

Zdaniem H. I. Ansoffa wspólnym mianownikiem badań na strategiami przedsiębiorstw jest logika rządząca procesem adaptacji przedsiębiorstw do otoczenia. Według jednego nurtu badawczego proces ten jest organiczny i nie może oraz nie powinien być sterowany. Jednak badacze z innych nurtów uznają kluczową rolę kadry zarządzającej, choć różnią się w opinii co do tego, czy proces wprowadzanych zmian powinien być stopniowy czy rewolucyjny. Rozbieżność dotyczy też tego, czy proces formułowania strategii jest działaniem w pełni świadomym i zaplanowanym czy wynikowym. Zdaniem autora jest procesem wynikowym ponieważ w żadnym planie czy scenariuszu przyszłych wydarzeń nie można dokładnie przewidzieć zachowań ludzi w organizacji oraz w jej otoczeniu. Zagadnienie to zostanie omówione szerzej w następnym podrozdziale.

---

<sup>49</sup>Zob.: [info.amu.edu.pl/strategia/strategia.pdf](http://info.amu.edu.pl/strategia/strategia.pdf), s. 7.

<sup>50</sup> Zob.: T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001, s. 87.

<sup>51</sup> Zob.: H. I. Ansoff, *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior...* dz. cyt., s 501.

### 1.3. Podejścia i szkoły

D. Knights i G. Morgan<sup>52</sup> wyróżnili dwa podejścia do strategii przedsiębiorstw: racjonalne i procesowe. Według podejścia racjonalnego jest możliwy obiektywny opis oraz analiza otoczenia, będące podstawą planów i decyzji strategicznych, które następnie mogą być automatycznie wdrożone w celu uzyskania dopasowania pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Jego twórcy, H. I. Ansoff<sup>53</sup>, C. W. Hofer<sup>54</sup>, oraz M. E. Porter<sup>55</sup> traktują strategię jako zbiór technik i narzędzi dla zarządzania, które można aplikować przedsiębiorstwom po dokonaniu diagnozy. Zdaniem autora takie traktowanie strategii jest zbyt mechanistyczne i nie bierze pod uwagę złożoności problemu.

Bardziej pomocne, według autora, w pracach nad strategiami przedsiębiorstw jest podejście procesowe, które uwzględnia ograniczenia wynikające z tego, że przedsiębiorstwa są skomplikowanymi formacjami socjo-politycznymi. Zarządzający nimi mogą twierdzić, że są w stanie wdrażać racjonalne plany i strategię, jednak w praktyce ich realizacja jest ograniczona. Strategie istnieją bowiem w gąszczu kulturowych i socjo-politycznych procesów, które ograniczają ich racjonalność. Sformułowanie strategii od jej wdrożenia oddzielają między innymi interesy zainteresowanych stron oraz inercja biurokratyczna. W latach siedemdziesiątych XX wieku nastąpiła krytyka mechanistyczno-racjonalnego podejścia do strategii, choć już wcześniej niektórzy autorzy je podważali, jak na przykład C. E. Lindblom<sup>56</sup>, krytykując racjonalne podstawy strategii czy A. Bierce<sup>57</sup>, która zdefiniowała plan jako „najlepszą metodę osiągania przypadkowych rezultatów”.

K. E. Weick<sup>58</sup> wyraża sąd, że otoczenie, do którego przedsiębiorstwo dostosowuje strategię jest kreacją samej organizacji, ponieważ ludzie mają tendencję do porządkowania zmiennych losowych, tworzenia porządku z przypadkowych zdarzeń oraz kreowania własnych ograniczeń. Ponadto, sposoby percepcji otoczenia przedsiębiorstw przez menadżerów mogą

---

<sup>52</sup> D. Knights, G. Morgan, *Strategy under the Microscope...* dz. cyt., s. 195.

<sup>53</sup> Zob.: H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

<sup>54</sup> Zob.: C. W. Hofer, *Towards a Contingency Theory of Business Strategy*, „Academy of Management Journal” 1975, vol. 18, nr 4.

<sup>55</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...* dz. cyt.

<sup>56</sup> Zob.: C. E. Lindblom, *The Science of “Muddling Through”*, „Public Administrative Review” 1959, vol. 19, nr 2.

<sup>57</sup> Zob w.: K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc., New York 1979, s. 323.

<sup>58</sup> Zob.: Ibidem, s. 153-154.

powodować niewłaściwe reakcje lub brak reakcji na bodźce płynące z otoczenia<sup>59</sup>. Natomiast M. D. Cohen, J. G. March i J. P. Olsen<sup>60</sup> porównują przedsiębiorstwo do kosza na śmieci, w którym mieszają się problemy, ludzie, wybory, sytuacje i rozwiązania. Ich zdaniem strategie są ważne dla przedsiębiorstw, jednak z zupełnie innych powodów niż się powszechnie uważa. Otóż są one symbolami, reklamami, grammi oraz powodami do interakcji.

Strategia jest bytem społecznym, więc nieuchronnie politycznym w swoim charakterze, mającym wpływ na stosunki władzy w przedsiębiorstwie - uważają D. Knights i G. Morgan<sup>61</sup>. Wymieniają, między innymi, następujące sfery władzy w strategicznym dyskursie:

- strategia racjonalizuje sukcesy i porażki,
- strategia uwiarygodnia menedżerów jako ekspertów mogących definiować i rozwiązywać problemy, oraz daje im poczucie kontroli,
- strategia jest źródłem władzy w organizacji,
- strategia jest narzędziem zarządzania wizerunkiem.

Z wszystkimi wymienionymi powyżej zjawiskami autor rozprawy miał do czynienia w swoim dotychczasowym życiu zawodowym.

Na pytanie po co organizacje potrzebują strategii, H. Mintzberg<sup>62</sup> podaje cztery najważniejsze powody. Są to: wyznaczanie kierunku, skupianie wysiłków na określonym celu, definiowanie organizacji w celu jej odróżnienia i zrozumienia oraz nadawanie spójności redukującej niepewność i dzięki temu wspierającej działanie. Na poparcie znaczenia strategii dla utrzymania wyznaczonego kierunku działań organizacji, Mintzberg cytuje menadżera odpowiedzialnego za sukces Sears Roebucka: „biznes jest w jednym aspekcie jak wojna – jeśli generalna strategia jest właściwa... obojętnie ile taktycznych błędów zostanie popełnionych, to i tak przedsięwzięcie okaże się sukcesem.”<sup>63</sup>

Należy jednak podkreślić, iż celem w którego osiągnięciu pomocna jest strategia, nie zawsze jest zysk. Przeważnie nie występuje też tylko jeden najważniejszy cel, lecz wiązka celów, uzgodniona w wyniku politycznego kompromisu interesariuszy przedsiębiorstwa.

---

<sup>59</sup> Zob.: K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing...* dz. cyt., s. 178.

<sup>60</sup> Zob.: M. D. Cohen, J. G. March, J. P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, nr 1, s. 2.

<sup>61</sup> Zob.: D. Knights, G. Morgan, *Corporate Strategy, Organizations...* dz. cyt., s. 162-263.

<sup>62</sup> Zob.: H. Mintzberg, *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, "California Management Review" 1987, nr 3, s. 25-31.

<sup>63</sup> Zob.: Ibidem, s. 25.

Jak zauważa P. Banaszyk<sup>64</sup>, poglądy klasyków nauki organizacji i zarządzania (jak np. H. Emersona, F. Gilbretha, czy K. Adanieckiego) były tutaj diametralnie odmienne, ponieważ ich zdaniem maksymalizacja rentowności jest podstawowym celem jaki powinien być stawiany przedsiębiorstwu.

Oprócz pozytywnych skutków wdrożonej przez przedsiębiorstwo strategii, wyrażających się przede wszystkim stabilną podstawą do działania, H. Mintzberg<sup>65</sup> zwraca też uwagę na zagrożenia niesione przez realizację strategii. Strategia staje się siłą hamującą zmiany oraz ograniczającą zdobywanie nowej wiedzy przez przedsiębiorstwo ponieważ przeważnie po wypracowaniu konsensusu co do strategii, większość decydentów nie jest zainteresowana traceniem energii na dochodzenie do nowego porozumienia. W ten sposób jego zdolność do odpowiadania na zmiany w otoczeniu zostaje osłabiona.

Na proces formowania strategii największy wpływ mają zmiany w otoczeniu oraz stabilizujący wpływ mechanizmów biurokratycznych przedsiębiorstwa. Rola lidera polega na mediacji pomiędzy dwoma wymienionymi wcześniej zjawiskami<sup>66</sup>. H. Mintzberg<sup>67</sup> zwraca też uwagę na dwa różne podejścia do strategii: planistyczne – koncentrujące się na zamierzonych działaniach oraz adaptacyjne - realizowane pod wpływem wielu niepowiązanych decyzji (zob. rysunek5). Zdaniem autora większość realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii „wyłania się” w wyniku niepowiązanych decyzji i działań.

---

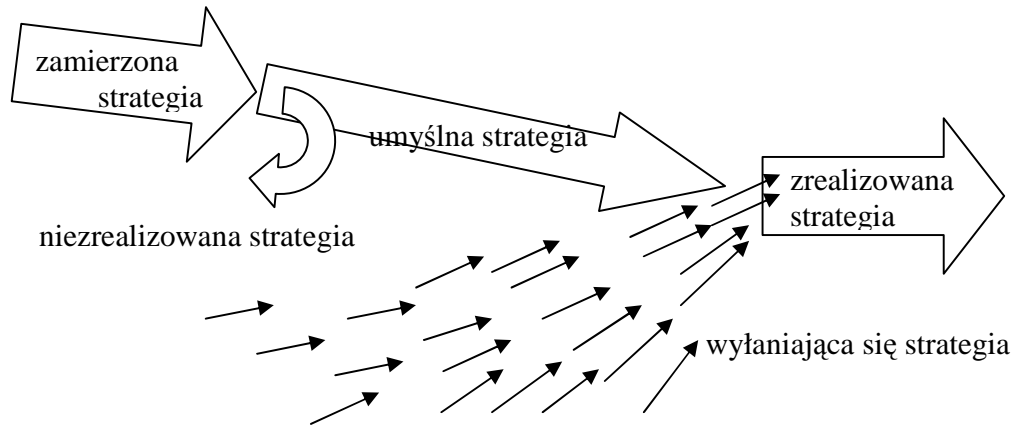
<sup>64</sup> Zob.: P. Banaszyk, *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 26.

<sup>65</sup> Zob.: H. Mintzberg, *The Strategy Concept II...*dz. cyt., s. 30.

<sup>66</sup> Zob.: H. Mintzberg, *Patterns In Strategy Formation*, “International Studies of Management & Organization” 1979, vol. IX, nr 3, s. 72.

<sup>67</sup> Zob.: H. Mintzberg, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, “Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, nr 3, s. 257.

Rysunek 5. Formy strategii



*strategia umyślna* – zamierzona i zrealizowana

*strategia wyłaniająca się* – zrealizowana ale nie zamierzona

*strategia niezrealizowana* – zamierzona ale nie zrealizowana

Źródło: H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London 1994, s. 24.

H. Mintzberg uważa, że realizowane strategie można rozmieścić na kontinuum od strategii całkowicie zamierzonych do strategii całkowicie niezamierzonych<sup>68</sup>:

- strategia planowana: realizowana według formalnego planu,
- strategia przedsiębiorcza: realizowana w myśl wizji lidera,
- strategia ideologiczna: realizowana na podstawie wspólnych przekonań wdrażających,
- strategia parasolowa: realizowana w ramach uzgodnionych ograniczeń,
- strategia procesowa: realizowana w ramach enklaw osób wdrażających,
- strategia niespójna: realizowana w ramach konsensusu i wzajemnych dostosowań,
- strategia narzucona: realizowana całkowicie pod presją otoczenia.

<sup>68</sup> Zob. H. Mintzberg, *Of Strategies...* dz. cyt., s. 258-269.



Inne, najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu modele procesu tworzenia strategii zostały przedstawione w tabeli 2. Na przykład, G. Allison<sup>69</sup> rozróżnia trzy podstawowe modele: racjonalny, organizacyjny oraz biurokratyczny. Według modelu racjonalnego strategia powstaje w wyniku wyboru najlepszego z możliwych kursów działania, co zdaniem autora nie jest możliwe. Gdyby było możliwe, to najlepszym sposobem zarządzania gospodarką byłoby centralne sterowanie. Zbyt duże nadzieje były pokładane w planowanie zdarzeń gospodarczych nie tylko w państwach socjalistycznych i komunistycznych. W latach sześćdziesiątych korporacje zachodnie tworzyły wielkie działy planistyczne, które miały opracowywać „racjonalne” strategie. Te działy zniknęły w niesławie, podobnie jak centralni planiści.

Strategia według modelu organizacyjnego G. Allison, powstaje samoistnie w wyniku wcześniej ustanowionych rutyn oraz inercji organizacyjnej. Model biurokratyczny, zdaniem autora niniejszej pracy, najczęściej występujący w praktyce życia gospodarczego, zakłada natomiast powstanie strategii w wyniku politycznego procesu targów i ustępstw. Z badań przeprowadzonych przez S. Harta i C. Banbury<sup>70</sup> wynika, że przedsiębiorstwa będące w stanie wprowadzać strategie według różnych modeli, osiągają lepsze rezultaty ekonomiczne od przedsiębiorstw ograniczających się tylko do jednego modelu.

---

<sup>69</sup> Zob.: G. Allison, *Essence of Decisions: Explaining the Cuban Missile Crises*, Little, Brown & Co., New York 1971.

<sup>70</sup> Zob.: S. Hart, C. Banbury, *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*, “Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, nr 4, s. 265.

Tabela 2. Wybrane modele procesu tworzenia strategii

Model	Strategia jest wynikiem:	Źródło
Racjonalny Organizacyjny Biurokratyczny	Racjonalnie dokonanego wyboru Wcześniej ustanowionych rutyn Politycznego procesu targowania się	G. Allison, <i>Essence of Decisions: Explaining the Cuban Missile Crises</i> , Little, Brown & Co., New York 1971.
Optymalizujący Satysfakcjonujący Wzrostowy Cybernetyczny Przypadkowy	Wyboru na podst. znanych preferencji i konsekwencji Wyboru na podst. znanych aspiracji i konsekwencji Powtarzania działań z większym natężeniem Metody prób i błędów oraz nauki na ich podstawie Całkowicie losowych działań bez czasu na naukę	A. Grandori, <i>A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making</i> , "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, nr 2.
Przywódczy Zmiany Współpracy Kulturowy Rosnący	Centralnie podjętych decyzji przez kadrę zarządzającą Politycznej manipulacji w celu osiągnięcia celów Uzyskania akceptacji i zaangażowania zespołu Zaangażowania wszystkich pracowników Procesu negocjacji i grupowego procesu decyzyjnego	L. J. Bourgeois III, D. Brodwin, <i>Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon</i> , "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, nr 3.
Linearny Adaptacyjny Interpretacyjny	Planu i długoterminowych celów Procesu adaptacji do wymagań otoczenia Symbolicznego oddziaływania na otoczenie	E. Chaffee, <i>Three Models of Strategy</i> , "Academy of Management Review" 1985, vol. 10, nr.1
Systematyczny Ad hoc  Reaktywny Organiczny	Zaplanowanych i skoordynowanych działań Procesu niepowiązanych planem decyzji lecz spójnych ze względu na wspólne zrozumienie strategicznej historii Reaktywnego, inercyjnego procesu stopniowej adaptacji Organicznego, socjo-politycznego, nielogicznego procesu	I. Ansoff, <i>The Emerging Paradigm of Strategic Behavior</i> , "Strategic Management Journal" 1987, vol. 8, nr 6.
Dedukcyjny Indukcyjny Mieszany	Odgórnego procesu planowania i racjonalnej analizy Oddolnych inicjatyw pracowników lub ich grup Połączenia odgórnego planowania i oddolnych inicjatyw pracowników	I. Nonaka, <i>Towards Middle Up Down Management: Accelerating Information Creation</i> , "Sloan Management Review" 1988, vol. 29, nr 3.
Imperialny Symboliczny Racjonalny Transakcyjny Generatywny	Decyzji lidera lub małej grupy władzy Misji lub wizji przyszłości Formalnej struktury i systemu planowania Wewnętrznego procesu dopasowań Inicjatyw pracowników	S. Hart, <i>An Integrative Framework for Strategy-Making Process</i> , "Academy of Management Review" 1992, vol. 17, nr 2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

W latach 90-tych ubiegłego wieku H. Mintzberg<sup>71</sup> przyporządkował prace naukowe w zakresie strategii przedsiębiorstw do 10 szkół (zob. tabela 3), w tym 3 instruktażowych – zalecających jak strategie powinny być formułowane i wdrażane, oraz 7 opisowych – opisujących jak te procesy rzeczywiście przebiegają. Celem tego autora było umożliwienie zarówno akademikom jak i praktykom całościowego spojrzenia na dziedzinę. H. Mintzberg, używając identycznej przenośni jak Ansoff<sup>72</sup>, argumentował, że od lat 50-tych XX w. różne szkoły strategii obejmują poszczególne części zjawiska strategii, podobnie jakby opisywały poszczególne części słonia nie zdając sobie sprawy jak wygląda słoń w całości<sup>73</sup>.

Tabela 3. Szkoły strategii według H. Mintzberga

Szkoła <sup>74</sup>	Źródło	Pogląd na proces	Kategoria	Przekaz: a) zamierzony b) osiągnięty	Ekstremum
Projektowania	Selznick (1957), Learned i in. (1965)	konceptyjny	instruktażowa	a) dopasuj b) myśl	utrwalenie
Planowania	Ansoff (1965)	formalny	instruktażowa	a) formalizuj b) programuj	rytuał
Pozycyjna	Hatten i Schendel (1977), Porter (1980)	analityczny	instruktażowa	a) analizuj b) kalkuluj	fortyfikacja
Przedsiębiorczości	Schumpeter (1934), Cole (1959)	wizjonerski	opisowo- instruktażowa	a) miej wizję b) centralizuj	bałwo- chwalstwo
Poznania	March i Simon (1958)	mentalny	opisowa	a) radź sobie b) martw się	fantazjowanie
Uczenia się	Cyert i March (1963), Weick (1979), Hamel i Prahalad (1994)	wyłaniający się	opisowa	a) ucz się b) graj	dryfowanie
Władzy	Allison (1971) mikro, Pfeffer i Salancik (1978), Astley (1984) makro	polityczny	opisowa	a) promuj b) gromadź	intryga
Kultury	Rhenman (1973), Normann (1977)	ideologiczny	opisowa	a) jednocz b) uwieczniaj	ekscentryczność
Otoczenia	Hannan i Freeman (1977), Pugh i in. (1968)	pasywny	opisowa	a) reaguj b) kapituluj	konformizm
Konfiguracji	Chandler (1962), Mintzberg (1979), Miles i Snow (1978)	epizodyczny	opisowa	a) integruj b) scalaj	degeneracja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review" 1999, Spring.

<sup>71</sup> Zob.: H. Mintzberg, *Strategy Formation: Schools of Thought*, w: J. Frederickson (red.), *Perspectives on Strategic Management*, Ballinger, Boston 1990.

<sup>72</sup> Zob.: H. I. Ansoff, *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior...* dz. cyt., s. 503.

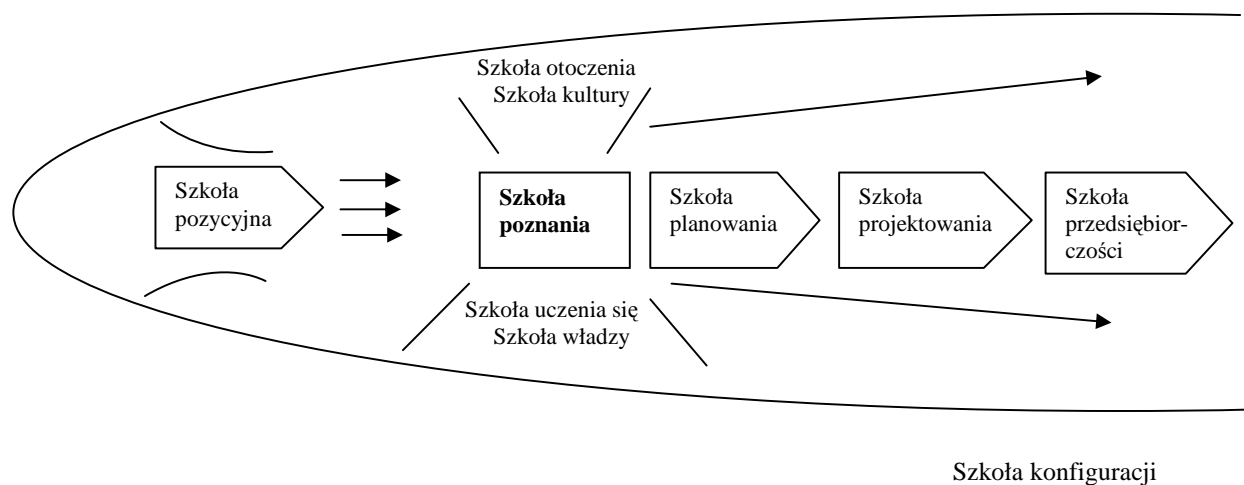
<sup>73</sup> Zob.: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review" 1999, Spring, s. 21.

<sup>74</sup> W polskich nazwach szkół użyto terminów z: J. Rokita, *Organizacja ucząca się...* dz. cyt., s. 13-14.

Na postawione przez siebie pytanie, czy poszczególne szkoły przedstawiają fundamentalnie różne podejścia do procesu formułowania strategii czy są różnymi częściami tego samego procesu, H. Mintzberg i J. Lampel odpowiadają dwukrotnie twierdząco. W ujęciu procesowym, część szkół stanowi kolejne etapy procesu formowania strategii natomiast część pozwala na uzyskanie szerszego oglądu tego procesu (zob. rysunek 6).

Szkoła poznania symbolizuje umysł stratega. Szkoła pozycyjna dostarcza potrzebnych danych, natomiast szkoła planowania programuje strategię. Szkoła projektowa dostarcza perspektywy przyszłych zdarzeń, podczas gdy szkoła przedsiębiorczości wybiega dalej w poszukiwaniu unikalnej wizji przyszłości. Szkoły uczenia się i władzy zajmują się podstawami zjawisk, natomiast szkoły otoczenia i kultury pozwalają na ogląd sytuacji z szerszej perspektywy. Zaś szkoła konfiguracji pozwala na całościowy, perspektywiczny ogląd procesu formułowania strategii<sup>75</sup>.

Rysunek 6. Formułowanie strategii jako jeden proces

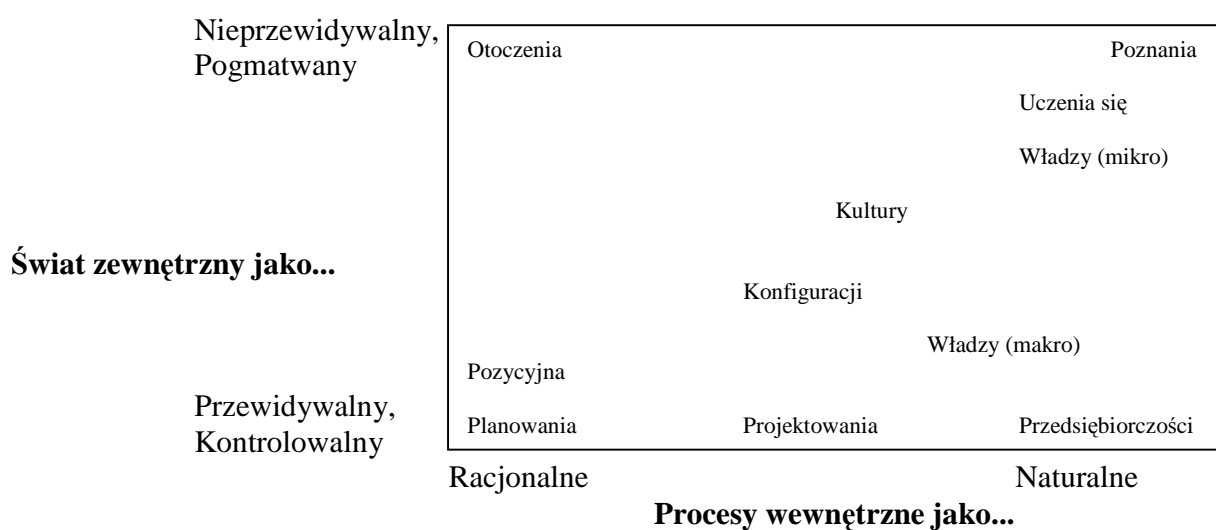


Źródło: H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, New York 1999, s. 27.

<sup>75</sup> Zob.: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process...* dz. cyt., s. 27.

H. Mintzberg i J. Lampel zwracają uwagę, na możliwość przechodzenia procesu od atrybutów jednej szkoły do innej<sup>76</sup>. Na przykład od szkoły przedsiębiorczości podczas rozpoczynania działalności lub zmianie profilu do szkoły uczenia w sytuacjach, gdy przewidywanie przyszłych wydarzeń staje się niemożliwe. Czasami proces musi być bardziej poznawczy niż interaktywny społecznie, jak to przeważnie jest w małych przedsiębiorstwach. Strategie mogą być racjonalne i umyślne, szczególnie w przypadku masowej produkcji, jak również adaptacyjne i wynikowe, jak zdarza się najczęściej w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologicznie. Stosowane strategie różnią się w zależności od przewidywalności i wymagań otoczenia. Zatem różne szkoły strategii reprezentują też fundamentalnie różne procesy, jak pokazano na rysunku 7, gdzie szkoły strategii zostały uporządkowane według dwóch wymiarów: wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie oraz właściwości otoczenia.

Rysunek 7. Formułowanie strategii jako wiele różnych procesów



Źródło: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review" 1999, Spring, s. 28.

<sup>76</sup> Zob.: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process...* dz. cyt., s. 28.

## 1.4 Typologie strategii

Zostało opracowanych wiele typologii<sup>77</sup> strategii przedsiębiorstw. W tabeli 4 przedstawiono ich najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu przykłady. Obok typologii M. E. Portera, najszerze zastosowanie w praktyce życia gospodarczego ma typologia R. E. Milesa i C. C. Snowa.

Tabela 4. Wybrane typy strategii przedsiębiorstw

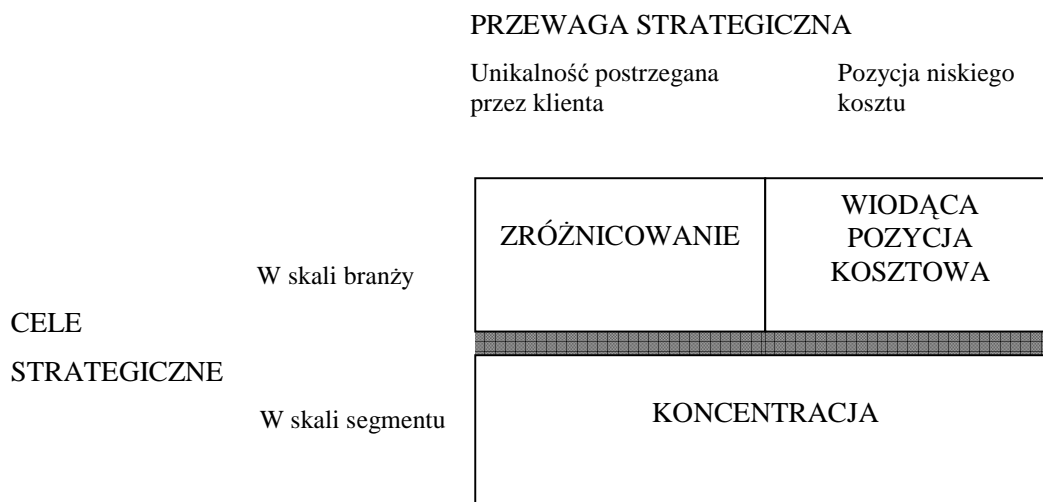
Typy strategii	Rok	Autor	Źródło
- penetracja rynku - rozwój produktu - rozwój rynku - dywersyfikacja	1965	Ansoff	H. I. Ansoff, <i>Corporate Strategy</i> , McGraw-Hill, New York, 1965.
- intensywna - aktywna - reaktywna - mediacyjna	1975	Cook	C. W. Cook, <i>Corporate Strategy Change Contingencies</i> , Academy of Management Proceedings, 1975.
- okopanie - wzrostu - stabilności - kombinowana	1976	Glueck	W. F. Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , McGraw-Hill, New York 1976.
- obrońcy - analityka - prospektora - reaktora	1978	Miles, Snow	R. E. Miles, C. C. Snow, <i>Organizational Strategy, Structure, and Process</i> , McGraw-Hill, New York 1978.
- przywództwa kosztowego - zróżnicowania - koncentracji - utknięcia	1980	Porter	M. E. Porter, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> , Free Press, New York, 1980.
- rzemieślnicza - pioniera - budowniczego - sprzedawcy	1990	Miller	D. Miller, <i>The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall</i> , Harper Business, New York, 1990.
- doskonałości operacyjnej - przewodnictwa produktowego - zażyłości z konsumentami	1995	Treacy, Wiersema	E. J. Treacy, F. Wiersema, <i>The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market</i> , Addison-Wesley, Massachusetts, 1995.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

<sup>77</sup> W odróżnieniu od klasyfikacji typologia nie musi być wyczerpująca, czy też rozłączna. Często wyróżnienie tylko jednego typu jest wystarczające i przydatne jako narzędzie typologiczne.

Zdaniem M. E. Portera<sup>78</sup> przedsiębiorstwo ma do wyboru trzy generalne rodzaje strategii (zob. rysunek 8). Strategię przywództwa kosztowego, gdzie uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki niższym od konkurentów kosztom produkcji, uzyskanych, między innymi, dzięki ekonomii skali lub/i krzywej uczenia. Strategia zróżnicowania może zapewnić przedsiębiorstwu przewagę dzięki posiadaniu innych od konkurentów cech produktów i usług lub psychologicznemu odróżnieniu się od konkurentów poprzez działania marketingowe. Dzięki temu ich ceny nie mogą być bezpośrednio skonfrontowane. Natomiast strategia koncentracji polega na skupieniu wysiłków na niszy rynkowej, gdzie dzięki mniejszej konkurencji oraz dużemu dopasowaniu produktów lub usług do potrzeb klientów, przedsiębiorstwo może realizować wyższe marże.

Rysunek 8. Trzy podstawowe rodzaje strategii



Źródło: M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 54.

Kluczem do przetrwania i wzrostu przedsiębiorstwa jest wdrożenie strategii dającej silną pozycję na rynku. Dzięki niej, przedsiębiorstwo nie jest narażone na ataki bezpośrednich konkurentów, czy na erozję zysków na korzyść nabywców, dostawców, czy producentów dóbr

<sup>78</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...* dz. cyt., s. 54.

substytucyjnych. Podstawą sformułowania takiej strategii jest ocena sił konkurencyjnych<sup>79</sup> mających wpływ na konkurencję w branży oraz ocena silnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Następnie strateg powinien sformułować plan działań zawierający<sup>80</sup>: 1) pozycjonowanie przedsiębiorstwa w taki sposób aby jego silne strony zapewniły ochronę przed siłami konkurencyjnymi; i/lub 2) wpływanie na balans sił poprzez strategiczne posunięcia poprawiające pozycję konkurencyjną; i/lub 3) przewidywanie zmian w czynnikach kształtujących siły konkurencyjne i odpowiadanie na nie w celu uprzedzenia konkurentów poprzez wybranie strategii bardziej odpowiedniej dla nowego balansu sił. Strategia powinna jednak mieć cechy jednej i tylko jednej z trzech podstawowych strategii przedstawionych na rysunku 8. W innym wypadku przedsiębiorstwo „ugrzęźnie” czyli znajdzie się w skrajnie słabej pozycji strategicznej<sup>81</sup>.

R. E. Miles i C. C. Snow podzielili przedsiębiorstwa w zależności od stosowanej generalnej strategii konkurencyjnej na obrońców, poszukiwaczy, analityków i reaktorów<sup>82</sup>. Obrońcy koncentrują się na wąskim zakresie produktów w swojej niszy rynkowej dążąc do doskonałości operacyjnej. Natomiast poszukiwacze kreują nowe wyzwania rynkowe, nawet kosztem sprawności operacyjnej. Analitycy działają równocześnie na rynku stabilnym i rynku rozwijającym się, na każdym z tych rynków stosując inne, odpowiednie do tych rynków działania oraz korzystają z innych kompetencji organizacyjnych<sup>83</sup>. Przedsiębiorstwa o cechach reaktorów nie są w stanie wdrożyć żadnej spójnej i dostosowanej do otoczenia strategii, podobnie jak przedsiębiorstwa, które „ugrzęzły”, według klasyfikacji strategii M. E. Portera<sup>84</sup>. Tabela 5 zawiera szerszy opis wymienionych strategii.

---

<sup>79</sup> Pięć sił konkurencyjnych wg. M. E. Portera omówiono wcześniej.

<sup>80</sup> Zob.: M. E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategies*, "Harvard Business Review" 1979, March-April, s. 143.

<sup>81</sup> Zob.: M. E. Porter, *Strategia konkurencji...*dz. cyt., s. 56.

<sup>82</sup> Zob.: R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 29.

<sup>83</sup> Opracowanie kompetencji organizacyjnych dla różnych typów strategii R. M. Mileasa i C. C. Snowa zob. w: B. T. Engelland, J. H. Summey, *An Extended Typology of Strategic Orientation and its Linkages to Product Innovativeness*, "The Journal of Marketing Management" 1999, Summer-Fall, s. 21.

<sup>84</sup> Zob.: Ibidem, s. 21.



Tabela 5. Charakterystyka generalnych strategii przedsiębiorstw R. E. Milesa i C. C. Snowa

Rodzaj strategii	Charakterystyka strategii
<b>Obrońcy</b>	Wąski zakres produktów/usług, oferowany w niszy rynkowej. Doświadczenie i wysoki profesjonalizm umożliwiają osiąganie wyższej jakości, lepszej obsługi i niższych cen od konkurentów. Ze względu na wąską specjalizację, rzadko dokonywane są generalne zmiany w technologii, strukturze czy metodach działania. Przedsiębiorstwo koncentruje wysiłki na ciągłej poprawie sprawności operacyjnej.
<b>Prospektora</b>	Przedsiębiorstwo ustawicznie poszukuje nowych okazji rynkowych, regularnie eksperymentując z nowymi trendami rynkowymi. W rezultacie konkurenci muszą odpowiadać na nowe wyzwania rynkowe wykreowane przez przedsiębiorstwo. Koncentracja na kreatywności i wdrażaniu nowych produktów/usług osiągnięta jest kosztem sprawności operacyjnej.
<b>Analityka</b>	Charakterystyczne dla tej strategii jest działanie przez przedsiębiorstwo równocześnie na dwóch rynkach, jednym stabilnym a drugim ewoluującym. Na stabilnym rynku przedsiębiorstwo działa w sposób wysoce efektywny i rutynowy za pomocą sformalizowanych struktur i procesów. Natomiast na swoim bardziej turbulentnym rynku obserwuje konkurentów i rynek w poszukiwaniu nowych pomysłów, które szybko wdraża.
<b>Reaktora</b>	Zarządzający przedsiębiorstwami widzą zmiany w otoczeniu i wynikające stąd okazje i zagrożenia, jednak nie są w stanie na nie efektywnie zareagować. Brak stabilnego związku pomiędzy strategią i strukturą organizacyjną uniemożliwia wprowadzanie korekt w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Jakikolwiek zmiany są wymuszane przez otoczenie.

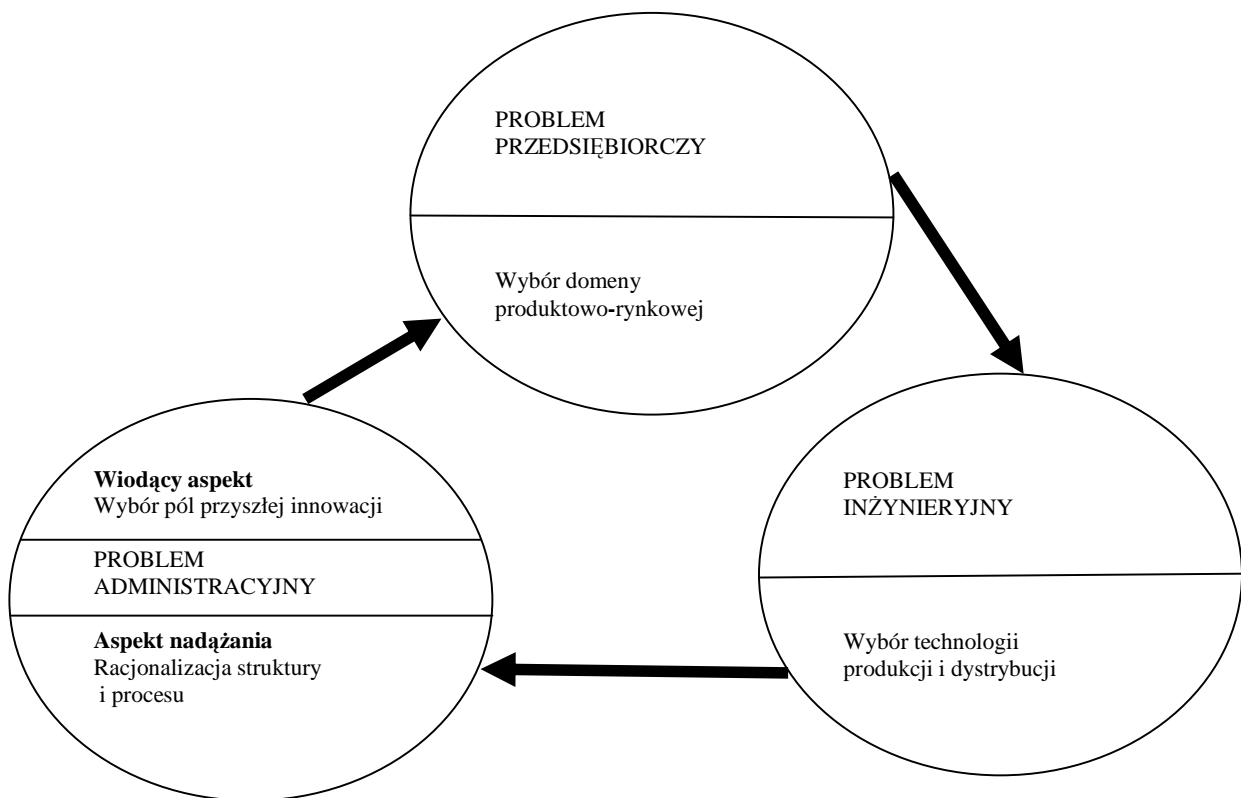
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 29.

Strategia pozwala przedsiębiorstwu na dopasowanie się do wymagań otoczenia. Według R. E. Milesa i C. C. Snowa<sup>85</sup> jest ona odzwierciedleniem dokonywanych przez przedsiębiorstwo wyborów w ramach cyklu adaptacyjnego, który składa się z trzech dynamicznych i równoległych procesów polegających na rozwiązywaniu problemów: przedsiębiorczego, inżynierskiego i administracyjnego (zob. rysunek 9). W nowych przedsiębiorstwach, w ramach problemu przedsiębiorczego, następuje wybór produktów oraz rynków, natomiast w ugruntowanych przedsiębiorstwach wybór ten jest skrepowany historią

<sup>85</sup> Zob.: R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford 2003, s. 21.

przedsiębiorstwa oraz bieżącą działalnością. Jednak tu też istnieje możliwość wyboru: czy kontynuować dotychczasową działalność, czy podjąć nowe wyzwania. Rozwiązanie problemu inżynierskiego polega na stworzeniu systemu zarządzania operacyjnego, który wprowadzi w życie rozwiązanie problemu przedsiębiorczego. Problem administracyjny dotyczy struktury i procesów organizacyjnych. Jego rozwiązanie polega na znalezieniu równowagi pomiędzy efektywnym zarządzaniem bieżącą działalnością i tworzeniem nowych możliwości działania w odpowiedzi na zmiany sytuacji na rynku.

Rysunek 9. Cykl adaptacyjny do wymagań otoczenia



Źródło: R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford 2003, s. 24.

## 2. STRATEGIE EKOLOGICZNE

### 2.2. Typy strategii ekologicznych

Strategia ekologiczna definiowana jest jako środek realizacji polityki przedsiębiorstwa w zakresie korzystania z zasobów środowiska<sup>1</sup>. Już w 1995 roku 80% z 500 największych firm światowych z listy „Fortune” ujęło działania ekologiczne w swoich planach strategicznych<sup>2</sup>. Na przestrzeni ostatnich 30 lat, w literaturze przedmiotu opracowano zatem wiele typologii strategii ekologicznych (zob. tabela 6). Niektórzy autorzy, jak na przykład S. L. Hart<sup>3</sup>, nazywali je typami kompetencji strategicznych, jednak najczęściej określano je jako rodzaje opcji strategicznych lub strategii ekologicznych przedsiębiorstw.

W oparciu o zasobową teorię przedsiębiorstwa<sup>4</sup> rodzaje stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii konkurencyjnych wywodzą się bezpośrednio z posiadanych przez przedsiębiorstwa kompetencji<sup>5</sup>. Wyróżniają one dane przedsiębiorstwo na rynku, umożliwiając wdrażanie strategii wiodących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Podobnego zdania jest Chodyński, pisząc że podstawą budowy ekologicznych strategii są kompetencje ekologiczne<sup>6</sup>. K. Zimniewicz definiuje kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw jako „zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznawanie wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego.”<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Por. np.: J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.121.

<sup>2</sup> Zob.: K. Datta, *Measuring Environmental Performance*, „Environmental Protection” 1995, August, s. 39.

<sup>3</sup> Zob.: S. L. Hart, *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 4, s. 992.

<sup>4</sup> Zob. np.: B. Wernerfelt, *A Resource Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, nr 2.

<sup>5</sup> Kompetencje na gruncie nauk społecznych definiowane są jako zdolność do wykonywania sprecyzowanych kulturowo zadań oraz jako umiejętność wpływania na otoczenie i odgrywania nagradzanych przez daną społeczność ról. Zob.: J. U. Ogbu, *Origins of Human Competence, a Cultural-Ecological Perspective*, „Child Development” 1981, nr 51, s. 414.

<sup>6</sup> Zob.: A. Chodyński, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8, s. 44.

<sup>7</sup> Zob.: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 204.

Tabela 6. Przegląd klasyfikacji strategii ekologicznych

Typy strategii	Charakterystyka strategii	Źródło
Defensywna Przystosowawcza Aktywna	Przestrzeganie norm prawnych Przestrzeganie norm oraz dobrowolne raportowanie Przestrzeganie norm, raportowanie, ekologiczne szkolenia	Carroll (1979)
Poprawność Poprawność Plus Środowiskowa Doskonałość	Ścisłe przestrzeganie norm prawnych Przestrzeganie norm oraz dobrowolne raportowanie Przestrzeganie norm, raportowanie, ekologiczne szkolenia	Roome (1992)
Kontroli Emisji Zapobiegania Emisji Zarządzania Produktem Zrównoważonego Rozwoju	Stosowanie technologii „końca rury” Substytucja materiałów i procesów, recykling Zarządzanie cyklem życia produktu Redukcja obciążenia środowiska	Hart (1995)
Innowacyjna Statyczna	Podwyższają produktywność zasobów Reakcja na zmiany przepisów prawa	Porter (1995)
Zapobieganie Emisji Kontrolowanie Emisji	Substytucja materiałów, recykling, modyfikacja produkcji Technologie „końca rury”	Lang (1995)
Aktywna Reaktywna Zapobiegania Kryzysom Strategiczna	Duże ryzyko wewnętrzne i małe zewnętrzne Małe ryzyko wewnętrzne i małe zewnętrzne Małe ryzyko wewnętrzne i duże zewnętrzne Duże ryzyko wewnętrzne i duże zewnętrzne	Vastag, Kerekes Rondinelli (1996)
Rynkowa Kosztowa	Wyższe marże na ekologicznych produktach Oszczędności w materiałach i energii	Klassen, Mc- Laughlin (1996)
Ofensywna Innowacyjna Defensywna Obojętna	Wdrażanie rozwiązań optymalizujących ochronę środowiska Powiązanie ochrony środowiska z innowacyjnością Przejściowa z powodu braku środków finansowych Przestrzeganie jedynie wymagań prawnych	Poskrobko (1996)
Aktywna Dostosowawcza	Przeprojektowanie procesów Technologie „końca rury” w reakcji na przepisy	Russo, Fouts (1997)
Pro-aktywna Reaktywna	Redukcja emisji poprzez zastosowanie TQEM Minimalizacja kosztów przestrzegania przepisów	Berry (2002) Rondinelli (1998)
Ekoprenerska Zarządzania Ekologicznego Administracji Ekologicznej	Nowatorskie ekologiczne produkty i usługi Koncentracja na eko-sprawności Wdrożone ISSO 14001 lub EMAS	Schaltegger (2002)
Aktywna Reaktywna	Ekologiczne projektowanie produktów i procesów Kontrola emisji, technologie „końca rury”	Aragon-Correa (2003)
Czystszej Produkcji „Końca Rury”	Redukcja emisji u źródła przez stosowanie innowacji Redukcja emisji przez stosowanie filtrów itp.	Frondel, Horbach, Rennings (2004)
Zapobiegawcza „Końca Rury”	Doskonalenie efektywności zużycia zasobów Stosowanie oczyszczalni, filtrów itp.	Wagner (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literatury przedmiotu.

Zdaniem autora, w strategiach ekologicznych przedstawionych w tabeli 6 można zaobserwować generalną prawidłowość. Strategie związane z zastosowaniem rozwiązań technologicznych zmniejszających wpływ wytworzonych wcześniej zanieczyszczeń na środowisko (kontrola emisji przy użyciu technologii „końca rury”) stawiane są w opozycji do strategii zmniejszania lub likwidacji źródeł zanieczyszczeń poprzez modyfikację procesów i produktów<sup>8</sup>. Podział ten odróżnia strategie reaktywne od aktywnych.

W odniesieniu do strategii reaktywnych wielu badaczy wyraża opinię (np. M. V. Russo i P. Fouts 1997<sup>9</sup>, S. L. Hart 1995<sup>10</sup>), iż ze względu na fakt, że stosowane tu technologie w postaci filtrów nie zmieniają w żaden sposób podstawowych procesów stosującego je przedsiębiorstwa, nie mogą być traktowane jako strategie będące źródłem przewagi konkurencyjnej w myśl zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Są bowiem jedynie rodzajem bufora pozwalającego spełnić żądania środowiskowe interesariuszy, bez wprowadzania zmian w kluczowych sferach działalności przedsiębiorstwa.

Strategie aktywne natomiast, według wspomnianego powyżej nurtu badań, nie wykorzystują wyłącznie standardowych technologii dostępnych dla wszystkich lecz wprowadzają zmiany we własnych kluczowych procesach produkcji oraz produktach. Spełniają zatem kryteria wyznaczone przez zasobową teorię przedsiębiorstwa dla strategii ułatwiających pozyskanie kompetencji budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Takie kompetencje muszą generować korzyści dla przedsiębiorstwa i są trudne do skopiowania, dzięki posiadaniu co najmniej jednej z następujących cech utrudniających kopiowanie przez konkurentów: niejasności przyczynowo-skutkowej, społecznej złożoności lub rzadkości<sup>11</sup>.

Autor nie zgadza z się z podziałem strategii ekologicznych na aktywne i reaktywne. W następnym podrozdziale zostaną przytoczone argumenty dlaczego taki podział jest nieodpowiedni oraz zostanie zaproponowany nowy podział strategii ekologicznych przedsiębiorstw.

---

<sup>8</sup> Zob.: M. Stokłosa, *Kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw w świetle literatury anglojęzycznej*, w: K. Zimniewicz (red.), *Współczesne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 138-143.

<sup>9</sup> Zob.: M. V. Russo, P. Fouts, *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, "Academy of Management Journal" 1997, vol. 40, nr 3, s. 538.

<sup>10</sup> Zob.: S. L. Hart, *A Natural-Resourced-Based View...* dz. cyt. s. 999.

<sup>11</sup> Zob.: J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 1, s. 106-108.

## 2.2. Nowy podział strategii ekologicznych

Badania realnych zachowań organizacji przeprowadzone przez A. Kinga<sup>12</sup> przeczą poglądom, które definiują strategie ekologiczne reaktywne jako mniej wartościowe ze względu na to, że nie wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw<sup>13</sup>. W początkowej fazie wprowadzania rozwiązań, takich jak filtry, oczyszczalnie czy innych technologii „końca rury”<sup>14</sup>, przedsiębiorstwa starały się traktować je jako rodzaj buforu pozwalającego spełnić wymagania prawne i jednocześnie nie wprowadzać żadnych zmian w strukturze, strategii czy w kluczowych procesach produkcyjnych. Jednak w wielu przedsiębiorstwach wprowadzenie technologii kontroli emisji zapoczątkowało procesy stopniowych, ale docelowo fundamentalnych, zmian w kluczowych procesach i produktach.

Wobec zmian w otoczeniu przedsiębiorstw narzuconych przez interesariuszy wymuszających wyższe standardy ekologiczne, przedsiębiorstwa zachowują się początkowo zgodnie z przewidywaniami teorii rewolucyjnych zmian<sup>15</sup>, to znaczy stawiają opór i starają się jak najdłużej utrzymać status quo. Zmiana będzie możliwa w momencie, gdy siły stabilizujące będą mniejsze od sił dążących do zmian. Zjawisko to nastąpi po czym nastąpi ponowne skostnienie struktur. Badania A. Kinga<sup>16</sup> wskazują na współwystępowanie zachowań z modelu rewolucyjnego z zachowaniami modelu autogenicznych zmian R. Drazina i L. Sandelandsa<sup>17</sup>. W modelu autogenicznym radykalne zmiany, które wydają się być nagłymi, są rezultatem długotrwałego procesu zmian w głębokiej strukturze organizacji tzn. w niepisanych zasadach, na których członkowie danej organizacji opierają swoje działania. Na poziomie strategii i struktury przedsiębiorstwa, przez dłuższy okres zmiany są niezauważalne, jednak po pewnym czasie modyfikacje w głębokiej strukturze wywołają zauważalne zmiany na poziomie struktury i strategii.

---

<sup>12</sup> Zob.: A. King, *Organizational Response to Environmental Regulation: Punctuated Change or Autogenesis*, „Business Strategy and the Environment” 2000, nr 1.

<sup>13</sup> Zob.: M. Stokłosa, *Strategie ekologiczne przedsiębiorstw*, w: M. Sławińska (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo – Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 221.

<sup>14</sup> Rozwiązania tego typu są najczęściej wymagane przez ustawodawcę w celu spełniania norm emisji.

<sup>15</sup> Zob.: C. Gersick, *Revolutionary Change Theories: a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, nr 1.

<sup>16</sup> Zob.: A. King, *Organizational Response to...* dz. cyt., s. 236.

<sup>17</sup> Zob.: R. Drazin, L. Sandelands, *Autogenesis: a Perspective on the Process of Organizing*, „Organization Science” 1992, vol. 3, nr 2.

Powyższy proces zmian jest widoczny w badanych przez A. Kinga<sup>18</sup> przedsiębiorstwach. Zmiany przepisów wymusiły na tych przedsiębiorstwach powołanie działów zajmujących się kontrolą emisji, które były odpowiedzialne za urządzenia filtrujące zanieczyszczenia w wodzie lub gazach technologicznych. W ramach swoich zadań działy te starały się zredukować fluktuacje parametrów filtrowanej wody lub gazów. Aby osiągnąć ten efekt, instalowano bardziej wydajne i dokładniejsze urządzenia pomiarowe. Skutkowało to zmniejszeniem anomalii w procesach produkcyjnych, a tym samym zwiększeniem wydajności tych procesów.

W badanych przedsiębiorstwach zmiany w procesach produkcyjnych pod wpływem działu kontroli emisji były dokonywane nawet dziesięć lat po utworzeniu tych działów. A. King<sup>19</sup> tłumaczy to zjawisko powtarzającym się procesem zmian. Proces rozpoczyna się w momencie gdy zmiany w technologii filtracji zwiększają wrażliwość działu kontroli emisji na wahania parametrów w procesie produkcji. Skłania to dział kontroli emisji do pełniejszego zrozumienia procesu produkcyjnego oraz do ulepszenia tego procesu w celu zmniejszenia wahań parametrów.

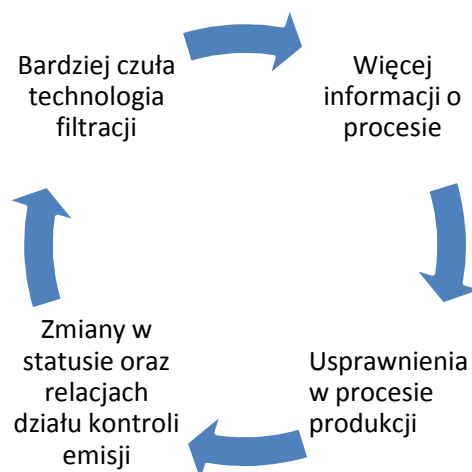
Udane zmiany w procesie produkcyjnym, wprowadzone przez dział kontroli emisji, poprawiają relacje tego działu z resztą organizacji oraz powodują zacieśnienie współpracy z działem produkcji (zob. rysunek 10). Usprawnienia w procesie produkcyjnym oraz poprawione relacje z innymi działami przedsiębiorstwa umożliwiają wprowadzenie dalszych zmian w technologii filtracji. Proces zatacza koło.

---

<sup>18</sup> Zob.: A. King, *Organizational Response...* dz. cyt. s. 232-236.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 232.

Rysunek 10. Powtarzający się proces zmian w technologii, procesach i relacjach



Źródło: A. King, *Organizational Response to Environmental Regulation: Punctuated Change or Autogenesis*, "Business Strategy and the Environment" 2000, nr 1, s. 233.

W prawie 40% przebadanych przez A. Kinga przedsiębiorstw powyższy proces doprowadził do zmian w nie tylko w procesach, ale i w strukturach organizacyjnych<sup>20</sup>. Aż 90% zmian w procesie produkcji spowodowanych przez dział kontroli emisji zaowocowało nie tylko mniejszą emisją ale także redukcją kosztów produkcji. Prawie 61% zmian podniosło jakość, a 38% zwiększyło moce produkcyjne przedsiębiorstw. Nabyte w trakcie wdrażania procesów kontroli emisji kompetencje były wartościowe, specyficzne, oraz ze względu na złożoność procesu oraz czas jego trwania, trudne do skopiowania. Spełniały zatem kryteria zarezerwowane przez S. L. Harta<sup>21</sup>, M. V. Russo i P. A. Fouts<sup>22</sup> dla kompetencji będących źródłem przewagi konkurencyjnej. Badania te stoją zatem w opozycji do poglądów badaczy, według których strategie ekologiczne kontroli emisji nie mają znaczenia dla konkurencyjności przedsiębiorstw.

Badania A. Kinga wskazują dalej, że dominujący w literaturze podział strategii ekologicznych na strategie aktywne i reaktywne nie odzwierciedla rzeczywistości. Strategie

<sup>20</sup> Zob.: A. King A, *Organizational Response...* dz. cyt., s. 232.

<sup>21</sup> Zob.: S. L. Hart, *A Natural-Resourced-Based View...* dz. cyt. s. 998-1000.

<sup>22</sup> Zob.: M. V. Russo M, P. A. Fouts, *A Resource-Based Perspective...* dz. cyt. s. 538.



klasyfikowane jako reaktywne w większości badanych przedsiębiorstw spełniły kryteria zarezerwowane dla strategii aktywnych, to znaczy umożliwiły pozyskanie kompetencji, które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Znamienne jest także, że na pozyskiwanie gorszego, według istniejącego podziału, rodzaju kompetencji przedsiębiorstwa wydatkują największe środki (np. w Niemczech jest to prawie 2mld EUR rocznie).

M. Frondel, J. Horbach i K. Rennings<sup>23</sup> wyrażają szeroko akceptowaną opinię, iż technologie kontroli emisji i zapobieganie emisjom współwystępują i nic zapowiada zastąpienie jednych przez drugie. R. D. Klassen i D. C. Whybark<sup>24</sup> zwracają uwagę na fakt, że systemy zarządzania środowiskowego według wytycznych EMAS i norm środowiskowych ISO serii 14000 nie uwzględniają podziału na strategie reaktywne i aktywne, posługując się technikami zarówno kontroli jak i zapobiegania emisjom.

Autor proponuje zrezygnowanie z podziału na strategie aktywne i reaktywne na korzyść podziału strategii ekologicznych na strategie ekologiczne: dialogu z interesariuszami, dyferencjacji i kosztową (zob. tabela 7). Zdaniem autora, bardziej odpowiada on rzeczywistości życia gospodarczego oraz unika sprzeczności wykazywanych w powyższych badaniach. Kontrola emisji, klasyfikowana do tej pory jako strategia reaktywna, razem ze stosowaniem certyfikowanych systemów zarządzania środowiskowego takich jak EMAS i ISO 14001 oraz publikowanie raportów środowiskowych, wedle proponowanego podziału należą do strategii dialogu z interesariuszami. Jest to strategia polegająca na zapobieganiu oraz rozwiązywaniu konfliktów ekologicznych między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię ekologicznej dyferencjacji wdrażają ekologiczne innowacje w celu odróżniania swoich produktów i usług od konkurentów ze względu na ich właściwości ekologiczne i dzięki temu uzyskują premię rynkową. Natomiast strategia ekologiczna kosztowa pozwala przedsiębiorstwom na oszczędności w zużyciu materiałów i energii dzięki zastosowaniu rozwiązań przyjaznych środowisku<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Zob.: M. Frondel, J. Horbach, K. Rennings, *End-of-Pipe or Cleaner Production? An Empirical Comparison of Environment Innovation Decisions Across OECD Countries*, "ZEW Discussion Papers" 2004, nr 04-82, s.3.

<sup>24</sup> Zob.: R. D. Klassen, D. C. Whybark, *The Impact of Environmental...* dz. cyt. s. 603.

<sup>25</sup> Por.: M. Stokłosa, *Rodzaje ekologicznych strategii przedsiębiorstw*, w: W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Gospodarka, finanse i społeczeństwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 186.

Tabela 7. Typy strategii ekologicznych

Typ strategii ekologicznej	Charakterystyka strategii
DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI	<p>Zapobieganie oraz rozwiązywanie konfliktów z interesariuszami na tle ekologii poprzez stosowanie technologii zapobiegania, kontroli i neutralizacji emitowanych zanieczyszczeń oraz równoczesne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrażanie i certyfikowanie systemów zarządzania środowiskowego,</li> <li>- publikowanie raportów środowiskowych.</li> </ul>
KOSZTOWA	<p>Uzyskiwanie premii rynkowej w wyniku oszczędności w zużyciu materiałów i energii dzięki zastosowaniu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- metod i technik TQEM,</li> <li>- optymalizacji procesów,</li> <li>- wdrażaniu usprawnień w procesach i produktach.</li> </ul>
DYFERENCJACJI	<p>Uzyskiwanie premii rynkowej poprzez odróżnianie produktów i usług od konkurentów ze względu na ich ekologiczność poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrażaniu ekologicznych innowacji w procesach i produktach,</li> <li>- stosowanie zielonego marketingu,</li> <li>- znakowanie ekologiczne.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany powyżej podział strategii ekologicznych jest spójny z podziałem na grupy korzyści działań ekologicznych dla pozycji strategicznej przedsiębiorstwa zaproponowanym przez G. Kobyłko<sup>26</sup>. Autor wymienia trzy grupy korzyści:

- 1) budowa stosunków zaufania z otoczeniem i pracownikami,
- 2) oszczędności kosztów (surowców, energii, odzysku i recyklingu, eksploatacji urządzeń),
- 3) wykorzystanie szans rynkowych (źródło przewagi konkurencyjnej, zdobywanie nowych segmentów rynku, zapewnienie jakości wyrobów i procesów).

Korzyści pierwszej grupy odpowiadają strategii dialogu z interesariuszami, drugiej grupy – strategii kosztowej, trzeciej grupy – strategii dyferencjacji.

Podział strategii ekologicznych na strategię dialogu z interesariuszami, strategię kosztową i strategię dyferencjacji jest także zgodny z rozróżnieniem przez J. Maxwella i in. pomiędzy strategiami rynkowymi, nakierowanymi na oszczędności kosztów i zwiększanie zysków i strategiami nierynkowymi, mającymi na celu interakcję z interesariuszami w celu polepszenia ogólnego wizerunku przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

### 2.3. Strategia dialogu z interesariuszami

Interesariusze zostali zdefiniowani przez R. E. Freemana<sup>28</sup> jako „każda grupa lub osoba, która może wpływać lub podlegać wpływowi osiąganym przez organizację celów”. Pomimo powstania wielu konkurencyjnych definicji, (R. K. Mitchell i in.<sup>29</sup> cytują aż 27), definicja ta jest najczęściej cytowaną w literaturze przedmiotu. Możliwość wpływania na przedsiębiorstwa przez interesariuszy wskazuje na zachodzący pomiędzy nimi stosunek władzy. Jak zauważył T. Mendel<sup>30</sup>, jeszcze w XIX w. uważano, że całkowita władza

---

<sup>26</sup> Zob.: G. Kobyłko, *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 139.

<sup>27</sup> Zob.: J. Maxwell, S. Rothenberg, F. Briscoe, A. Marcus, *Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and their Implementations*, „California Management Review” 1997, vol. 39, nr 3, p. 119.

<sup>28</sup> Zob.: R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>29</sup> Zob.: R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 4, s. 858.

<sup>30</sup> Zob.: T. Mendel, *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami. Przyczynek do badania efektywności nadzoru nie tylko właścicielskiego w spółkach akcyjnych*, w: T. Mendel, (red), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 45.

sprawowana jest przez właściciela przedsiębiorstwa. Jednak w XX wieku występowanie następujących zjawisk podważyło powyższy osąd: rozdrobnienie praw własności, pojawienie się dyrektorów kontraktowych, rosnąca rola związków zawodowych oraz zwiększona, od czasu wielkiego kryzysu, ingerencja państwa w procesy gospodarcze<sup>31</sup>. Do wymienionych zjawisk można dodać jeszcze inne, a mianowicie tworzenie się i wzrost znaczenia organizacji pozarządowych (NGOs), wzrost znaczenia mediów, rozszerzenie zasięgu mediów umożliwiające organizowanie bojkotów konsumenckich.

W badaniach nad interesariuszami występują trzy główne nurty: (1) nurt poświęcony identyfikacji atrybutów interesariuszy w celu odpowiedzi na pytanie „Kim oni są?”, (2) nurt koncentrujący się na celach lub zainteresowaniach interesariuszy w celu odpowiedzi na pytanie „Czego oni chcą?” oraz (3) nurt poświęcony strategiom wpływu interesariuszy szukający odpowiedzi na pytanie „Jak oni chcą to osiągnąć?”<sup>32</sup>.

Wiele z prac poświęconych identyfikacji interesariuszy przyjęło formy list lub schematów kategoryzujących. R. E. Freeman zalicza do nich: konsumentów, dostawców, instytucje finansowe, pracowników, władzę ustawodawczą, instytucje konsumenckie, organizacje ochrony środowiska<sup>33</sup>. M. B. E. Clarkson<sup>34</sup> dzieli interesariuszy na pierwszorzędnych, mających formalny związek z przedsiębiorstwem i drugorzędnych. Natomiast R. K. Mitchell i in.<sup>35</sup> zidentyfikowali cechy jakimi charakteryzują się interesariusze definitywni, to znaczy tacy, którym zarządzający powinni poświęcić najwięcej uwagi oraz bezwzględnie wziąć pod uwagę ich opinię przy podejmowaniu decyzji. Interesariusze ci posiadają łącznie trzy atrybuty: siłę, natarczywość i legitymizację prawną.

Literatura przedmiotu obfituje także w listy interesariuszy ekologicznych. Przeważnie nie ma między nimi poważnych rozbieżności. C. Linda i in.<sup>36</sup> podają skompilowane zestawienie 16 najczęściej wymienianych interesariuszy w literaturze amerykańskiej. Autorzy

---

<sup>31</sup> Zob.: T. Mendel, *Próba określenia wpływu...*dz. cyt., 46.

<sup>32</sup> Zob. J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies*, “Academy of Management Review” 1999, vol. 24, nr 2, s. 193.

<sup>33</sup> Zob.: R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach...*dz. cyt., s. 179.

<sup>34</sup> Zob. M. B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, “Academy of Management Review, nr 20, s. 65-91.

<sup>35</sup> Zob.: R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood, *Toward a Theory...*dz. cyt. s. 874.

<sup>36</sup> Zob.: C. Linda, A. Rands, P. Rands, *Factors Influencing Successful and Unsuccessful Environmental Change Initiatives*, w: S. Sharma, M. Starik, (red.), *Research in Corporate Sustainability. The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts 2002, s. 165.

dokonali następnie ich analizy czynnikowej, aby wyodrębnić cztery podstawowe rodzaje interesariuszy ekologicznych. Są to interesariusze publiczni, interesariusze branżowi, interesariusze finansowi oraz interesariusze zarządzający. W tabeli 8 zostały zaprezentowane wyniki badań C. Linda, A. Rands, i P. Rands.

Tabela 8. Podstawowe rodzaje interesariuszy ekologicznych i ich reprezentanci

Rodzaje interesariuszy ekologicznych (w kolejności według znaczenia)	Interesariusze ekologiczni (w kolejności alfabetycznej)
1) PUBLICZNI	Media Pozarządowe organizacje ekologiczne Społeczności lokalne Władza ustawodawcza
2) BRANŻOWI	Dostawcy Klienci instytucjonalni Konkurenci Konsumenci Pracownicy Zrzeszenia branżowe
3) FINANSOWI	Doradcy inwestycyjni Firmy ubezpieczeniowe Pożyczkodawcy Udziałowcy
4) ZARZĄDZAJĄCY	Rada nadzorcza Zarząd

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Linda, A. Rands, P. Rands, *Factors influencing successful and unsuccessful environmental change initiatives*, w: S. Sharma, M. Starik, (red.), *Research in Corporate Sustainability. The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts 2002, s. 165.

Interesariusze ekologiczni wymieniani przez badaczy europejskich nie różnią się zasadniczo od amerykańskich. Ciekawym przykładem jest lista interesariuszy oraz siła ich oddziaływania na przedsiębiorstwa, opracowana przez B. E. Ytterhus i T. Synnestvedt<sup>37</sup>. Autorzy przebadali 180 notowanych na giełdzie przedsiębiorstw w Szwecji, 116 przedsiębiorstw w Norwegii i 72 przedsiębiorstwa w Finlandii. Wyniki tych badań zawarte w tabeli 9 pokazują siły oddziaływania poszczególnych interesariuszy ekologicznych na

<sup>37</sup> Zob.: B. E. Ytterhus, T. Synnestvedt, *The Process of Greening: Results from the Nordic Business Environmental Barometer*, "Working Paper 32 Sandvika" 1995.

przedsiębiorstwo. Dla ułatwienia odczytu oryginalne dane podane przez autorów w postaci ilościowej zostały przeliczone na procentowe. Następnie zostały wyliczone statystyczne wskaźniki struktury, takie jak średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności, pomocne przy analizie danych. Także, w tabeli 9, każdy z interesariuszy został zakwalifikowany do jednego z czterech rodzajów interesariuszy ekologicznych według klasyfikacji C. Linda i in., opisanej wcześniej i zawartej w tabeli 8.

Tabela 9. Siła oddziaływania interesariuszy ekologicznych

Interesariusze (wg. znaczenia)	Rodzaj interesariuszy	Szwecja	Norwegia	Finlandia	Średnia arytm.	Odchylenie standardowe	Wsp. zmienności
Rząd	Publiczni	31,69%	33,21%	34,63%	33,18%	1,48%	2,18%
Klienci	Branżowi	20,09%	19,43%	25,00%	21,50%	3,05%	9,28%
Pracownicy	Branżowi	20,42%	10,25%	10,36%	13,68%	5,84%	34,14%
Ekologiczne NGOs <sup>38</sup>	Publiczni	9,15%	12,37%	9,29%	10,27%	1,82%	3,31%
Zarząd	Zarządzający	7,39%	15,55%	2,14%	8,36%	6,75%	45,62%
Konkurenci	Branżowi	2,11%	2,12%	9,29%	4,51%	4,14%	17,13%
Właściciele/ Akcjonariusze	Finansowi	5,28%	2,12%	4,29%	3,90%	1,62%	2,61%
Inni	nie dot.	2,82%	2,83%	2,86%	2,83%	0,02%	0,00%
Dostawcy	Branżowi	0,70%	1,41%	0,71%	0,94%	0,41%	0,17%
Inwestorzy	Finansowi	0,35%	0,71%	1,43%	0,83%	0,55%	0,30%
Suma:		100%	100%	100%	100%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych B. E. Ytterhus i T. Synnestvedt opublikowanych w: B. E. Ytterhus, T. Synnestvedt, *The Process of Greening: Results from the Nordic Business Environmental Barometer*, "Working Paper 32 Sandvika" 1995.

Jak wynika z tabeli 9, siły oddziaływania poszczególnych interesariuszy w krajach skandynawskich są podobne. Świadczą o tym wartości współczynnika zmienności, które tylko w 3 przypadkach na 10 przekroczyły poziom 10%, nie osiągając jednak dla żadnego

<sup>38</sup> NGOs: z języka angielskiego: organizacje pozarządowe.

z interesariuszy poziomu 50%. Łączna siła oddziaływania czterech najsilniejszych interesariuszy, tj. rządu, klientów, pracowników i ekologicznych pozarządowych organizacji w przebadanych państwach zawiera się w przedziale od 75% do 82%.

W każdym z trzech państw skandynawskich aż 97% łącznej siły oddziaływania może być przypisane interesariuszom należącym do jednego z rodzajów interesariuszy według klasyfikacji C. Linda i in. (2002). Średnia arytmetyczna oddziaływania interesariuszy publicznych wynosi 43,45%, branżowych 40,63%, zarządzających 8,36%, finansowych 4,72%. Siły nacisku poszczególnych rodzajów interesariuszy są zbieżne z kolejnością ich znaczenia zaproponowaną przez Linda i in. Jediną różnicą jest zamiana miejscami znaczenia interesariuszy zarządzających i finansowych, gdzie C. Linda i in. przypisują większą wagę finansowemu.

Nie powinna dziwić tak wysoka wartość oddziaływania uzyskana przez interesariuszy ekologicznych zarządzających. Ich motywacje i przekonania wywierają ogromny wpływ na zarządzane przez nich przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem swojej świadomości ekologicznej redukują dysonans poznawczy poprzez decyzje ograniczające negatywny wpływ przedsiębiorstw na środowisko naturalne. P. Banaszyk wskazuje także na prestiż, jako na motywator kadry zarządzającej do ekologicznego zarządzania<sup>39</sup>.

J. B. Lesourd<sup>40</sup> zwraca uwagę na konieczność dodania do listy interesariuszy ekologicznych publicznych związków państw, gdzie najaktywniejszym interesariuszem jest obecnie Unia Europejska. Brak jej ujęcia wśród interesariuszy wskazanych przez przedsiębiorstwa w badaniu B. E. Ytterhus i T. Synnestvedt może wynikać z faktu, że Unia Europejska wpływa na działania przedsiębiorstw państw członkowskich jedynie za pośrednictwem ustawodawstwa i instytucji wykonawczych państw członkowskich.

Po sprecyzowaniu kim są interesariusze, następnym problemem badawczym na gruncie nauki o interesariuszach jest według J. Froomana analiza ich celów i zainteresowań<sup>41</sup>. W literaturze wymieniane są cztery najważniejsze dla przedsiębiorstw sfery zainteresowań interesariuszy. Są nimi (1) ochrona środowiska, (2) stosunki pracownicze (tu szczególnie

---

<sup>39</sup> Zob.: P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 43.

<sup>40</sup> Zob.: J. B. Lesourd, *The Environment in Corporate Management. New Directions and Economic Insights*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton 2001, s. 24.

<sup>41</sup> Zob.: J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies...* dz. cyt., s. 193.

nacisk położono na równouprawnienie i różnorodność), (3) fizyczne bezpieczeństwo klientów korzystających z produktów i usług oraz (4) stosunki z lokalnymi społecznościami<sup>42</sup>.

W dziedzinie ochrony środowiska wspólną płaszczyzną działania poszczególnych interesariuszy jest dążenie do zmniejszenia siły procesu, który niekorzystnie wpływa na środowisko, lub w niektórych przypadkach, całkowitego zaprzestania degradacji środowiska przez przedsiębiorstwa, będącej skutkiem ubocznym wytwarzania przez nie towarów i usług. Niekiedy interesariusze nalegają na zmianę parametrów wytwarzanych towarów skutkującą mniejszą energochłonnością, jak w przypadku przemysłu motoryzacyjnego czy oświetleniowego lub mniejszą szkodliwością odpadów, gdzie przykładem są urządzenia chłodnicze i akumulatory.

Generalnie, presja przedsiębiorstw na środowisko powodująca jego degradację jest wynikiem następujących działań: 1) zużycia zasobów nieodnawialnych, takich jak surowce naturalne, 2) nadmierną eksploatacją zasobów odnawialnych jak lasy czy łowiska, 3) niszczenia naturalnych ekosystemów gwarantujących różnorodność biologiczną, 4) zanieczyszczania powietrza, wody i gleb<sup>43</sup>.

Powyższe generalne rodzaje presji przedsiębiorstw na środowisko znajdują swoje odzwierciedlenie w głównych sferach wywierania presji przez interesariuszy ekologicznych na przedsiębiorstwa, takich jak: 1) zużycie energii, 2) zużycie materiałów, 3) wpływu lokalizacji na różnorodność biologiczną, 4) emisji zanieczyszczeń i odpadów produkcyjnych. Główne żądania interesariuszy wobec przedsiębiorstw, będące pochodną szkodliwego oddziaływania przez przedsiębiorstwa na środowisko zostały ujęte w tabeli 10.

---

<sup>42</sup> Por.: S. L. Berman, A. C. Wicks, S. Kotha, T. M. Jones, *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1999, vol. 42, nr 5, s. 489-490.

<sup>43</sup> Por.: H. Folmer, L. Gabel, H. Opschoor, *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych. Wprowadzenie*, w: H. Folmer, L. Gabel, H. Opschoor, (red.), *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Krupski i S-ka, Warszawa 1996, s. 9.



Tabela 10. Żądania interesariuszy ekologicznych

<b>Sfery presji przedsiębiorstw na środowisko naturalne</b>	<b>Sfery presji interesariuszy ekologicznych na przedsiębiorstwa</b>	<b>Główne żądania interesariuszy ekologicznych</b>
Zużywanie zasobów nieodnawialnych	Zużycie energii	Zwiększenie efektywności produkcji i transportu. Zwiększenie udziału energii ze źródeł alternatywnych
Nadmierna eksploatacja zasobów odnawialnych	Zużycie materiałów	Odmaterializowanie produkcji. Wykorzystywanie surowców wtórnych. Kupowanie surowców odnawialnych ze źródeł nie prowadzących „rabunkowej” eksploatacji zasobów. Minimalizacja zużycia materiałów toksycznych
Niszczenie naturalnych ekosystemów	Wpływ lokalizacji na różnorodność biologiczną	Unikanie lokalizacji w rejonach o szczególnym znaczeniu dla różnorodności biologicznej
Zanieczyszczanie powietrza, wody i gleb	Emisja zanieczyszczeń i odpadów produkcyjnych	Eliminacja najbardziej szkodliwych emisji. Minimalizacja, filtracja i unikania zbyt wysokiej koncentracji przestrzennej emisji mniej szkodliwych. Stosowanie technologii małodopadowych. Ograniczanie udziału wyrobów wadliwych. Ograniczanie zbędnych jednorazowych opakowań. Recykling oraz unieszkodliwianie odpadów. Selektywne składowanie odpadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literaturowych.

W sferze zużywanej energii przez przedsiębiorstwa interesariusze ekologiczni przedstawiają dwa postulaty. Po pierwsze, redukcji ilości energii zużywanej do wytworzenia oraz dostarczenia do odbiorcy jednostki towaru lub usługi. Po drugie, zwiększania udziału zużycia energii produkowanej bez użycia paliw kopalnianych takich jak węgiel, ropa czy gaz naturalny. Postulowana jest produkcja energii z takich surowców jak biomasa, odpady drzewne, czy śmieci oraz wytwarzanie energii bez zużycia surowców przy wykorzystaniu np. energii słonecznej, hydroenergii czy siły wiatru.

Interesariusze ekologiczni w zakresie używanych przez przedsiębiorstwa materiałów wywierają presję w celu wymuszenia na przedsiębiorstwach następujących czterech rodzajów działań. Maksymalnego odmaterializowania produkcji, którego miernikiem jest całkowita masa zużytych materiałów do wyprodukowania jednostki towaru lub usługi. Zwiększania udziału użycia surowców wtórnych w procesie produkcji. Kupowania surowców odnawialnych u dostawców nie stosujących „rabunkowej” eksploatacji zasobów, potwierdzonej odpowiednimi certyfikatami. Przykładem w przypadku branży meblarskiej jest drewno posiadające certyfikat FSC (Forest Stewardship Council) a w branży przetwórstwa ryb zakup tuńczyka od dostawców stosujących się do zaleceń Earth Island Institute co do rodzajów sieci, które nie zagrażają delfinom. Czwartą sferą zainteresowania interesariuszy ekologicznych jest używanie przez przedsiębiorstwa materiałów silnie toksycznych, gdzie postulowana jest minimalizacja zużycia, składowania i transportu.

Postulatem interesariuszy ekologicznych wobec przedsiębiorstw w zakresie lokalizacji zakładów jest unikanie rejonów o szczególnym znaczeniu dla różnorodności biologicznej. Są to m.in. siedliska rzadkich gatunków zwierząt, miejsca porostu rzadkich gatunków drzew i roślin, rezerваты przyrody, obszary leśne, parki krajobrazowe.

W przypadku emisji zanieczyszczeń przez przedsiębiorstwa do powietrza i wód, ekologiczni interesariusze dążą do zaprzestania najbardziej szkodliwych emisji, minimalizacji, filtracji i unikania zbyt wysokiej koncentracji przestrzennej emisji mniej szkodliwych. Przy emisji do powietrza interesariusze największą wagę przykładają do redukcji emisji gazów powodujących efekt cieplarniany (m.in. CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC<sub>x</sub>, PFC<sub>x</sub>, SF<sub>6</sub>), zmniejszających stężenie ozonu w atmosferze (m.in. CFC<sub>x</sub>, CH<sub>3</sub>Cl, CCl<sub>4</sub>, CH<sub>3</sub>Br, NO<sub>x</sub>), szczególnie niebezpiecznych dla środowiska naturalnego (m.in. SO<sub>2</sub>, CO, NO<sub>2</sub>,) oraz pyłów zawierających metale ciężkie (m.in. Hg, Cd, As, Zn, Pb). W zakresie emisji do wód substancji ubocznych procesów produkcyjnych interesariusze szczególnie negatywną rolę przypisują fenolom, detergentom, środkom ochrony i nawożenia roślin, związkom metali ciężkich i węglowodorom aromatycznym.

W zakresie emisji do środowiska odpadów produkcyjnych stałych, interesariusze postulują stosowanie technologii małodopadowych, ograniczanie udziału wyrobów wadliwych, ograniczanie zbędnych jednorazowych opakowań, recykling odpadów, selektywne

oraz możliwie najmniej niebezpieczne dla środowiska naturalnego składowanie odpadów oraz unieszkodliwianie odpadów.

Trzeci nurt badań nad interesariuszami poświęcony jest strategiom, za pomocą których wpływają oni na przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia swoich celów. Wiele empirycznych badań w tym zakresie koncentrowało się na efektywności użytych strategii oraz na wywołanych reakcjach rynku. Na przykład D. E. Garrett<sup>44</sup>, W. M. Davidson i in.<sup>45</sup> analizują strategię bojkotu konsumenckiego. N. C. Smith i E. Cooper-Martin<sup>46</sup> analizują strategię kampanii pisania listów z petycjami. Jednak najbardziej systemowym podejściem do rodzajów strategii wywierania wpływu przez interesariuszy jest praca J. Froomana<sup>47</sup>.

J. Frooman, odwołując się do teorii zasobowej zależności<sup>48</sup>, uzależnia strategię wywierania wpływu przez interesariuszy od stosunku zależności równoznacznego ze stosunkiem władzy występującego między danym interesariuszem i przedsiębiorstwem oraz od faktu występowania bezpośredniego przepływu zasobów między tymi podmiotami lub jego braku. Jeśli przedsiębiorstwo jest zależne od interesariuszy (władza interesariuszy), to może być zastosowana strategia „wycofania” dopływu zasobów (zawierająca m in. strategię „bojkotu”). Jeśli interesariusze są zależni od przedsiębiorstwa (władza przedsiębiorstwa), to pozostaje strategia mająca na celu zmianę „sposobu użycia” zasobu przez przedsiębiorstwo.

Jeżeli występuje bezpośredni przepływ zasobów między danym przedsiębiorstwem i jego interesariuszem, na przykład w postaci wpływów ze sprzedaży, dostarczanej pracy, kapitału czy surowców, może być zastosowana strategia „bezpośredniego” wpływu przez interesariusza na przedsiębiorstwo. W przypadku braku takich przepływów, interesariusz może się posłużyć strategią „pośredniego wpływu”, która polega na zaangażowaniu innych podmiotów posiadających bezpośrednie przepływy zasobów z danym przedsiębiorstwem (zob. tabela 11).

---

<sup>44</sup> Zob.: D. E. Garrett, *The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts*, „Journal of Marketing” 1989, nr 51.

<sup>45</sup> Zob.: W. M. Davidson, D. L. Worrell, A. El-Jelly, *Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures: A Stock Market Test*, „Business & Society” 1995, nr 34.

<sup>46</sup> Zob.: N. C. Smith, E. Cooper-Martin, *Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability*, „Journal of Marketing” 1997, nr 61.

<sup>47</sup> Zob.: J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies...* dz. cyt.

<sup>48</sup> Zob. np.: J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman Publishing, Marshfield 1982.

Tabela 11. Typologia strategii wywierania wpływu przez interesariuszy

		Czy interesariusz jest zależny od przedsiębiorstwa?	
		NIE	TAK
Czy przedsiębiorstwo jest zależne od interesariusza?	NIE	Pośrednia/Wycofania (niska współzależność)	Pośrednia/Zmiany sposobu użycia (władza przedsiębiorstwa)
	TAK	Bezpośrednia/Wycofania (władza interesariusza)	Bezpośrednia/Zmiany sposobu użycia (wysoka współzależność)

Źródło: J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 24, nr 2, s. 200.

Przedsiębiorstwa, aby nie dopuścić do najgorszych scenariuszy w konflikcie z interesariuszami, jakimi są zakaz działalności wydany przez władze, udany bojkot konsumencki lub mniejsza sprzedaż i gorsze warunki kredytów i ubezpieczeń spowodowane uszczerbkiem na reputacji, stosują strategię dialogu z interesariuszami ekologicznymi. Strategia polega na stosowaniu technologii zapobiegania, kontroli i neutralizacji emitowanych zanieczyszczeń oraz równoczesnym wysyłaniu sygnałów do interesariuszy świadczących o tym, że zagadnienia ekologiczne są traktowane poważnie. Najczęściej spotykanymi formami sygnalizowania interesariuszom zaangażowania w rozwiązywanie problemów ekologicznych jest wdrażanie i certyfikowanie systemów zarządzania środowiskowego oraz publikowanie raportów środowiskowych.

Stosowane przez przedsiębiorstwa technologie zapobiegania, kontroli i neutralizacji emitowanych zanieczyszczeń w większości przypadków wywodzą się z norm prawnych oraz rozwiązań technologicznych, dostarczanych przez firmy specjalizujące się w projektowaniu i budowie instalacji ekologicznych. Prawo ochrony środowiska w państwach rozwiniętych gospodarczo było przez ostatnie 50 lat jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin prawa<sup>49</sup>. Odzwierciedla to z jednej strony postępującą degradację środowiska a z drugiej działania interesariuszy ekologicznych, którzy nie zgadzają się na taki stan rzeczy.

<sup>49</sup> Zob. np. J. Ciechanowicz-McLean, *Ochrona środowiska w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, s. 14.

M. E. Porter i C. van der Linde<sup>50</sup> uważają, że zaostrzenie przepisów prawnych w zakresie ochrony środowiska może mieć pozytywny wpływ na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw pod warunkiem spełnienia postulatów podanych w tabeli 12.

Tabela 12. Pożądane cechy ekologicznych regulacji prawnych

<b>Cechy regulacji prawnych</b>	<b>Korzyści</b>
Koncentracja na wynikach a nie na rodzaju zastosowanej technologii	Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw w osiąganiu celów
Wdrażanie raczej wymagających niż łatwych do osiągnięcia norm	Pobudzenie przedsiębiorstw do szukania bardziej radykalnych i dzięki temu bardziej innowacyjnych rozwiązań
Wprowadzanie zmian w wyniku stabilnego i przewidywalnego procesu z zastosowaniem okresów przejściowych dostosowanych do cykli inwestycyjnych danej branży	Umożliwienie rozwinięcia i wdrożenia innowacyjnych i oszczędnych technologii, które rozwiązują przyczyny problemów a nie są jedynie szybkimi kosmetycznymi usprawnieniami
Stosowanie mechanizmów rynkowych takich jak zbywalne pozwolenia, opłaty ekologiczne czy systemy depozytowe	Dostarczanie ciągłych bodźców dla innowacyjności oraz zachęcanie do kreatywnego wykorzystania technologii co umożliwia prześciganie obowiązujących standardów
Harmonizacja przepisów środowiskowych z innymi regulacjami prawnymi	Ułatwienie w procesie wdrażania innowacyjnych i ekologicznych technologii
Rozwijanie i wdrażanie przepisów w synchronizacji z innymi państwami lub z lekkim wyprzedzeniem	Minimalizacja ewentualnych zagrożeń dla konkurencyjności oraz może dać przewagę wyprzedzenia
Udział w ich przygotowaniu kompetentnych ekspertów znających zarówno technologie jak i siły konkurencyjne w danej branży oraz udział przedstawicieli przedsiębiorstw z branży	Uniknięcie sytuacji gdy niebiorące udziału w procesie tworzenia legislacji przedsiębiorstwa, korzystając z usług prawników i lobbystów, utrudniają wprowadzenie przepisów kwestionując ich wykonalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, C. van der Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, September-October Porter i Linde (1995), s. 124.

<sup>50</sup> Zob.: M. E. Porter, C. van der Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, September-October, s. 124.

W Polsce podstawowym aktem prawnym w zakresie ochrony środowiska, zawierającym regulacje o charakterze ogólnym jest Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 roku Prawo Ochrony Środowiska. Wprowadzenie ustawy miało na celu uporządkowanie polskiego systemu prawnego w zakresie ochrony środowiska oraz dopasowanie go do wymagań prawa wspólnotowego<sup>51</sup>. Zgodnie z ustawą, przedsiębiorstwa powinny ograniczać zużycie materiałów i energii a produkty powinny być opatrzone informacją o bezpiecznym dla środowiska użytkowaniu, demontażu, powtórnym wykorzystaniu lub unieszkodliwieniu.

Przepisy prawa narzucają szczegółowe ograniczenia w wykorzystaniu w produktach substancji negatywnie oddziałujących na środowisko<sup>52</sup>. Także sam proces produkcyjny podlega ograniczeniom, o ile powoduje wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza, ścieków do wód lub ziemi, wytwarzanie odpadów, emitowanie hałasu, emitowanie pól elektromagnetycznych. Przedsiębiorstwa będące właścicielami instalacji, powodujących wymienione emisje, muszą uzyskać pozwolenia emisyjne. Zostały ustanowione dwa typy pozwoleń emisyjnych: pozwolenia zintegrowane oraz pozwolenia sektorowe.

Pozwolenia zintegrowane, w odróżnieniu od pozwoleń sektorowych regulujących pojedyncze aspekty emisji jak na przykład pozwolenie na wytwarzanie odpadów, regulują całokształt emisji generowanych przez dane przedsiębiorstwo. Uzyskanie pozwolenia zintegrowanego wymagane jest w przypadku, gdy działalność może spowodować znaczne zanieczyszczenie poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości<sup>53</sup>. Najważniejszymi branżami, w których wymagane jest zezwolenia zintegrowanego są branże: energetyczna, chemiczna, metalurgiczna, metalowa, mineralna, utylizacji odpadów<sup>54</sup>.

Podstawowym wymogiem stawianym w przypadku pozwolenia zintegrowanego jest spełnianie przez instalacje przedsiębiorstwa granicznych wielkości emisyjnych wynikających z zastosowania najlepszych dostępnych technik (BAT – Best Available Techniques). Dla przykładu, tabela 13 przedstawia zalecane najlepsze dostępne techniki w przypadku spiekalni, które są największym źródłem zanieczyszczeń w hutnictwie żelaza i stali. Zgodnie

---

<sup>51</sup> Por.: J. Ciechanowicz-McLean, *Ochrona środowiska...* dz. cyt. s. 24.

<sup>52</sup> Zob.: *Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki społecznej z dnia 26 czerwca 2003 roku w sprawie szczegółowych wymagań dla niektórych produktów ze względu na ich negatywne oddziaływanie na środowisko*, Dz. U. nr 114, poz. 1078.

<sup>53</sup> Szczegółowy spis instalacji wymagających zezwolenia zintegrowanego w: Załącznik do *Rozporządzenia Ministra Środowiska w sprawie rodzajów instalacji mogących powodować znaczne zanieczyszczenia poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości*, Dz. U. z 2002 roku, nr 122, poz. 1055.

<sup>54</sup> Por.: D. Burchart-Korol, *Pozwolenia zintegrowane w hutnictwie*, „Ekologia” 2006, nr 1/33, s. 43.

z dyrektywą Unii Europejskiej (96/61/EC) dotyczącą zintegrowanego zapobiegania i ograniczania emisji, system pozwoleń zintegrowanych powinien służyć zapobieganiu, a w następnej kolejności ograniczaniu emisji, stałej poprawie technik służących zapobieganiu zanieczyszczeniom środowiska, tworzeniu i ciągłemu doskonaleniu systemu zarządzania środowiskowego oraz wypracowywaniu nowych metod współpracy przedsiębiorstw z władzami środowiskowymi<sup>55</sup>.

Tabela 13. Zalecane najlepsze dostępne techniki w hutniczych spiekalniach

<p>⇒ Odpylanie gazów odlotowych przez zastosowanie: zaawansowanego elektrostatycznego odpylania (ESP), elektrostatycznego odpylania z filtrem tkaninowym lub wstępnego odpylania i wysokociśnieniowego systemu płuczek wodnych.</p> <p>⇒ Recykulacja gazów odlotowych z całej lub części powierzchni taśmy spiekalniczej</p> <p>⇒ Ograniczenie emisji polichlorowanych dibenzodioskyn i polichlorowanych dibenzofuranów (PCDD/PCDF) poprzez: zastosowanie recykulacji gazów odlotowych, utylizację gazów odlotowych z taśmy spiekalniczej lub też zastosowanie mokrego odpylania, którego użycie umożliwia osiągnięcie zawartości PCDD/PCDF w gazach odlotowych poniżej 0,4 ng I-TEQ/m<sup>3</sup>.</p> <p>⇒ Ograniczenie zawartości węglowodorów w mieszance spiekalniczej, zawartość oleju w zawracanych do obiegu produktach ubocznych nie powinna przekroczyć 0,1%.</p> <p>⇒ Odzyskiwanie ciepła jawnego z gazów odlotowych pochodzących z chłodni spieku.</p> <p>⇒ Minimalizacja emisji SO<sub>2</sub> przez: obniżanie ilości siarki wprowadzonej do mieszanki spiekalniczej. Po zastosowaniu takich środków możliwe jest osiągnięcie emisji SO<sub>2</sub> poniżej 1 Mg/Kg spieku. Natomiast przy zastosowaniu odsiarczania gazów odlotowych na mokro możliwa jest redukcja SO<sub>2</sub> powyżej 98%. Z powodu wysokich kosztów odsiarczania gazów odlotowych na mokro powinno być stosowane jedynie w warunkach, gdy nie można zrealizować standardów środowiskowych.</p> <p>⇒ Minimalizacja emisji NO<sub>x</sub> przez: recykulację gazów odlotowych, zastosowanie denitryfikacji gazów odlotowych (usuwanie azotu z gazów odlotowych), proces regeneracji aktywnego węgla, selektywną redukcję katalityczną. Z powodu wysokich kosztów denitryfikacja gazów odlotowych jest stosowana tylko wtedy, kiedy nie można zrealizować standardów środowiskowych.</p>
--

Źródło: Burchart-Korol D., *Pozwolenia zintegrowane w hutnictwie*, „Ekologia” 2006, nr 1/33, s. 43-44.

<sup>55</sup> Por.: D. Burchart-Korol, *Pozwolenia zintegrowane w hutnictwie...*dz. cyt., s. 43.

Jak pokazują badania<sup>56</sup>, dla przedsiębiorstw wykazujących na poziomie strategicznym szczególną dbałość o ważne dla ich interesariuszy standardy, najczęściej spotykana i najbardziej efektywną formą zakomunikowania tego swoim interesariuszom jest wdrożenie ogólnie znanego i respektowanego systemu zarządzania danym standardem i certyfikację przez instytucję certyfikującą. Najszerszej rozpowszechnionymi wśród przedsiębiorstw certyfikowanymi systemami zarządzania są: HACAP Principles – system zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności, OHSAS 18001 - system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ISO 9001 – system zarządzania jakością.

Natomiast najbardziej popularnymi certyfikowanymi systemami zarządzania środowiskowego są ISO 14001, wprowadzony przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w 1996 roku oraz EMAS, wprowadzony przez Unię Europejską w 1995 roku dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych a od roku 2001 dla wszystkich organizacji zarówno prywatnych jak i państwowych. System zarządzania środowiskowego (SZŚ) definiowany jest najczęściej jako część ogólnego systemu zarządzania, obejmującego strukturę organizacyjną, planowanie, procedury postępowania oraz alokację środków niezbędnych do realizacji polityki środowiskowej przedsiębiorstwa<sup>57</sup>. Oczywiście wiele przedsiębiorstw posiada własny SZŚ, który w razie przystąpienia do certyfikacji, jeśli nie spełnia wszystkich wymagań określonych przez organizację certyfikującą, powinien być do nich dostosowany.

A. King i inni.<sup>58</sup> dowodzą, że sam proces prowadzący do certyfikacji oraz certyfikacja ISO 14001 nie zwiększają zauważalnie sprawności działania już istniejącego systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. Ich obserwacje potwierdzają także badania P. Bansal i T. Hunter<sup>59</sup>. Zatem wdrażanie i certyfikowanie znormalizowanych systemów zarządzania środowiskowego jest strategią komunikowania przez przedsiębiorstwa swoim interesariuszom troski o środowisko. Certyfikacja umożliwia zademonstrowanie i udowodnienie posiadania tego trudnego do zaobserwowania atrybutu. Najczęściej

---

<sup>56</sup> Zob. np.: A. King, M. Lenox, A. Terlaak, *The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standards*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, nr 6.

<sup>57</sup> Zob.: B. Poskrobko, *Teoretyczno-metodyczne aspekty zarządzania środowiskiem w świetle idei trwałego i zrównoważonego rozwoju*, w: B. Poskrobko, (red.) *Zarządzanie środowiskiem – Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003, s. 13.

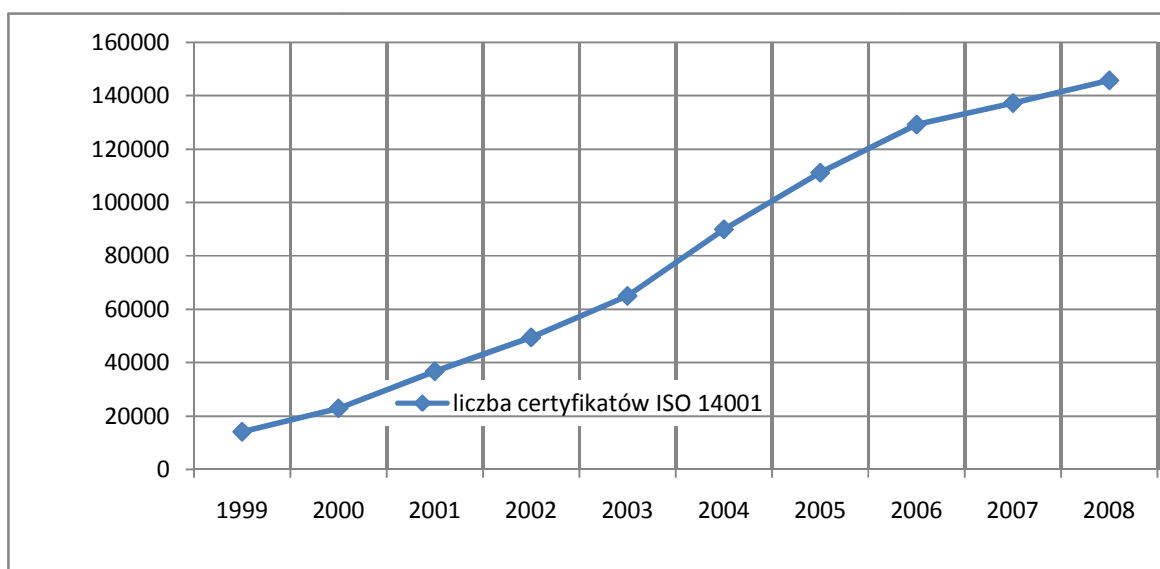
<sup>58</sup> Zob.: A. King, M. Lenox, A. Terlak, *The Strategic Use...* dz. cyt., s. 1103.

<sup>59</sup> Zob.: P. Bansal, T. Hunter, *Strategic Explanation for the Early Adoption of ISO 14001*, "Journal of Business Ethics" 2003, vol. 46, nr 3, s. 289.



wykorzystywaną formą certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego jest ISO 14001. Na rysunku 11 przedstawiono wzrost liczby takich certyfikatów w latach 1999 – 2008.

Rysunek 11. Liczba certyfikatów ISO 14001 w latach 1999 - 2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie : *ISO Survey 2004*, *ISO Survey 2005*, *ISO Survey 2006*, *ISO Survey 2007*, *ISO Survey 2008*, *ISO Survey 2009*.

Obowiązujący w krajach Unii Europejskiej program EMAS wymaga, aby przedsiębiorstwo ubiegające się o certyfikację stosowało system zarządzania środowiskowego według normy 14001. Obejmując swoim zasięgiem mniejszy obszar niż ISO, EMAS stawia nieco wyższe wymagania wobec ubiegających się o rejestrację przedsiębiorstw. W przypadku wdrażania systemu ISO 14001 wstępny przegląd środowiskowy oraz deklaracja środowiskowa (zawierająca opis przedsiębiorstwa, politykę środowiskową, opis aspektów środowiskowych oraz opis efektów działań w zakresie ochrony środowiska) są dobrowolne, natomiast w przypadku EMAS są obowiązkowe. Różnice nie dotyczą jednak zasad funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego.

Zarówno EMAS jak i ISO 14001 wymagają opracowania i upublicznienia polityki środowiskowej przedsiębiorstwa. Powinna ona zawierać zobowiązanie do ciągłego doskonalenia, zgodności z wymaganiami prawnymi oraz minimalizowania negatywnego

wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Podczas gdy standardy ISO 14001 pozostawiają dużą dowolność komunikowania działań interesariuszom, wymagając jedynie ustanowienia procedur komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej<sup>60</sup>, EMAS wymusza komunikację z interesariuszami w bardziej sprecyzowany sposób. Polega on na prowadzeniu z własnej inicjatywy dialogu z interesariuszami, systematycznym informowaniu o przyjętych celach środowiskowych, istotnych oddziaływaniach na środowisko i planach jego ochrony. Przekazywane interesariuszom informacje powinny być zrozumiałe, możliwe do zweryfikowania oraz przedstawiane w jednolitej formie<sup>61</sup>.

System zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 oparty jest na modelu procesu rozwiązywania problemów PDCA (Plan, Do, Check, Act) Shewharta/Deminga. Zarządzanie środowiskowe przedsiębiorstwem oparte na tym modelu polega na cyklicznie powtarzanej serii działań:

- planowanie: ustalenie celów oraz procesów niezbędnych do uzyskania wyników zgodnych z polityką środowiskową przedsiębiorstwa,
- wykonanie: wdrożenie procesów,
- sprawdzanie: monitorowanie i mierzenie procesów w odniesieniu do polityki, celów i zadań środowiskowych, wymagań prawnych i innych wymagań interesariuszy oraz przedstawianie wyników,
- działanie: podejmowanie działań mających na celu ciągłe doskonalenie funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego.

Podobnie jak w przypadku innych systemów zarządzania, czynnikiem decydującym o powodzeniu wdrożenia i funkcjonowania SZŚ według normy ISO 14001 jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. To zaangażowanie powinno przejawiać się w zapewnieniu swojego czasu oraz czasu pracowników, jak i środków finansowych niezbędnych do prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania systemu.

---

<sup>60</sup> Zob.: *Polska Norma PN-EN ISO 14001:2004, Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, 4.4.3.

<sup>61</sup> Zob.: *Regulation (EC) No 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, B.3, Annex III.

Według wymagań normy ISO 14001<sup>62</sup> najwyższe kierownictwo powinno opracować politykę środowiskową przedsiębiorstwa i zapewnić, że:

- jest odpowiednia do charakteru oraz skali wpływu przedsiębiorstwa na środowisko,
- zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia i zapobiegania zanieczyszczeniom,
- zawiera zobowiązanie do spełnienia wszystkich wymagań prawnych i innych zobowiązań dotyczących ochrony środowiska naturalnego oraz jest publicznie dostępna.

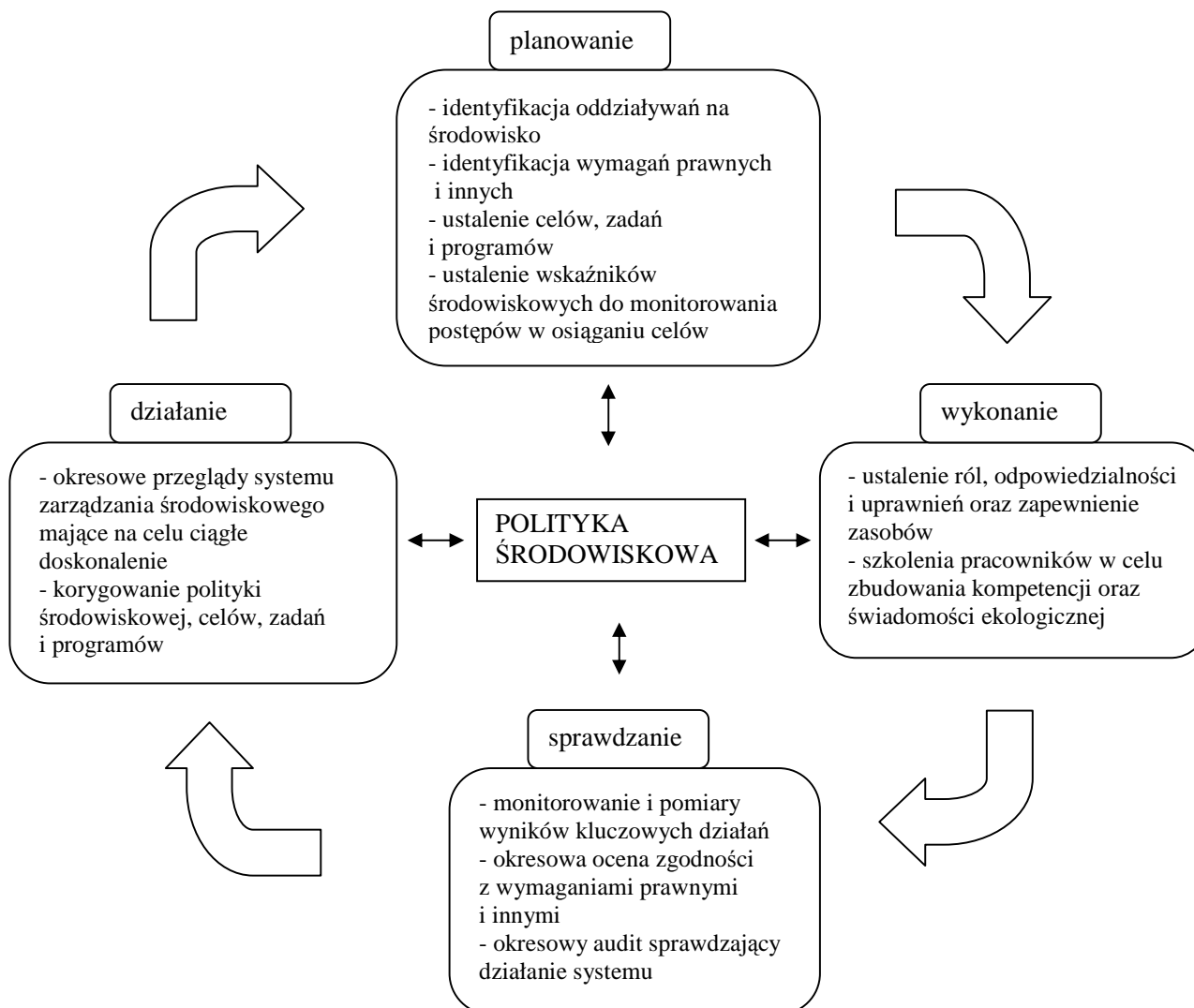
Oczywiście, powyższe zapewnienia mają charakter symboliczny i mają uświadamiać załogę przedsiębiorstwa, że polityka ekologiczna ma poparcie zarządu. Podobnie, jak w innych sferach działalności, same dobre chęci czy poparcie zarządu nie wystarczy do wykonania zadań. Jednak ich brak skazuje większość projektów na niepowodzenie.

Polityka środowiskowa jest podstawą funkcjonowania SZŚ w przedsiębiorstwie, stanowiąc ramy do ustalania i przeglądu celów oraz zadań środowiskowych. Wdrożenie systemu zaczyna się od identyfikacji oddziaływań przedsiębiorstwa na środowisko i identyfikacji wymagań prawnych i innych zobowiązań środowiskowych. Na tej podstawie ustalane są cele, zadania, programy środowiskowe oraz wskaźniki do monitorowania postępów w osiąganiu celów. Aby osiągać zaplanowane cele wyznaczane są role, odpowiedzialności oraz zapewniane zasoby. Stopień osiągania celów jest okresowo badany, natomiast okresowy przegląd całego systemu umożliwia korygowani polityki, celów, zadań oraz programów. Tak jak pokazano na rysunku 12, proces zatacza koło.

---

<sup>62</sup> Zob.: *Polska Norma PN-EN ISO 14001:2004*...dz. cyt., punkt 4.2.

Rysunek 12. Wzajemne powiązanie elementów SZŚ według normy ISO 14001



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polska Norma PN-EN ISO 14001:2004, Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania.*

Stosowane w ramach SZŚ działania mające na celu zapobieganie zanieczyszczeniu przez przedsiębiorstwo środowiska, ze względu na ich skuteczność, mają określoną hierarchię<sup>63</sup>. Najskuteczniejszym sposobem jest zapobieganie na etapie projektowania wyrobów lub procesów produkcyjnych poprzez zastępowanie materiałów mniej szkodliwymi

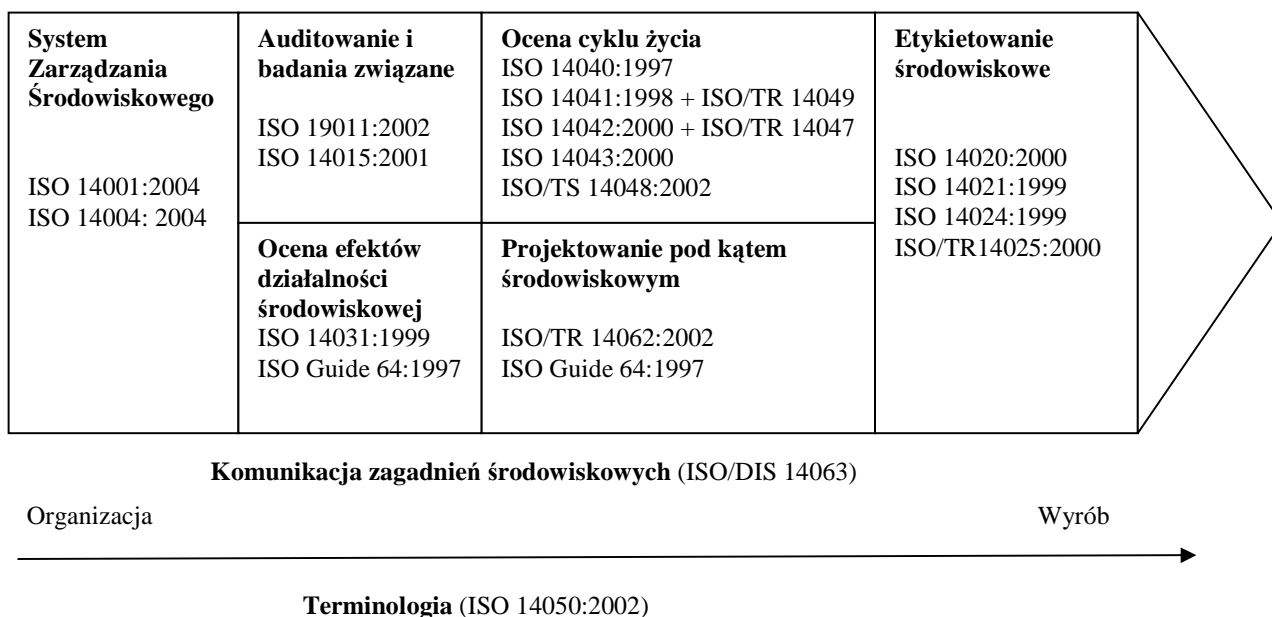
<sup>63</sup> Zob.: *Zarządzanie Środowiskowe – Komentarz do norm serii ISO 14000*, PKN, Warszawa 2005, s. 10.

oraz zwiększanie energooszczędności zarówno wyrobów jak i procesów. Następnym w kolejności sposobem jest ponowne wykorzystanie materiałów, najlepiej w samym przedsiębiorstwie, aby uniknąć transportu poza nim. Na przykład wykorzystanie stłuczki szklanej do produkcji szkła, mielenie i ponowne wykorzystanie odpadów z tworzyw sztucznych, wykorzystanie trocin do produkcji płyt wiórowych, stosowanie obiegu zamkniętego wody chłodniczej, odzysk rozpuszczalników w lakierniach.

Jeśli nie jest możliwe zastosowanie powyższych działań, według zaleceń normy ISO 14001, należy odzyskiwać surowce ze zużytych produktów oraz oczyszczać. Działania te obejmują np. oczyszczanie ścieków przemysłowych, gazów i pyłów emitowanych do powietrza, stosowanie segregacji odpadów, odzysk energii cieplnej z procesów technologicznych do ogrzewania pomieszczeń. Ostatnim w kolejności działaniem jest stosowanie mechanizmów nadzoru emisji. Wykonywanie pomiarów emisji przed ich uwolnieniem do środowiska pozwala na skorygowanie ich składu i dzięki temu zapobieżenie nadmiernemu zanieczyszczeniu. Temu celowi służy także utrzymywanie w dobrym stanie technicznym urządzeń używanych do redukcji zanieczyszczeń.

Seria norm ISO 14000 oprócz dokumentów dotyczących systemu zarządzania środowiskowego (tj. ISO 14001 i 14004) zawiera także dokumenty opisujące poszczególne narzędzia zarządzania środowiskowego. Do najważniejszych narzędzi należą: ocena cyklu życia (ISO 14040), projektowanie środowiskowe (ISO/TR 14062), stosowanie etykiet i deklaracji środowiskowych (ISO 14020), oraz ocena efektów działalności środowiskowej (ISO 14030). Struktura dokumentów normy z serii ISO 14000 została przedstawiona na rysunku 13.

Rysunek 13. Struktura dokumentów normy z serii ISO 14000.



Źródło: *Zarządzanie Środowiskowe – Komentarz do norm serii ISO 14000*, PKN, Warszawa 2005, s. 4.

Sporządzanie i publikowanie raportów ekologicznych jest drugim, po certyfikowanych systemach zarządzania ekologicznego, pod względem częstotliwości stosowania przez przedsiębiorstwa, narzędziem używanym w strategii ekologicznej dialogu z interesariuszami. Pierwsze raporty przedsiębiorstw pojawiły się pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Poświęcone były wyłącznie wpływowi na środowisko oraz sposobom stosowanym przez przedsiębiorstwa w celu jego minimalizacji.

W roku 2002 ponad 50% z 250 największych światowych przedsiębiorstw sporządzało raport środowiskowy. Według badań KPMG<sup>64</sup>, w jedenastu wiodących gospodarkach światowych w latach 1993 – 2002, nastąpił znaczący wzrost stosowania raportów ekologicznych przez przedsiębiorstwa. W roku 1993 średnio 12% ze 100 największych przedsiębiorstw w badanych państwach publikowało raport środowiskowy, natomiast w roku 2002 odsetek ten wynosił 28%. W 2002 roku najwięcej przedsiębiorstw sporządzało raporty środowiskowe w Japonii (72%), Wielkiej Brytanii (48%), USA (44%) oraz Niemczech (33%).

<sup>64</sup> Zob.: A. Kolk, *A Decade of Sustainability Reporting: Developments and significance*, "Environment and Sustainable Development" 2004, vol. 3, nr 1, s. 52.

Wyniki badania przeprowadzonego przez UNEP i Sustainability (zob. tabela 14), potwierdzają, że motywacją do sporządzania i publikowania raportów ekologicznych jest chęć przekonania interesariuszy, że przedsiębiorstwu zależy na dobrym stanie środowiska, co z kolei pozwoli mu na uniknięcie konfliktów. Natomiast przedsiębiorstwa nie sporządzające raportów argumentują, że jest wiele innych sposobów komunikowania troski o środowisko naturalne lub, że koszty tych działań nie zostaną pokryte przez większą sprzedaż. Autorzy badania wskazują jednak, że szybko wzrasta liczba przedsiębiorstw, szczególnie dużych i międzynarodowych, które zabiegają o swój wizerunek wśród interesariuszy widzą dla siebie więcej korzyści niż wad ze sporządzania i publikowania raportów środowiskowych.

Nasuwa się pytanie, czy publikowanie raportów środowiskowych nie stało się działaniami poprawnymi politycznie, które jednak nie przynoszą wymiernych korzyści środowisku? Jednak jeśli deklaracje i dane publikowane w raportach byłyby nieprawdziwe, to przedsiębiorstwa wystawiałyby by się na niepotrzebną krytykę ze strony interesariuszy. Na pewno konkurenci oraz organizacje ekologiczne wnikliwie analizują publikacje w poszukiwaniu wszelkich nieścisłości. Rozsądniejszą strategią byłoby raczej nie publikowanie raportów niż publikowanie fałszywych danych.

Tabela 14. Motywacje sporządzania i publikowania raportów środowiskowego przedsiębiorstw

Powody sporządzania i publikowania raportów środowiskowych	Powody nie sporządzania raportów środowiskowych
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obrona przed ewentualnymi ograniczeniami w zezwoleniach na funkcjonowanie</li> <li>- polepszenie wizerunku i reputacji</li> <li>- komunikowanie wysiłków i standardów</li> <li>- śledzenie postępów w osiąganiu celów</li> <li>- podwyższenie morale pracowników</li> <li>- identyfikacja możliwości ograniczenia kosztów oraz podwyższenia produktywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wątpliwość co do korzyści dla przedsiębiorstwa</li> <li>- wysokie koszty</li> <li>- istnieje wiele innych sposobów komunikowania troski o środowisko naturalne</li> <li>- posiadanie dobrej reputacji środowiskowej bez konieczności raportowania</li> <li>- trudności z uzyskaniem danych</li> <li>- zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie: A. Kolk, *A Decade of Sustainability Reporting: Developments and significance*, "Environment and Sustainable Development" 2004, vol. 3, nr 1, s. 54.

Od roku 2000 można zaobserwować następującą tendencję w raportach środowiskowych przedsiębiorstw, polegającą na rozszerzaniu raportów o pozostałe dwa elementy zrównoważonego rozwoju: odpowiedzialność społeczną (równouprawnienie, równe szanse, praca nieletnich) oraz odpowiedzialność ekonomiczną (podział wypracowanego dochodu wśród akcjonariuszy, pracowników oraz budżet państwa). W 2002 roku 29% raportów publikowanych przez 250 największych światowych przedsiębiorstw składało się z części środowiskowej, społecznej i ekonomicznej<sup>65</sup>.

Jedna trzecia ze wspomnianych powyżej raportów posiłkowała się standardem przygotowywania raportów opracowanym przez Global Reporting Initiative (GRI), organizacji skupiającej różnych interesariuszy, której celem jest opracowywanie i popularyzacja standardów raportowania zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa. Tabela 15 zawiera wskaźniki efektywności działalności środowiskowej według raportu GRI.

<sup>65</sup> Zob.: A. Kolk, *A Decade of Sustainability Reporting...* dz. cyt., s. 54.



Tabela 15. Wskaźniki środowiskowe GRI

<p><b>MATERIAŁY</b> (EN1) Całkowite zużycie materiałów oprócz wody, według rodzajów (EN2) Udział procentowy odpadów (przetworzonych lub nieprzetworzonych) ze źródeł zewnętrznych w zużywanych materiałach</p> <p><b>ENERGIA</b> (EN3) Bezpośrednie zużycie energii z podziałem wg pierwotnych źródeł (EN4) Pośrednie zużycie energii</p> <p><b>WODA</b> (EN5) Całkowite zużycie wody</p> <p><b>BIORÓŻNORODNOŚĆ</b> (EN6) Lokalizacja oraz wielkość posiadanego, lizingowanego lub zarządzanego gruntu cechującego się habitatami o dużej bioróżnorodności (EN7) Opis głównych rodzajów wpływu na bioróżnorodność procesów produkcyjnych oraz produktów i usług w środowiskach stałego lądu, wód słodkich oraz wód morskich</p> <p><b>EMISJE, WYCIEKI I ODPADY</b> (EN8) Emisje gazów cieplarnianych (EN9) Zużycie oraz emisje substancji niszczących warstwę ozonową (EN10) NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> i inne znaczące emisje do powietrza wg typów (EN11) Całkowita ilość odpadów z podziałem na rodzaje i ich przeznaczenie (EN12) Znaczące zrzuty do wód z podziałem na rodzaje (EN13) Znaczące wycieki chemikaliów, ropy, paliw</p> <p><b>PRODUKTY I USŁUGI</b> (EN14) Znaczące wpływy na środowisko naturalne głównych produktów i usług (EN15) Procent wagi produktów, które na końcu ich cyklu życia mogą być zwrócone producentowi oraz procent faktycznych zwrotów (EN16) Przypadki nieprzestrzegania oraz kar za nieprzestrzeganie wszystkich stosownych międzynarodowych deklaracji, konwencji, układów oraz narodowych, regionalnych, lokalnych regulacji prawnych dotyczących ochrony środowiska</p>
--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative, 2002, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Oprócz, najszerszej rozpowszechnionego standardu GRI, istnieją też inne standardy przygotowywania raportów środowiskowych oraz zrównoważonego rozwoju, opracowane przez organizacje rządowe, międzynarodowe, pozarządowe, oraz grupy przedsiębiorstw. Ich najbardziej popularne przykłady zawiera tabela 16.

Tabela 16. Standardy raportów ekologicznych

Nazwa organizacji	Status organizacji	Strony www	Zakres raportu
Global Reporting Initiative	organizacja pozarządowa	www.globalreporting.org	zrównoważony rozwój
Environment Australia	organizacja rządu australijskiego	www.ea.gov.au	ochrona środowiska
PERI	związek przedsiębiorstw amerykańskich	www.nortel.com	ochrona środowiska
World Business Council for Sustainable Development	organizacja pozarządowa	www.wbcsd.org	ochrona środowiska
The Global Compact	organizacja ONZ	www.unglobalcompact.org	zrównoważony rozwój
UK Department of the Environment, Transport and the Regions	organizacja rządu Wielkiej Brytanii	www.environment.detr.gov.uk	ochrona środowiska
SIGMA Project	organizacja pozarządowa	www.projectcsigma.com	ochrona środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literaturowych oraz zawartości sieci internetowej.

Raport środowiskowy sporządzony przez przedsiębiorstwo powinien zawierać rzetelne informacje o wszystkich znaczących oddziaływaniach na środowisko oraz bieżących a także planowanych formach minimalizacji tych wpływów oraz powinien być publicznie dostępny. W dobie powszechnego dostępu do Internetu, przedsiębiorstwa spełniają wymóg publicznej dostępności poprzez zamieszczenie raportu na swoich stronach internetowych. Rzetelność raportu może być zweryfikowana przez niezależną organizację. Według A. Kolk<sup>66</sup>, jedna trzecia raportów jest weryfikowana, w tym 65% przez wiodące firmy doradcze, 20% przez organizacje techniczne, natomiast pozostała część przez inne organizacje jak na przykład pozarządowe organizacje ekologiczne.

<sup>66</sup> Zob.: A. Kolk, *A Decade of Sustainability Reporting...* dz. cyt., s. 60.

## 2.4. Strategia kosztowa

Redukcja emisji zanieczyszczeń w wielu wypadkach jest funkcją podwyższania konkurencyjności przedsiębiorstw, podczas gdy generowanie odpadów produkcyjnych oraz różnego rodzaju formy emisji energii do środowiska świadczą o nieefektywności procesu technologicznego lub formy organizacyjnej. Ponadto przedsiębiorstwa muszą wykonać wiele kosztownych działań związanych z wytworzonymi zanieczyszczeniami, takich jak składowanie, transport czy utylizacja. Pomimo ponoszonych kosztów, działania te nie przynoszą żadnych korzyści dla przedsiębiorstw czy ich klientów.

Zdaniem M. E. Portera, produktywność zasobów staje się wspólnym mianownikiem ochrony środowiska naturalnego i konkurencyjności<sup>67</sup>. Pozwala na nowe spojrzenie na całkowite koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa oraz na wartość poszczególnych produktów. Najczęstszym przejawem nieefektywnego użycia zasobów jest niedostateczna kontrola nad procesami, której skutkiem są straty, wadliwe produkty oraz nadmierne zapasy. Istnieje jednak także wiele innych kosztów ukrytych w cyklu życia produktu. Ich najlepszymi przykładami są opakowania wyrzucane przez dystrybutorów i konsumentów, produkty, które zanieczyszczają środowisko podczas ich użytkowania czy zużywają zbyt duże ilości energii oraz produkty trudne do utylizacji.

Spojrzenie na zanieczyszczenia przez pryzmat niepełnego wykorzystania zasobów nasuwa porównanie z rewolucją w sferze jakości z lat 80-tych XX wieku. Dzisiaj nikt nie kwestionuje stwierdzenia, że innowacyjność może poprawić jakość produktów przy jednoczesnym obniżeniu kosztów ich produkcji. Jednak 40 lat temu menedżerowie byli przekonani o tym, że lepsza jakość produktów może być uzyskana kosztem częstszych kontroli jakości gotowych produktów i naprawie produktów wadliwych, które były nieuniknioną konsekwencją masowej produkcji. Podstawą tego starego poglądu było przekonanie o tym, że zarówno projekt produktu, jak i proces produkcyjny są niezmiennie. Jednak ponowne przemyślenie problemu jakości skłoniło przedsiębiorstwa do postrzegania wybrakowanych produktów jako przejawu złego zaprojektowania produktów i procesów ich wytwarzania, a nie jako nieunikniony produkt uboczny procesu produkcji.

---

<sup>67</sup> Zob: M. E. Porter, C. van der Linde, *Towards a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, "Journal of Economic Perspectives" 1995, vol. 9, nr 4, s. 97-98.

Podobnie jak wadliwe produkty, zanieczyszczenia często są przejawem wad w projekcie produktu lub w procesie technologicznym. Dlatego w wysiłkach zmierzających do eliminacji zanieczyszczeń mogą być stosowane podstawowe założenia podobne do tych stosowanych w procesach poprawy jakości: bardziej ekonomiczne gospodarowanie zasobami, eliminacja niebezpiecznych, kłopotliwych w zastosowaniu materiałów, eliminacja niepotrzebnych procesów. Dla przykładu, badanie 10 producentów elektronicznych płytek montażowych wykazało, że personel kontroli zanieczyszczeń zainicjował 13 z 33 głównych zmian w procesach produkcji. Przy czym 92% z nich zaowocowało obniżeniem kosztów, 62% poprawiło jakość, a 38% przyczyniło się do zwiększenia mocy produkcyjnych<sup>68</sup>.

TQM, a następnie TQEM<sup>69</sup> stały się źródłem pomysłów dla ograniczania emisji zanieczyszczeń, które jednocześnie zmniejszają koszty przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach działania podwyższające jakość wyrobów równocześnie zmniejszają wpływ procesu produkcji na środowisko. Na przykład, przedsiębiorstwo z branży chemicznej Dow Chemical, zidentyfikowało korelację pomiędzy poprawą jakości i zmniejszeniem zanieczyszczeń. Statystyczna kontrola procesów wprowadzona w celu zmniejszenia odchyleń w procesach, w celu uzyskania lepszej jakości wyrobów, umożliwiła znacznie zmniejszenie odpadów niebezpiecznych dla środowiska<sup>70</sup>.

Wiele metod i technik zarządzania jakością<sup>71</sup>, jak na przykład diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy, czy analiza Pareto znalazło bezpośrednie zastosowanie w realizacji kosztowej strategii ekologicznej. Natomiast dla części metod i technik opracowano ich środowiskowe odpowiedniki. Na przykład środowiskowym odpowiednikiem jakościowej techniki DfM (projektowanie pod kątem wytwarzania) jest DFE (projektowanie pod kątem środowiska). Technika ta polega na uwzględnieniu już w fazie projektowania produktu lub usługi ich wpływu na środowisko podczas całego cyklu życia.

Projektowanie z uwzględnieniem ochrony środowiska pozwala wybrać z wielu możliwych do zastosowania materiałów te, których wpływ na środowisko będzie jak najmniejszy. Proces produkcji zostaje także zaplanowany tak aby był jak najmniej uciążliwy

---

<sup>68</sup> Zob.: M. E. Porter, C. van der Linde, *Green and Competitive...* dz. cyt., s. 122.

<sup>69</sup> TQEM – Total Quality Environmental Management.

<sup>70</sup> Zob.: M. H. Dorfman, R. M. Warren, C. G. Miller, *Environmental Dividends: Cutting More Chemical Wastes*, INFORM, New York 1992.

<sup>71</sup> Zob. np.: J. Łuczak., A. Matuszak-Flejszman A, *Metody i techniki zarządzania jakością*, „Quality Progress” 2007.

dla środowiska. Wyrób powinien być energooszczędny, trwały oraz łatwy w naprawie a system jego dystrybucji powinien być jak najsprawniejszy. Także już w fazie projektowania produktu technika DFE uwzględnia zastosowanie najmniej szkodliwej dla środowiska formy zakończenia jego życia na rynku. Może to być ponowne wykorzystanie całego produktu lub jego części składowych, recykling lub bezpieczna forma utylizacji. Tabela 17 przedstawia także inne przykłady narzędzi i technik zarządzania jakością, które są stosowane w zarządzaniu środowiskowym.

Tabela 17. Przykłady narzędzi i technik zarządzania środowiskowego

<b>Narzędzia i techniki stosowane zarówno przy zarządzaniu jakością jak i środowiskiem</b>	<b>Narzędzia i techniki stosowane przy zarządzaniu jakością</b>	<b>Odpowiedniki narzędzi zarządzania jakością stosowane przy zarządzaniu środowiskiem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking</li> <li>- Analiza przyczyn i skutków możliwych błędów</li> <li>- Diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy</li> <li>- Burza mózgów</li> <li>- Analiza Pareto</li> <li>- Diagram strzałkowy</li> <li>- Schemat działania</li> <li>- Wywiad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koszt jakości</li> <li>- Audyt jakości</li> <li>- Projektowanie pod kątem wytwarzania</li> <li>- Ocena ryzyka</li> <li>- Analiza systemów pomiarowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rachunkowość ekologiczna</li> <li>- Audyt środowiskowy</li> <li>- Projektowanie pod kątem środowiska</li> <li>- Bilans masy</li> <li>- Analiza cyklu życia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Lawrence, D. Andrews, D. Ralph, C. France, *Applying Organizational Environmental Tools and Techniques*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2002, nr 9, s. 119.

M. E. Porter i C. van der Linde<sup>72</sup> podają w jaki sposób ekologiczne usprawnienia oraz optymalizacja procesów, powiększają produktywność zasobów, co z kolei przynosi usprawnienia procesów produkcyjnych oraz usprawnienia wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów:

<sup>72</sup> M. E. Porter., C. van der Linde., *Green and Competitive...* dz. cyt., s. 126.

### **Usprawnienia procesów produkcyjnych:**

- oszczędności materiałowe spowodowane większą kompletnością procesów, zastępowaniem, powtórny użyciem czy recyklingiem wkładów produkcyjnych,
- wzrost wydajności procesów,
- zmniejszenie jałowych przebiegów dzięki dokładniejszemu monitorowaniu procesów,
- lepsza utylizacja produktów ubocznych,
- przerób odpadów na użyteczne materiały do produkcji,
- niższe zużycie energii w procesach produkcyjnych,
- niższe koszty składowania i transportu,
- oszczędności wynikające z bezpieczniejszych stanowisk pracy,
- eliminacja lub redukcja kosztów składowania, transportowania oraz pozbywania się odpadów,
- ulepszenia w produktach dzięki zmianom w procesach (np. lepszej kontroli procesów).

### **Usprawnienia produktów:**

- wyższa jakość, bardziej powtarzalne produkty,
- niższe koszty produktów (np. dzięki zmianie użytych materiałów),
- niższe koszty opakowań,
- lepsze wykorzystanie materiałów do produkcji,
- bezpieczniejsze produkty,
- niższe koszty dla konsumentów pozbycia się zużytych produktów.

Często stosowanym przez przedsiębiorstwa miernikiem podczas wdrażania ekologicznych usprawnień oraz optymalizacji procesów jest eko-sprawność. Jest to iloraz wartości sprzedaży produktów lub usług do wielkości wpływu na środowisko będącego wynikiem wytworzenia tych produktów lub usług. Wpływ na środowisko określany jest jako suma zużytej energii, materiałów, wody oraz wielkość wyemitowanych gazów cieplarnianych podczas procesu produkcyjnego oraz całego cyklu życia produktów lub usług. Eko-sprawność jest także filozofią działania przedsiębiorstw, której głównymi celami jest redukcja zużycia zasobów, redukcja oddziaływania na środowisko oraz zwiększenie użyteczności produktów. Działania prowadzące do osiągnięcia wymienionych celów przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Cele i narzędzia eko-sprawności

Cele	Narzędzia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja zużycia zasobów</li> <li>- redukcja oddziaływania na środowisko</li> <li>- zwiększenie użyteczności produktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja materiałochłonności</li> <li>- redukcja energochłonności</li> <li>- redukcja zużycia substancji toksycznych</li> <li>- zwiększenie stopnia recyklingu</li> <li>- maksymalizacja użycia surowców wtórnych</li> <li>- przedłużenie życia produktów</li> <li>- zwiększenie udziału usług</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: WBCSD (2000). Zob.: World Business Council for Sustainable Development, *Eco-efficiency – creating more value with less impact*, 2000, [http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHL0IMoiYDr/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHL0IMoiYDr/eco_efficiency_creating_more_value.pdf).

Według opracowania WBCSD<sup>73</sup>, większa użyteczność produktów w myśl kryteriów eko-sprawności przejawia się dostarczaniem dodatkowych korzyści klientom poprzez zwiększenie funkcjonalności, dostarczanie dodatkowych usług, rozbudowa czy wymiana produktów. Ważne jest też skupienie się na funkcjonalnych cechach produktu, które są dla klienta najważniejsze. Może to zaoszczędzić równocześnie zużycie materiałów do produkcji oraz pieniądze klientów na nieistotne z ich punktu widzenia cechy produktów.

W wielu przypadkach korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa, klientów oraz środowiska jest zastępowanie sprzedaży produktów sprzedażą usług. Dzięki temu klient płaci tylko za zaspokojenie swojej potrzeby i to dokładnie w czasie gdy ona występuje. Producent natomiast, pozostając właścicielem produktu, zachowuje kontrolę nad jego prawidłowym użytkowaniem, usprawnianiem, ponownym wykorzystaniem lub bezpieczną utylizacją. Na przykład producenci kserokopiarek, zamiast sprzedawać urządzenia przedsiębiorstwom wynajmują je. Wynajmujący płaci za każdą skopiowaną stronę i nie musi się martwić utrzymaniem urządzenia w gotowości czy inwestowaniem kapitału na jego zakup.

<sup>73</sup> Zob.: World Business Council for Sustainable Development, *Eco-efficiency – creating more value with less impact*, 2000, [http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHL0IMoiYDr/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHL0IMoiYDr/eco_efficiency_creating_more_value.pdf), s. 15.

## 2.5. Strategia dyferencjacji

M. E. Porter podczas badań nad konkurencyjnością narodów<sup>74</sup>, postawił tezę, że koszty dostosowania przedsiębiorstw do wymagań ustawodawstwa proekologicznego mogą być zminimalizowane, a czasami nawet wyeliminowane dzięki innowacyjności, która dostarcza nowych form przewagi konkurencyjnej. Tezę M. E. Portera poparły wyniki serii badań C. Van der Linde przeprowadzone w latach 1991 – 1995 przy współpracy Management Institute for Environment and Business. Ta seria międzynarodowych studiów przypadku została przeprowadzona w sektorach znacząco dotkniętych regulacjami ekologicznymi. Ich wyniki, podane w tabeli 19 wskazują, że innowacyjne rozwiązania technologiczne wprowadzone w celu zmniejszenia wpływu procesu produkcyjnego na środowisko mogą równocześnie podwyższać konkurencyjność przedsiębiorstw. Jest to najczęściej osiągnięte dzięki zmniejszeniu kosztów produkcji, zmniejszeniu kosztów użytkowania, podwyższenie jakości oraz uzyskanie lepszych cech użytkowych wyrobów.

Podobnie jak i w innych sferach, innowacyjne rozwiązania ekologiczne wraz z upływem czasu zostają wprowadzone przez inne przedsiębiorstwa a część z nich staje się standardem. Innowacyjne przedsiębiorstwa mogą zrekompensować koszty rozwoju i wprowadzenia ekologicznych innowacji uzyskując premię kosztową oraz premię rynkową. Premia kosztowa uzyskana dzięki byciu pierwszym wynika albo z uzyskania niższych kosztów produkcji albo z wcześniejszego zastosowania rozwiązań, których zastosowanie wymusza interesariusze na wszystkich przedsiębiorstwach w danej branży. Premia rynkowa uzyskiwana jest dzięki odróżnieniu produktów lub usług od konkurentów ze względu na ich ekologiczność.

---

<sup>74</sup> Zob.: M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.



Tabela 19. Ekologiczne innowacje i ich implikacje dla konkurencyjności

Branża	Problemy środowiskowe	Innowacyjne rozwiązania	Korzyści konkurencyjne
PAPIERNICZA	Dioksyny emitowane przy wybielaniu chlorem	Zastąpienie chloru tlenem, ozonem oraz peroksydem	25% redukcja kosztów. Użycie produktów ubocznych do wytwarzania energii
FARB i LAKIERÓW	Lotne związki organiczne w rozpuszczalnikach	Mniejsza zawartość rozpuszczalnika. Farby wodne. Nowocześniejsze techniki malowania. Farby proszkowe	Redukcja kosztów. Lepsza jakość powłok. Bezpieczeństwo pracowników. Szybsza zmiana rodzaju powłoki. Niższe zużycie
ELEKTRONICZNA	Lotne związki organiczne w środkach czyszczących	Użycie terpentyny. Technologie obiegu zamkniętego. Lutowanie bez czyszczenia	Duża redukcja kosztów procesu lub jego eliminacja. Wzrost jakości produktów
CHŁODNICZA	Chloro-fluorokarbon jako chłodziwo. Zużywana energia	Inne chłodziwa. Lepsza izolacja i kompresory	Energooszczędność do 10%. Od 5% do 10% premii cenowej za ekologiczny produkt
BATERII	Kadm, rtęć, ołów, nikiel, kobalt, lit	Regenerowalne baterie nikielowe oraz litowe	Prawie podwójna wydajność za tą samą cenę
TUSZY DRUKAREK	Lotne związki organiczne w tuszach olejnych	Tusze wodne i sojowe	Większa wydajność, jaśniejsze kolory

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, C. van der Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, September-October, s. 123.

Wzrastająca świadomość zagrożeń ekologicznych powoduje, że konsumenci deklarują chęć płacenia wyższej ceny za produkty wywierające mniejszy wpływ na środowisko. Badania konsumentów wskazują, że aż 76% Amerykanów jest skłonnych płacić aż 15% więcej za paliwo mniej zagrażające środowisku<sup>75</sup>. Badania polskich konsumentów pokazują, w zależności od kategorii produktów, że od 36% do 60% konsumentów deklaruje gotowość zapłacenia od 10% do 25% wyższej ceny za produkty ekologiczne<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Zob.: A. J. Hoffman, *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*, Island Press, Washington 2000, s. 86.

<sup>76</sup> Zob.: A. Wiśniewski (red.) *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich*, Konsumentki Instytut Jakości, Warszawa 1995, s. 49.

Deklaracje konsumentów i ich faktyczne zachowania jednak często się różnią i jak wykazuje praktyka konsumenci nie są skłonni płacić więcej za ekologiczne cechy produktów. W badaniach konsumentów przeprowadzanych przez amerykańskie przedsiębiorstwa energetyczne od 40% do 70% klientów deklarowało chęć płacenia wyższych stawek za ekologiczną energię, podczas gdy rzeczywisty odsetek klientów decydujących się na droższą, ekologiczną energię wynosi średnio 3%<sup>77</sup>. Niski odsetek rzeczywistych klientów tego stosunkowo nowego produktu może być związany rozkładem ilości nabywców według czasu akceptacji nowości według krzywej R. Rogersa<sup>78</sup>. Dla porównania wzrost udziału w amerykańskim rynku napojów butelkowanej wody niegazowanej z 2% (klienci innowatorzy) na początku lat 80-tych do 8% (klientami pierwsi naśladowcy) na początku XXI wieku trwał aż 20 lat. Od końca lat 90-tych segment ten notuje najwyższe procentowe roczne wzrosty sprzedaży na rynku napojów<sup>79</sup>.

Oczywiście, w sytuacji gdy ekologiczność produktu przekłada się na jego niższą cenę, jak np. w przypadku lakierów proszkowych czy dezodorantów bez związków fluorochlorowęglowych, lub na niższe koszty eksploatacji<sup>80</sup>, większość konsumentów wybiera produkt przyjazny środowisku a zarazem tańszy. Badania konsumentów polskich<sup>81</sup> są tu zbieżne z badaniami konsumentów innych rozwiniętych gospodarczo państw, jak np. amerykańskich<sup>82</sup>, i wykazują bardzo wysokie znaczenie poziomu zużycia energii i wody przy wyborze produktów.

Przy porównywalnej cenie i jakości to właśnie ekologiczność produktów lub ekologiczna reputacja producenta może być wyróżnikiem decydującym o zakupie danego towaru lub usługi. Ponadto, konsumenci zwracający uwagę na ekologiczność produktów są cenieni ze względu na wysoki poziom wykształcenia pozytywnie skorelowany z wyższymi niż

---

<sup>77</sup> Zob.: R. Wiser, S. Pickle, *Green Marketing Renewables, and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good*, University of California, 1997, <http://eetd.lbl.gov/ea/EMS/reports/40632.pdf>, s. 8.

<sup>78</sup> Zob.: R. Rogers., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1992.

<sup>79</sup> Zob.: R. Wiser, M. Bolinger, E. Holt, B. Swezey, *Forecasting the Growth of Green Power Markets In the United States*, National Renewable Energy Laboratory, 2001, <http://www.eere.energy.gov/greenpower/resources/pdfs/30101.pdf>, s. 13-14.

<sup>80</sup> Choć, jak pokazuje na przykład przypadek żarówek żarowych i energooszczędnych, cena jednostkowa produktów nie może się drastycznie różnić. Dopiero zakazy sprzedaży żarówek żarowych w Kanadzie i Unii Europejskiej nakłonią konsumentów do skorzystania z długofalowych oszczędności.

<sup>81</sup> Zob.: A. Wiśniewski (red.) *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich...dz.* cyt., s.24.

<sup>82</sup> Zob.: M. R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion S.A., Gliwice 2006, s. 319.

przeciętne zarobkami<sup>83</sup> oraz na wysoką lojalność konsumentką względem dostawców ekologicznych towarów<sup>84</sup>. Jednym z najczęściej cytowanych w literaturze podziałów konsumentów ze względu na ich nastawienie do produktów ekologicznych jest podział opracowany w 1990 roku przez firmę Roper Starch Worldwide Inc<sup>85</sup>.

Według powyższej klasyfikacji, konsumenci zostali podzieleni na pięć segmentów. „Całkowicie zieloni” są aktywistami środowiskowymi, natomiast „zieloni nabywcy” są skłonni płacić znacząco wyższe ceny za produkty nie obciążające nadmiernie środowiska. Te dwie pierwsze grupy można określić jako „prawdziwie zielonych” konsumentów. Natomiast „kielkujący” konsumenci wykazują ogólnie raczej średnie zainteresowanie ekologią ale za to są aktywni w niektórych jej sferach. Ostatnie dwie grupy raczej nie są zainteresowane ekologią. Usprawiedliwiają się brakiem wpływu i kontroli. Konsumenci „brązowi” sądzą, że nie mają najmniejszego wpływu na problemy ekologiczne i nie czują potrzeby tłumaczenia się ze swojego całkowitego braku zainteresowania tymi problemami.

Tabela 20 zawiera bardziej szczegółowy opis cech różnicujących konsumentów ze względu na postawy wobec środowiska, cechy demograficzne oraz, zbadany przez P. D. Leinbergera<sup>86</sup>, udział poszczególnych segmentów wśród konsumentów amerykańskich w roku 2002. Cechy demograficzne amerykańskich „zielonych konsumentów”, takie jak wyższy od przeciętnej poziom wykształcenia i zarobków, duży udział mieszkańców dużych miast oraz kobiet są zbieżne z wynikami badań polskich konsumentów przeprowadzonych przez A. Wiśniewskiego<sup>87</sup>.

Podobny podział polskich konsumentów, ze względu na stosunek do ekologicznych produktów i usług, został opracowany przez S. Zarembę<sup>88</sup>. Autorka dzieli konsumentów na następujące typy w zależności od poziomu świadomości ekologicznej: czarny – o niskim poziomie, szary – o średnim poziomie, szarozielony – w zależności od sytuacji o średnim lub

---

<sup>83</sup> Zob. np.: wyniki badań konsumentów polskich w: A. Wiśniewski (red.) *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich...* dz. cyt., s.77, lub amerykańskich w: E. A. Holt, M. S. Holt, *Green Pricing Resource Guide, Report for American Wind Energy Association*, Ed Holt & Associates, 2004, <http://www.awea.org/greenpower/greenPricingResourceGuide040726.pdf>, s. 43.

<sup>84</sup> Zob.: Ibidem, s. 16.

<sup>85</sup> Zob.: A. J. Hoffman, *Competitive Environmental Strategy...* dz. cyt., s. 86-87.

<sup>86</sup> Zob.: P. D. Leinberger, *Green Gauge Report 2002: Americans Perspective on Environmental Issues*, [http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002\\_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf](http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf).

<sup>87</sup> Zob.: A. Wiśniewski, (red.), *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich*, Konsumentki Instytut Jakości, Warszawa 1995.

<sup>88</sup> Zob.: S. Zaremba (red.), *Marketing ekologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 47.

wysokim poziomie, zielony – o wysokim poziomie, jaskrawozielony – o bardzo wysokim poziomie.

Jak zauważa A. J. Hoffman, od lat osiemdziesiątych nastąpił duży wzrost odwołań do ekologii w działaniach marketingowych przedsiębiorstw. W roku 1988 ich udział w kampaniach reklamowych nowych produktów w USA wynosił jedynie 3%. Jednak już w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych przekroczył 12% i nadal rośnie<sup>89</sup>. Jednak jak pokazuje przykład słabych wyników sprzedaży energooszczędnej lecz nieporęcznej żarówki Philipsa „EarthLight” (Światło Ziemi)<sup>90</sup> wprowadzonej do sprzedaży w 1994 roku, sam apel podkreślający ekologiczność produktu bez odwołania się do ważnych dla samego klienta potrzeb i oczywiście bez ich zaspokojenia nie może liczyć na akceptację wielu konsumentów.

W 2000 roku Philips, po przeprojektowaniu energooszczędnej żarówki tak, aby jej cechy funkcjonalne i estetyczne nie odbiegały od żarówek konwencjonalnych, ponownie wprowadził produkt na rynek pod nazwą „Marathon”. Nazwa podkreślała wynoszący aż pięć lat okres użytkowania. Nowa żarówka, tak jak jej poprzedniczka, została uhonorowana znakiem ekologicznym „Energy Star” przez amerykańską Agencję Ochrony Środowiska. Zmiana cech użytkowych produktu tak, aby dawały korzyści oczekiwane przez przeciętnego klienta, takie jak łatwość użycia i estetyka, w połączeniu z małymi kosztami użytkowania spowodowało aż 12% wzrost sprzedaży na dojrzałym rynku źródeł światła.

---

<sup>89</sup> Zob.: A. J. Hoffman, *Competitive Environmental Strategy*...dz. cyt., s. 88.

<sup>90</sup> Zob.: J. A. Ottman, E. R. Stafford, C. L. Hartman, *Avoiding Green Marketing Myopia*, “Environment” 2006, vol. 48, nr 5, s. 22.

Tabela 20. Ekologiczny podział rynku

Segment	Udział	Postawa wobec środowiska	Cechy demograficzne
Całkowicie zieloni	11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prawdziwi aktywiści i liderzy środowiskowi przekonani o tym, że ich działania mogą ochronić oraz polepszyć stan środowiska</li> <li>- są skłonni płacić więcej za ekologiczne produkty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dużo wyższy od przeciętnej poziom wykształcenia i zarobków</li> <li>- regularnie posługują się internetem</li> <li>- wysoka aktywność polityczna</li> <li>- wysoki udział mieszkańców dużych miast</li> </ul>
Zieloni nabywcy	6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- są skłonni płacić wyższe ceny za ekologiczne produkty</li> <li>- nie angażują się w ekologiczne działania i kampanie</li> <li>- wykazują zainteresowanie problemami ekologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wyższy od przeciętnej poziom wykształcenia i zarobków</li> <li>- wysoki udział mieszkańców dużych miast</li> <li>- duży udział kobiet</li> <li>- w większości pracownicy umysłowi</li> </ul>
Kiełkujący	33%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykazują ogólnie raczej słabe zainteresowanie problemami ekologii</li> <li>- raczej nie są skłonni płacić więcej za ekologiczne produkty</li> <li>- są aktywni w niektórych sferach ochrony środowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najwyższa średnia wieku</li> <li>- średni poziom wykształcenia i zarobków</li> </ul>
Tłumaczący się	19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie są zaangażowani w działania ekologiczne</li> <li>- nie są skłonni do płacenia wyższych cen za ekologiczne produkty</li> <li>- usprawiedliwiają swój brak zaangażowania w problemy ekologiczne brakiem realnego wpływu i możliwości kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duży udział rodziców wychowujących dzieci</li> <li>- średni poziom wykształcenia i zarobków</li> </ul>
Brązowi	31%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie angażują się w działania ekologiczne</li> <li>- nie są skłonni do płacenia wyższych cen za ekologiczne produkty</li> <li>- sądzą, że nie mają najmniejszego wpływu na problemy ekologiczne i nie czują potrzeby tłumaczenia się ze swojego całkowitego braku zainteresowania tymi problemami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niższy od przeciętnej poziom wykształcenia i zarobków</li> <li>- przeważnie pracownicy fizyczni</li> <li>- niska aktywność polityczna</li> <li>- wysoki udział mieszkańców małych miejscowości i wsi</li> </ul>

Opracowanie własne na podstawie: A. J. Hoffman, *Competitive Environmental Strategy*, Island Press, Washington 2000, s. 86-87, P. D. Leinberger, *Green Gauge Report 2002: Americans Perspective on Environmental Issues*, [http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002\\_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf](http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf), s. 34-35, E. A. Holt, M. S. Holt, *Green Pricing Resource Guide, Report for American Wind Energy Association*, Ed Holt & Associates, 2004, <http://www.awea.org/greenpower/greenPricingResourceGuide040726.pdf>, s. 40-41.

Tak jak przy innych produktach, szerokie wprowadzenie na rynek nowych ekologicznych produktów musi być wsparte kampanią marketingową. J. A. Ottman i in.<sup>91</sup> zbadali sukcesy rynkowe zielonych produktów i doszli do wniosku, że sukces odniosły produkty, których producenci przekonali nabywców, że ich produkty są zarazem ekologiczne i posiadają także inne cechy cenione przez klientów. Zakończone sukcesem strategie marketingowe ekologicznych produktów charakteryzują się zrozumiałym przez nabywców pozycjonowaniem i skalowaniem korzyści z zakupu ekologicznych produktów oraz uwiarygodnieniem reklamowanych zalet produktu.

Korzyściami najczęściej kojarzonymi z ekologicznymi produktami są: wydajność, energooszczędność, korzyści dla zdrowia, bezpieczeństwo, symbolizm, status oraz wygoda. Jeśli ekologiczne produkty nie posiadają wymienionych zalet to przynoszącą sukcesy strategią jest powiązanie zalet ekologicznego produktu lub usługi z innymi zaletami dającymi bezpośrednio korzyści konsumentom. Tabela 21 zawiera przykłady przekazów marketingowych łączących ekologiczne produkty z korzyściami dla klientów. Wyniki sprzedaży wymienionych produktów wykazały, że przekaz marketingowy został dobrze dobrany.

---

<sup>91</sup> Por.: J. A. Ottman, E. R. Stafford, C. L. Hartman, *Avoiding Green Marketing Myopia...* dz. cyt., s. 27.

Tabela 21. Marketingowe przekazy łączące ekologiczne produkty z korzyściami dla klientów

<b>Korzyść</b>	<b>Przekaz marketingowy</b>	<b>Produkt/Przedsiębiorstwo</b>
Wydajność i Energooszczędność	mpg☺ (mpg - ilość przejechanych mil na galonie paliwa)  Napędzany światłem więc będzie chodził zawsze. Jest nie do zatrzymania. Jak ludzie, którzy go noszą  Jedyną rzeczą jaką nasza zmywarka skurczy jest wasz rachunek za wodę  Czy wiedziałeś, że 80-85% energii zużytej przy praniu jest użyte na ogrzanie wody? Tide Coldwater – najbardziej „cool” sposób na pranie	Samochód z napędem hybrydowym Toyota Prius TOYOTA  Zegarek „Eco-Drive Sport” CITIZEN  Zmywarka do naczyń ASKO  Proszek do prania w zimnej wodzie. PROCTER & GAMBLE
Korzyść dla zdrowia i bezpieczeństwa	20 lat odmowy uprawy z użyciem toksycznych pestycydów. Upór, być może. Zdrowie, zdecydowanie!  Bezpieczniejsze dla Ciebie i dla Środowiska.	Warzywa i owoce EARTHBOUND FARM ORGANIC  Środki czystości do mieszkań SEVENTH GENERATION
Symbolizm i status	„THINK” jest fotelem z mózgiem i świadomością  Upiększ nie tylko twarz ale i umysł	Fotele biurowe STEELCASE  Kosmetyki THE BODY SHOP
Wygoda	Długie życie dla trudnych do dotarcia miejsc	Naświetlacze na żarówki CFL GENERAL ELECTRIC
Powiązanie zalet	Wydajność i luksus napędzane innowacyjną technologią	Samochód z napędem hybrydowym Lexus RX400h TOYOTA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. A. Ottman, E. R. Stafford, C. L. Hartman, *Avoiding Green Marketing Myopia*, “Environment” 1996, vol. 48, nr 5, s. 32.

Konsumenci nie są w stanie sami ocenić wiarygodności głoszonych przez producentów korzyści jakie ma przynieść zakup ekologicznych produktów. Ze względu na wiarygodność w weryfikacji twierdzeń oraz doświadczenie i własne laboratoria do przeprowadzania badań, weryfikacje najczęściej przeprowadzane są na zlecenie i na koszt producenta przez niezależne instytucje rządowe, prywatne firmy konsultingowe lub organizacje non-profit. Najczęściej pomyślna weryfikacja danego produktu daje możliwość posługiwania się przez producenta

znakiem ekologicznym na produkcie, jego opakowaniu i materiałach promocyjnych. Tabela 22 przedstawia ich przykłady.

Tabela 22. Przykłady znaków ekologicznych

Znak ekologiczny	Nazwa, instytucja nadająca	Kryteria przyznania
	Polski Znak Ekologiczny EKO. Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Od 1998 roku	Spełnianie przez produkty ustalonych kryteriów ochrony zdrowia, środowiska i ekonomicznego wykorzystania zasobów środowiska w trakcie całego cyklu życia
	Wspólnotowy Znak Ekologiczny EU FLOWER. Komisja Unii Europejskiej wyznacza odpowiedzialne instytucje w poszczególnych krajach – w Polsce Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Od 1992 roku	Mniejsza szkodliwość dla środowiska w ciągu całego cyklu życia produktu oraz duże bezpieczeństwo i wygoda użytkowania w porównaniu z podobnymi wyrobami
	Błękitny Anioł (Der Blaue Engel) Niemieckie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Od 1977 roku	Dużo lepsza charakterystyka środowiskowa obejmująca cały cykl życia produktu od innych produktów z tej samej grupy towarowej. Brane pod uwagę też: hałas, możliwość powstawania substancji szczególnie niebezpiecznych, bezpieczeństwo i wygoda użytkowania oraz estetyka wykonania
	Nordycki Łabędź (Svanen) Ustanowiony przez Radę Nordycką składającą się z przedstawicieli Szwecji, Norwegii, Islandii i Finlandii. Od 1989 roku	Mniejsze negatywne oddziaływanie na ludzi i środowisko przyrodnicze niż inne towary z tej samej grupy o takim samym przeznaczeniu wykazane poprzez analizę wybranych cech produktu i procesu produkcji, przeprowadzoną przez akredytowany niezależny instytut badawczy
	Zielona Pieczęć (Green Seal) Niezależna amerykańska organizacja non profit Green Seal. Od 1990 roku	Przestrzeganie przez producentów rygorystycznych norm określających dla poszczególnych grup produktów właściwości produktów oraz procesów produkcyjnych
	Gwiazda Energetyczna (Energy Star) Agencja Ochrony Środowiska (EPA). Od 1992 roku	Zużywanie przez produkty podczas ich użytkowania średnio, w zależności od grupy produktowej, o 30%-40% mniej energii niż inne produkty o porównywalnych parametrach użytkowych i estetycznych

Źródło: opracowanie własne.



Przedsiębiorstwa stosują też własne deklaracje środowiskowe określające wpływ na środowisko wyrobu lub opakowania. Najczęściej spotykaną formą deklaracji własnej jest symbol pętli Mobiusa (zob. rysunek 14), który wskazuje na przydatność do recyklingu, lub w przypadku występowania w nim liczby, procentową zawartość materiałów z odzysku. Próbę usystematyzowania deklaracji własnych podejmuje norma ISO 14021<sup>92</sup>.

Rysunek 14. Przykład deklaracji własnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

---

<sup>92</sup> PN-EN ISO 14021, *Etykiety i deklaracje środowiskowe, Własne stwierdzenia środowiskowe (Etykietowanie środowiskowe II typu)*, PKN, Warszawa 2002.

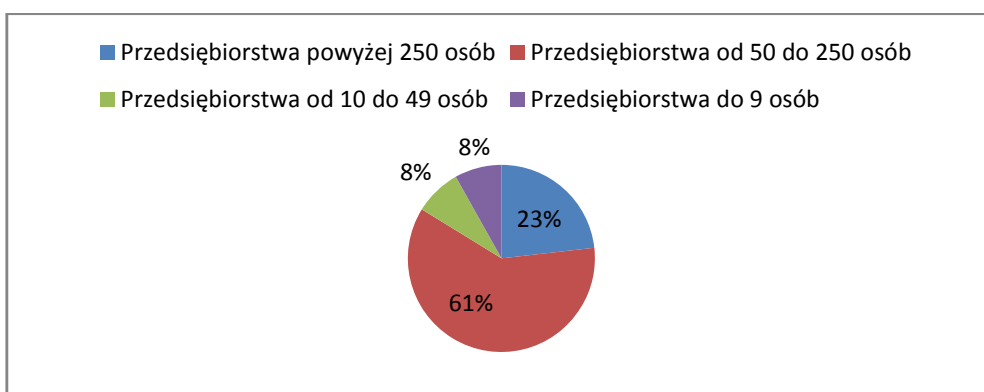
### 3. CHARAKTERYSTYKA BRANŻY MEBLARSKIEJ

#### 3.1. Znaczenie branży dla polskiej gospodarki

W Polsce około 6.500 przedsiębiorstw zajmuje się produkcją mebli. Jednak tylko 450 z nich zatrudnia powyżej 49 pracowników, w tym zaledwie 50 daje zatrudnienie więcej niż 249 osobom<sup>1</sup>. Natomiast przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 10 osób jest około 5.000. Branża meblarska w Polsce, podobnie jak w całej Unii Europejskiej<sup>2</sup>, należy do typowych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Charakteryzuje się znaczną koncentracją produkcji, gdzie 40 przedsiębiorstw wytwarza ok. 40% sprzedanych mebli w ujęciu wartościowym. W roku 2007, podobnie jak i w poprzednich latach, aż 84% produkcji sprzedanej wytworzono w 450 przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 49 osób (zob. rysunek 15).

Rysunek 15. Wartość produkcji sprzedanej w 2007r w zależności od poziomu zatrudnienia

	<b>Produkcja sprzedana</b>	<b>Udział</b>
Polskie przedsiębiorstwa ogółem	26 000 000 zł	100%
Przedsiębiorstwa powyżej 250 osób	6 000 000 zł	23%
Przedsiębiorstwa od 50 do 250 osób	16 000 000 zł	61%
Przedsiębiorstwa od 10 do 49 osób	2 000 000 zł	8%
Przedsiębiorstwa do 9 osób	2 000 000 zł	8%



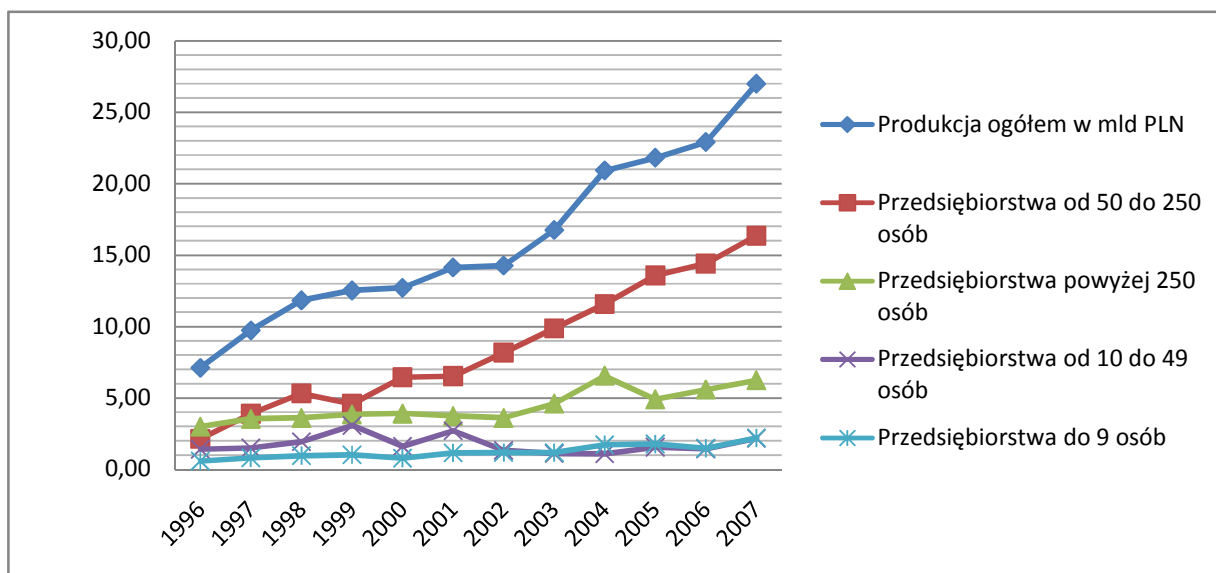
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli oraz GUS.

<sup>1</sup> Zob.: *Biuletyn Informacyjny Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli*, wrzesień 2008, [www.oigpm.org.pl](http://www.oigpm.org.pl).

<sup>2</sup> Por.: C. Marbach, *Francuski przemysł meblowy jest rozdrobniony*, „Gazeta Drzewna” 2003, nr 2, s.15.

Od roku 1996 tempo wzrostu produkcji sprzedanej branży meblowej było większe od średniej w przemyśle. Jedynie w latach 1999 – 2000 nastąpiło jego spowolnienie w rezultacie kryzysu rosyjskiego oraz załamania się popytu na rynku krajowym. Wzrost ten realizowany jest głównie przez przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 250 pracowników (zob. rysunek 16). Taki poziom zatrudnienia w zakładach branży wydaje się najlepiej odpowiadać jej uwarunkowaniom. Mniejsze zakłady nie osiągają konkurencyjnej przewagi związanej z efektami ekonomii skali, natomiast zakłady większe wydają się zmniejszać swoją konkretyjność popadając w dysekonomię skali. W roku 1996 to właśnie przedsiębiorstwa wielozakładowe zatrudniające tysiące pracowników, jak np. Swarzędzkie Fabryki Mebli czy Jarocińskie Fabryki Mebli, wytwarzały około 50% produkcji sprzedanej w branży. Jednak nie skorzystały one z koniunktury i ich miejsce zajęły przedsiębiorstwa przeważnie jednozakładowe zatrudniające od 50 do 250 pracowników.

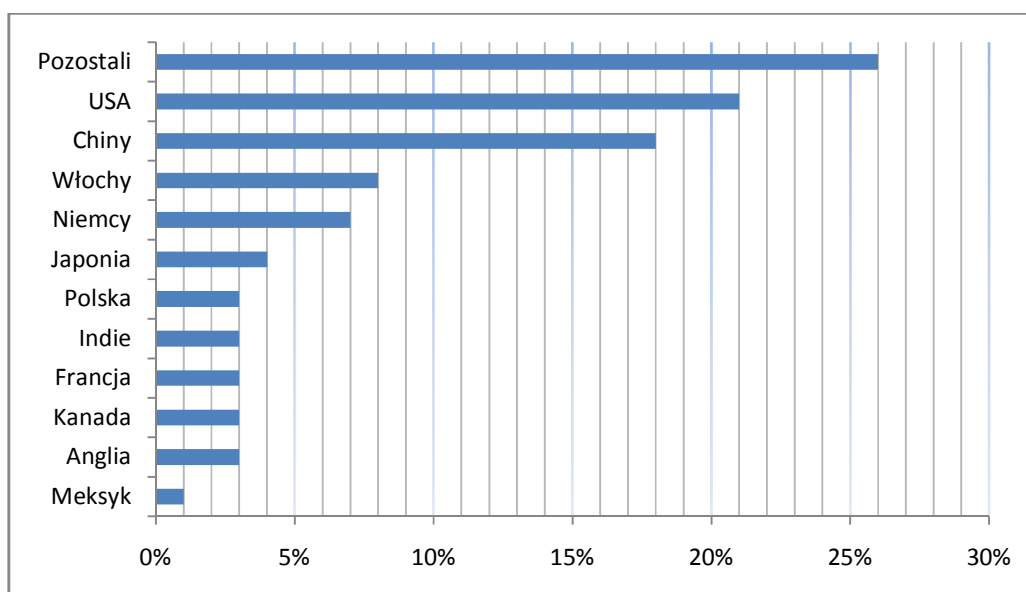
Rysunek 16. Wartość produkcji sprzedanej w latach 1996 – 2007 w zależności od wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli oraz GUS.

Od początku lat pięćdziesiątych przemysł meblarski stał się jednym z ważniejszych filarów polskiej gospodarki, osiągając w latach 2006 - 2008 prawie 2%<sup>3</sup> udział w PKB oraz dając zatrudnienie około 123 tysiącom pracowników. Meble awansowały jako grupa towarowa na trzecie<sup>4</sup> miejsce pod względem wartości eksportu. Polska stała się jednym z największych światowych producentów mebli. W roku 2007 oraz 2008 polska produkcja mebli osiągnęła wartości przekraczające 26 mld zł, co daje Polsce 3% udziału w światowym rynku, który według raportu firmy consultingowej CSIL był warty w roku 2007 ponad 110 mld \$. Pod względem wartości produkcji mebli Polskę wyprzedzają tylko USA, Chiny, Włochy, Niemcy i Japonia (zob. rysunek 17).

Rysunek 17. Udział w światowej produkcji mebli w roku 2007



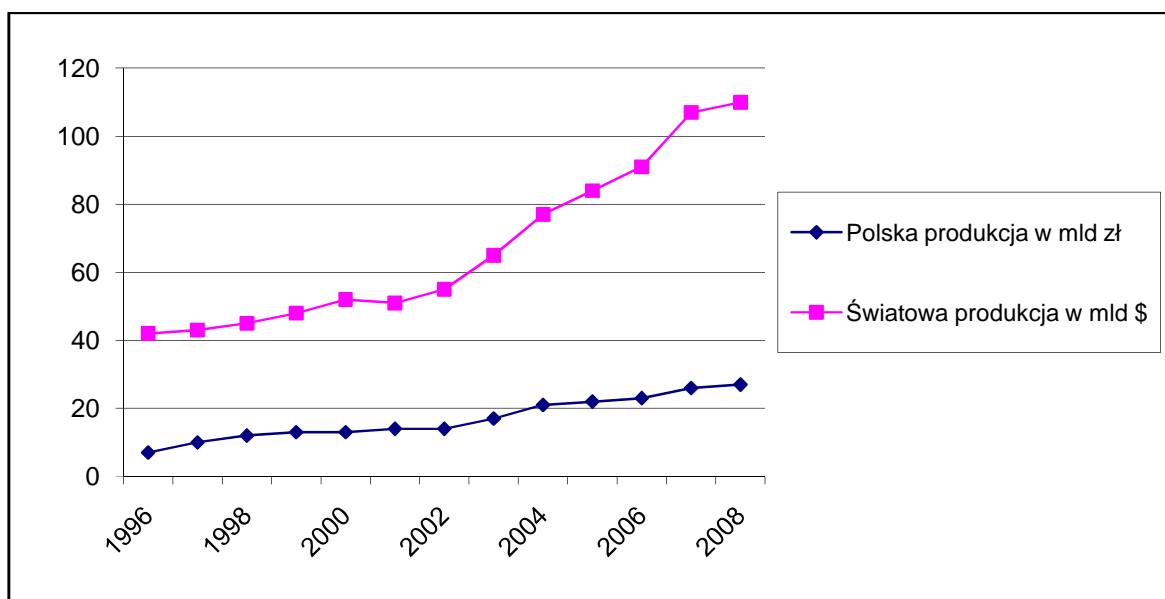
Źródło: opracowanie własne na podstawie: CSIL, *The World Furniture Outlook 2008*, [www.csilmilano.com](http://www.csilmilano.com).

<sup>3</sup> Jest to wartość dwukrotnie większa niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

<sup>4</sup> Pierwsze miejsce zajmują wyroby elektromaszynowe, drugie miejsce przypada środkom transportu lądowego, morskiego i lotniczego. Zob. dane Departamentu Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl).

Wysoka dynamika wzrostu produkcji w branży meblarskiej w ostatnich dwunastu latach, została przedstawiona na rysunku 18. Dynamika ta jest także znacznie większa niż średnia polskiej produkcji przemysłowej ogółem, jest jednak mniejsza od dynamiki światowej.

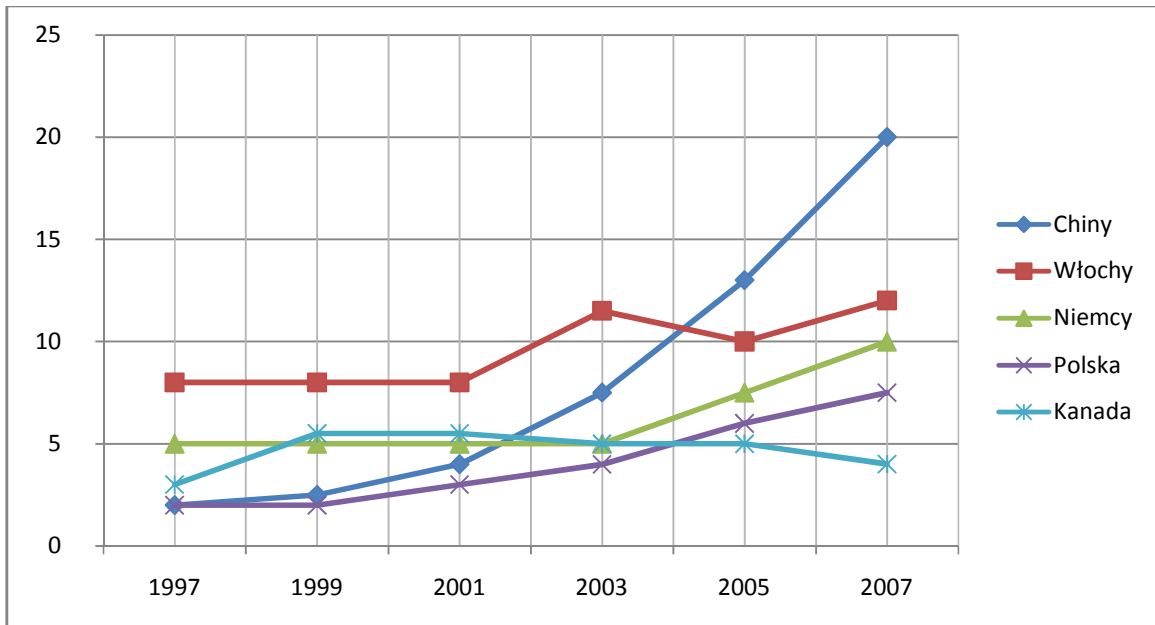
Rysunek 18. Wartość produkcji sprzedanej przemysłu meblarskiego w Polsce i na świecie w latach 1996-2008.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli oraz GUS oraz CSIL, *The World Furniture Outlook 2009*, [www.csilmilano.com](http://www.csilmilano.com).

Polska branża meblarska charakteryzuje się wysokim eksportem, znacznie przewyższającym średnią dla produkcji przemysłowej ogółem. Od połowy lat dziewięćdziesiątych około 80% produkcji trafia na eksport – głównie do krajów Unii Europejskiej (80%). Eksport mebli osiągnął w roku 2007 wartość 7,66 mld \$ i ponad pięciokrotnie przewyższył import, który w 2007 roku wyniósł 1,35 mld \$. Tak duża nadwyżka korzystnie wpływała na polski bilans płatniczy. Polska od roku 2004 stała się czwartym na świecie eksporterem mebli, po Chinach, Włoszech i Niemczech (zob. rysunek 19).

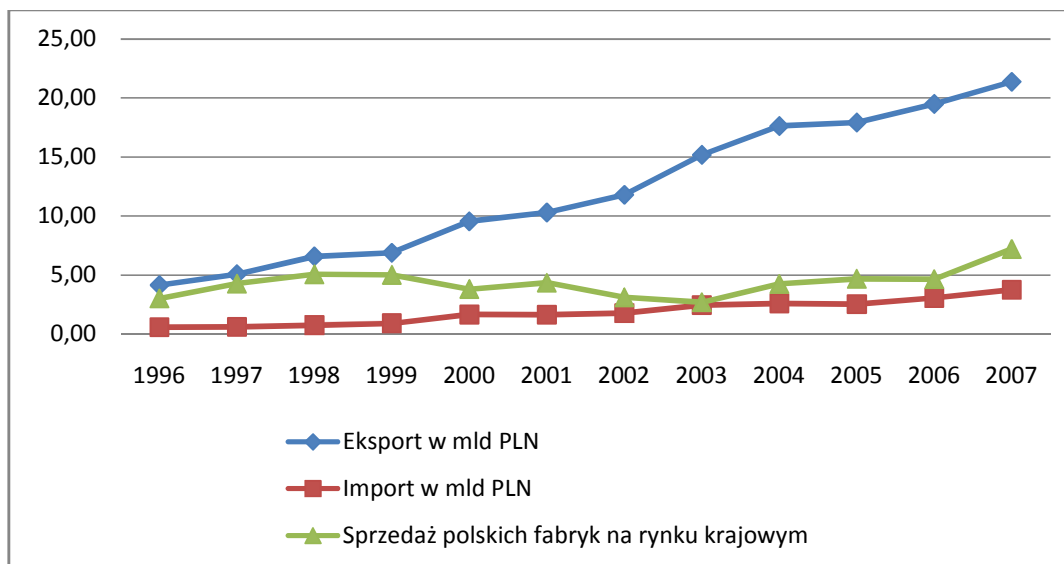
Rysunek 19. Wartość eksportu mebli największych eksporterów od 1997 do 2007 w mld \$



Źródło: opracowanie własne na podst.: CSIL, *The World Furniture Outlook 2008*, [www.csilmilano.com](http://www.csilmilano.com).

Wartość polskiego eksportu mebli wzrosła w latach 1996 – 2007 ponad pięciokrotnie z 4,1 mld zł do 21,4 mld zł. W tym samym okresie polski rynek mebli wzrósł prawie czterokrotnie – od 3,5 mld zł do 11,2 mld zł. Jednak podczas gdy eksport charakteryzował się stałym wzrostem, wartość rynku krajowego w latach 1999 – 2003 zmalała o 20% w stosunku do roku 1998. Spadek ten był spowodowany spadkiem koniunktury w budownictwie. Od roku 2004 rynek krajowy zaczął znowu rosnać w równym tempie dla produkcji polskiej oraz importu. Jednak wartość eksportu mebli rośnie znacznie szybciej niż wartość rynku krajowego (zob. rysunek 20).

Rysunek 20. Wielkość eksportu, importu oraz rynku krajowego mebli w latach 1996 - 2007

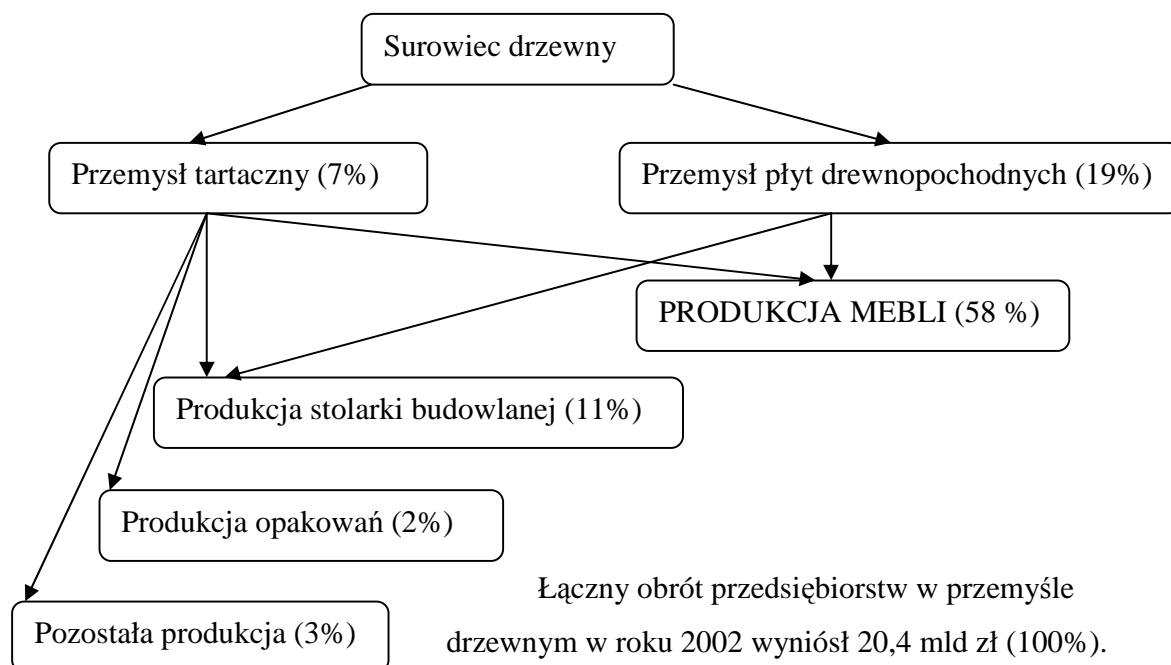


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli oraz GUS.

### 3.2. Stosowane materiały i technologie

Podstawowym materiałem do produkcji mebli od wieków było i pozostało do dzisiejszych czasów drewno. W polskim przemyśle drzewnym produkcja mebli generuje aż 58% przychodów (zob. rysunek 21). Najważniejszymi zaletami drewna jako surowca do produkcji mebli są jego łatwość w obróbce, dostępność, stosunkowo mały ciężar, duża wytrzymałość, przyjemność w dotyku, odporność na działanie wielu czynników chemicznych oraz ekologiczność. Do wad należy zaliczyć niejednorodność pod względem budowy (np. występowanie sęków, pęknięć, zabarwień) oraz łatwość ulegania niezabezpieczonego drewna deprecjacji pod wpływem wody, owadów i grzybów.

Rysunek 21. Fazy przetwórstwa drewna oraz wielkość obrotów przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 5.

Podstawowymi pierwiastkami wchodzącymi w skład chemiczny drewna są: węgiel (49,5%), tlen (43,8%) oraz azot (0,2%). Główne związki chemiczne tworzące drewno to: celuloza, hemiceluloza i lignina. W drewnie występują także białko, skrobia garbniki, oleje eteryczne, guma oraz substancje mineralne<sup>5</sup>.

Budowa fizyczna pnia drzewa w przekroju poprzecznym przedstawiona jest na rysunku 22. Centralnie usytuowany, kilkumilimetrowy rdzeń stanowi oś biologiczną drzewa. Ulega on szybkiemu rozkładowi i dlatego jego występowanie w wysokogatunkowych wyrobach z drewna jest niedopuszczalne. Rdzeń otoczony jest przez twardziel – ciemniej zabarwioną środkową część pnia. Twardziel nie zawiera żywych komórek, nie spełnia funkcji fizjologicznych, nie przewodzi wody. W pozyskanym drewnie stanowi materiał najbardziej

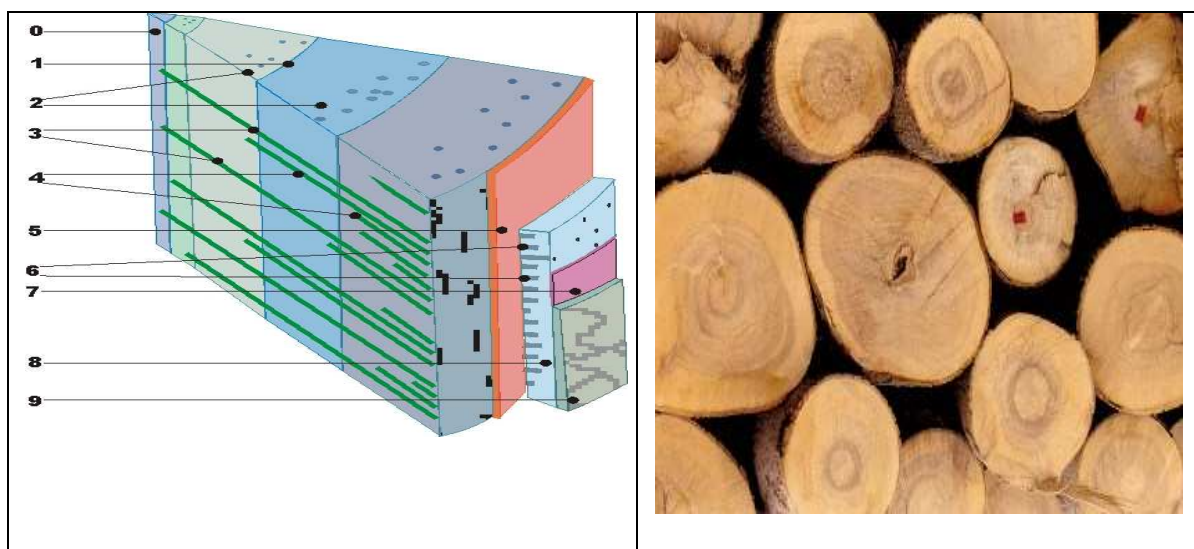
<sup>5</sup> Zob. np.: J. Szczuka, J. Żurowski, *Materiałoznawstwo przemysłu drzewnego*, WSiP, Warszawa 1995.



odporny mechanicznie i biologicznie. Biel jest to tkanka żywa drewna o jasnej barwie, która otacza twardziel. Najbardziej zewnętrzną warstwę stanowi kora składająca się z miazgi twórczej, łyka i korowiny.

Właściwości fizyczne drewna charakteryzowane są przez jego barwę, rysunek, gęstość pozorną (zależną od wilgotności), higroskopijność, zapach (pochodzący z żywic, olejków eterycznych i garbników - zanikający z biegiem lat), przewodność cieplną oraz wilgotność. Przeważnie bezpośrednio po ścięciu wilgotność drewna wynosi około 35%. Właściwości mechaniczne drewna określane są przez twardość oraz przeważnie skorelowaną z nią ścieralność.

Rysunek 22. Przekrój pnia drzewa



0) rdzeń drzewa; 1) granica słoja rocznego; 3) promień rdzeniowy pierwotny; 4) promień rdzeniowy wtórny; 5) kambium (tkanka twórcza); 6) rurki sitowe; 7) fellogen (tkanka korkotwórcza); 8) łyko (tkanka przewodząca), 9) kora

Źródło: Prezentacja Paged Meble S.A. 2008.

Surowiec drzewny trafia do zakładów produkujących meble przeważnie w formie tarcicy (deski, na które zostały pocięte w tartakach pnie drzew), oklein (cienkich płatów drewna uzyskanych poprzez skrawanie drewna) oraz płyt drewnopochodnych (takich jak: MDF, HDF, wiórowe, stolarskie). Technologia wykorzystania tych surowców do produkcji mebli zostanie zaprezentowana na przykładzie jednego z największych polskich zakładów produkujących meble. Jest to Zakład nr 3 Grupy Paged w Jarocinie, który produkuje meble skrzyniowe sprzedawane pod następującymi własnymi markami handlowymi: Meble Jarocin, Paged Meble i Woodways.

Pierwszym etapem obróbki tarcicy w zakładzie produkującym meble jest jej sezonowanie – suszenie drewna w sposób naturalny w przewiewnym miejscu, gdzie drewno jest układane w sztapple na przekładkach umożliwiającym swobodną cyrkulację powietrza (zob. tabela 23, zdjęcie 1). W ten sposób wilgotność drewna zmniejsza się z ponad 35% do ok. 20% oraz wyrównuje się jej poziom<sup>6</sup>. Następnie deski umieszczane są w komorze suszarni, gdzie są wysuszane gorącym powietrzem za pomocą wentylatorów do poziomu wilgotności ok. 12% (zob. tabela 23, zdjęcie 2). Zbyt duża wilgotność powoduje paczenie się wyrobów oraz stwarza warunki sprzyjające rozwojowi grzybów. Natomiast drewno wysuszone do poziomu wilgotności 0% staje się materiałem łatwo pękającym i kruchym i nie nadaje się do produkcji mebli.

Z wysuszonych desek wykrajane są wyrzynki o długości od 50 do 250 cm, które charakteryzują się brakiem krzywizn oraz innych wad biologicznych. Następnie wyrzynki są przycinane i szlifowane tak, aby uzyskać fryzy o gładkiej powierzchni przetarcia i ostrych krawędziach (zob. tabela 23, zdjęcie 3). Fryzy łączy się za pomocą kleju w ściskach, aby uzyskać elementy z litego drewna o większych gabarytach (zob. tabela 23, zdjęcie 4). Kolejną fazą obróbki elementów litych jest ich frezowanie – obróbka mechaniczna płaszczyzn za pomocą wirującego, wieloostrowego narzędzia zwanego frezem (zob. tabela 23, zdjęcie 5). Po frezowaniu następuje szlifowanie elementów, aby uzyskać gładkie powierzchnie (zob. tabela 23, zdjęcie 6).

Pierwszym etapem obróbki płyt drewnopochodnym w zakładzie produkującym meble jest ich rozkrój do wymaganych rozmiarów (zob. tabela 23, zdjęcie 7). Następnie okleja się

---

<sup>6</sup> Wilgotność drewna- stosunek masy zawartej w drewnie wody do masy drewna wyrażony w %. Zob. np.: F. Krzysik, *Nauka o drewnie*, PWRiL, Warszawa 1974.

ich płaszczyzny szerokie i wąskie okleiną naturalną (fornirem)<sup>7</sup> lub syntetycznym laminatem<sup>8</sup> (zob. tabela 23, zdjęcia 8 i 9). Zaokleinowane płyty są nawiercane w centrach obróbczych CNC a następnie szlifowane (zob. tabela 23, zdjęcia 10 i 11). Tak przygotowane płyty są wybarwiane i lakierowane na linii lakierniczej z zastosowaniem ekologicznych lakierów wodnych (zob. tabela 23, zdjęcie 12).

Na wydziale montażowym powstają meble z wcześniej przygotowanych elementów z litego drewna oraz płyt drewnopochodnych, okuć, uszczelek i innych materiałów używanych w budowie mebli skrzyniowych, jak np. szkło (zob. tabela 23, zdjęcie 13). Gotowe meble są zabezpieczane przed uszkodzeniami podczas transportu i pakowane w opakowania kartonowe (zob. tabela 23, zdjęcie 14).

---

<sup>7</sup> Fornir- cienki płat drewna o grubości od 0,4 mm do 3 mm.

<sup>8</sup> Laminat – prasowany papier nasycony żywicą melaminową z jednostronnie naniesioną powłoką dekoracyjno-ochronną.

Tabela 23. Proces produkcyjny mebli skrzyniowych

	
1. Sezonowanie tarcicy	2. Suszenie tarcicy w komorach suszarni
	
3. Rozkrój tarcicy na wyrzynki a następnie na fryzy	4. Wyklejanie fryz z podzespoły w ściskach
	
5. Frezowanie elementów litych	6. Szlifowanie elementów litych
	
7. Rozkrój płyt drewnopochodnych	8. Oklejanie płaszczyzn szerokich płyt okleiną naturalną

Tabela 23 c.d. Proces produkcyjny mebli skrzyniowych



9. Oklejanie płaszczyzn wąskich płyt okleiną naturalną



10. Obróbka na centrach obróbczych CNC



11. Szlifowanie zaokleinowanych elementów



12. Barwienie i lakierowanie na linii do lakierów wodnych



13. Montaż mebli na wydziale montażowym



14. Pakowanie mebli na wydziale montażowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Paged Meble S.A.

Oprócz omówionych wcześniej materiałów, takich jak lite drewno oraz płyty drewnopochodne oklejane fornirem lub laminatem, w produkcji mebli używane są także tworzywa sztuczne, tkaniny, metal, aluminium oraz szkło<sup>9</sup>. Tworzywa sztuczne znajdują zastosowanie w produkcji siedzisk krzeseł, uchwytów oraz elementów dekoracyjnych. Tworzywem sztucznym jest także pianka poliuretanowa stosowana w materacach oraz meblach tapicerowanych. Jako obicia materacy oraz mebli tapicerowanych stosowane są różnego rodzaju tkaniny jak żakardy, szenile, welury czy nubuki oraz skóry naturalne.

Z metalu wykonane są sprężyny stosowane w materacach oraz meblach tapicerowanych. Profile metalowe oraz aluminiowe stosowane są jako elementy konstrukcyjne krzeseł, stołów, regałów oraz łóżek. Płyty szklane stosowane są najczęściej do wykonywania drzwiczek regałów oraz blatów stołów i stolików.

### 3.3. Główne problemy i wyzwania ekologiczne

Polska branża meblarska wywiera stosunkowo niski wpływ na środowisko, zarówno podczas procesu produkcji jak i fazy użytkowania wyrobów. Z. Bolkowska<sup>10</sup> wśród trzech czynników decydujących o konkurencyjności polskich mebli na rynkach zagranicznych wymienia ich ekologiczność, która przekłada się na nieszkodliwość dla użytkowników. Efekt ten osiągnięty jest dzięki szerokiemu zastosowaniu litego drewna, oklein naturalnych oraz materiałów mających atesty nieszkodliwości dla środowiska naturalnego<sup>11</sup>. Podobnie, E. Ratajczak, wymienia ekologiczność polskich mebli jako jeden z argumentów skłaniających do inwestycji zagranicznych w polski przemysł meblarski<sup>12</sup>. Wyroby z drewna są stosunkowo najmniej energochłonnymi wyrobami – wytworzenie tony produktów z drewna lub materiałów drewnopochodnych wymaga znacznie mniejszych ilości energii niż wytworzenie tony produktów z metalu, ceramiki, plastiku czy szkła.

---

<sup>9</sup> Zob.: C. D. Edwards, *Twentieth-century furniture – Materials, Manufacture and Markets*, Manchester University Press, Manchester 1994, s. 7-55.

<sup>10</sup> Zob.: Z. Bolkowska, *Rynek mebli w Polsce*, „Biuletyn Informacyjny OIGPM” 2000, nr 6, s. 28.

<sup>11</sup> Jednak zdaniem Iwanczewskiej, ekologiczność polskich mebli jest słabo wypromowana w Polsce. Zob.: D. Iwanczewska, *Energia z natury*, „Meble Plus” 2004, nr 1, s. 32.

<sup>12</sup> Zob.: E. Ratajczak, *Zaangażowanie kapitału zagranicznego w polskim przemyśle meblarskim*, „Przemysł drzewny” 1995, nr 7, s. 2.

Występują jednak obszary wymagające poprawy, takie jak wytwarzanie odpadów przemysłowych oraz ścieków, emisja zanieczyszczeń pyłowych oraz hałasu<sup>13</sup>. Podobnie jak w zakładach przemysłowych innych branż, racjonalizacja ilości zużytych materiałów, energii do produkcji, zużycia opakowań oraz kosztów transportu mogą znacznie obniżyć wpływ na środowisko naturalne wywierany przez dane przedsiębiorstwo podczas procesów produkcyjnych.

W tartakach oraz u producentów płyt drewnopochodnych, którzy są największymi dostawcami surowców do produkcji mebli, powstaje większość z wszystkich odpadów drzewnych. W roku 2006 wygenerowano 1.787 tys. ton odpadów w przemyśle drzewnym (zob. tabela 24), co stanowiło około 3% z 58.903 tys. ton odpadów wytworzonych w procesach przetwórstwa przemysłowego<sup>14</sup> w Polsce. Są jednak one w 96% wykorzystywane w innych branżach sektora drzewnego lub używane do wytworzenia energii cieplnej oraz elektrycznej w miejscach ich powstania.

Tabela 24. Odpady w przemyśle drzewnym w 2006 roku

Wyszczególnienie	Odpady wytworzone i gromadzone w tys. ton			
	Ogółem	Wykorzystane	Unieszkodliwione	Przejęciowo gromadzone
Przetwórstwo przemysłowe	58.903	41.987	14.886	2.050
Produkcja wyrobów z drewna, w tym: produkcja płyt drewnopochodnych	1.787	1.711	44	32
	798	781	6	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ochrona środowiska 2007 – Informacje i opracowania statystyczne*, GUS Departament Badań Regionalnych i Środowiska, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> Zob.: *Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 26-29.

<sup>14</sup> Zob.: *Ochrona środowiska 2007 – Informacje i opracowania statystyczne*, GUS Departament Badań Regionalnych i Środowiska, Warszawa 2007, s. 348.

Bardziej niż odpady, obciążają środowisko emisje przemysłowych zanieczyszczeń do powietrza. Pomimo znacznych nakładów finansowych w sektorze (prawie 20 mln zł w 2006 roku<sup>15</sup>), część producentów wyrobów drzewnych, szczególnie mniejszych, nadal nie nadąża za europejskimi rozwiązaniami w ochronie atmosfery przed zanieczyszczeniami. Odpady drzewne są w niższym stopniu wykorzystywane do produkcji płyt drewnopochodnych (20% wykorzystania) niż w państwach zachodnioeuropejskich (do 40% wykorzystania) natomiast w większym stopniu do celów energetycznych<sup>16</sup>. Przemysł sektora drzewnego w roku 2006 wygenerował 4,2 tys. ton emisji pyłowych, co stanowiło 10,5% zanieczyszczeń pochodzących z przetwórstwa przemysłowego. Ponadto w tym przemyśle wytworzono 1.822 tys. ton zanieczyszczeń gazowych - 3,4% zanieczyszczeń mających źródło w przetwórstwie przemysłowym (zob. tabela 25).

Tabela 25. Emisja zanieczyszczeń do powietrza w przemyśle drzewnym w 2006 roku

Wyszczególnienie	Emisja zanieczyszczeń w tys. ton	
	Pyłowych	Gazowych (SO <sub>2</sub> , CO, CO <sub>2</sub> )
Przetwórstwo przemysłowe	40	53.208
Produkcja wyrobów z drewna,	3,9	1.712
w tym płyt drewnopochodnych	3,3	1.575
Produkcja mebli	0,3	110

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ochrona środowiska 2007 – Informacje i opracowania statystyczne*, GUS Departament Badań Regionalnych i Środowiska, Warszawa 2007.

<sup>15</sup> Zob.: *Ochrona środowiska 2007...dz. cyt.*, s. 433.

<sup>16</sup> Por.: *Strategia dla przemysłu drzewnego...dz. cyt.*, s. 26-27.



W przemyśle płyt drewnopochodnych, którego głównym odbiorcą są producenci mebli, nie występują większe zagrożenia dla równowagi ekologicznej. Cała produkcja płyt wiórowych ma klasę higieny E1 a część fabryk osiąga klasę E 0,5 - co świadczy o niskiej zawartości niebezpiecznego dla ludzi i środowiska formaldehydu. Także produkcja płyt MDF nie stwarza zagrożeń dla środowiska. Jedynie procesy produkcji tradycyjnych, twardych płyt pilśniowych (mikro-formatowanych) oraz sklejek stwarzają zagrożenia w zakresie gospodarki wodno-ściekowej<sup>17</sup>. Według danych GUS<sup>18</sup>, w roku 2006 w/w procesy produkcyjne spowodowały odprowadzenie 3,6 hektometrów sześciennych ścieków, w tym 0,1 hektometra sześciennego ścieków nieczyszczonych. W zakładach produkujących meble generowane są natomiast ścieki przemysłowe takie jak: skropliny ze sprężarek, ścieki powstające podczas czyszczenia urządzeń do formowania oraz ścieki z kabin lakierniczych.

Problemem ekologicznym dla przemysłu meblarskiego są także odpady pochodzenia chemicznego takie jak lakiery i kleje. W ramach działań ekologicznych, fabryki mebli wprowadzają materiały wykończeniowe bezpieczne pod względem emisji formaldehydu oraz ograniczają emisje lotnych substancji organicznych (VOC). Powstające podczas produkcji mebli odpady drzewne, takie jak kawałki drewna, płyt drewnopochodnych, oklein, trociny oraz powstające podczas produkcji mebli tapicerowanych odpady pianki, są w pełni zagospodarowywane – głównie na cele energetyczne.

Ograniczenia wynikające z ekologicznych norm określających poziom emisji rozpuszczalników, formaldehydu oraz lotnych substancji organicznych (VOC) w procesach wysychania, zmusiły producentów ciekłych wyrobów lakierniczych stosowanych (między innymi) w przemyśle meblarskim do wprowadzenia rozwiązań nie stwarzających zagrożeń ekologicznych polegających na ulatnianiu się do atmosfery toksycznych oraz łatwopalnych związków chemicznych. W efekcie rośnie udział lakierów wodorozcieńczalnych stosowanych w meblarstwie<sup>19</sup>. Lakiery wodorozcieńczalne są produktami ekologicznymi, przyjaznymi dla ludzi i środowiska ze względu na brak drażniących zapachów oraz minimalną zawartość toksycznych rozpuszczalników. Inne korzyści to możliwość suszenia powłok w podwyższonej temperaturze (40-50°C), tolerancja na wahania wilgotności malowanego podłoża oraz niepalność.

---

<sup>17</sup> Zob.: *Strategia dla przemysłu drzewnego...* dz. cyt., s. 28.

<sup>18</sup> *Ochrona środowiska 2007...* dz. cyt., s. 183.

<sup>19</sup> Zob.: A. Gaik, *Lakiery a ekologia*, „Meble Plus” 2004, nr 11, s. 36.

Podobnie jak w innych branżach zakupy surowców mają istotny wpływ na środowisko. Pozyskiwane do produkcji surowce powinny pochodzić od wiarygodnych i prowadzących politykę środowiskową dostawców. Ich przykładem jest surowiec drzewny z lasów certyfikowanych znakiem FSC (Forest Stewardship Council). Znak ten poświadcza, że drewno pochodzi z planowanej gospodarki leśnej. Certyfikat jest przyznawany na dwóch etapach: zarządzania lasem oraz wytwarzania wyrobów drewnianych w formie „łańcucha dostaw”.

Już na etapie planowania, fabryki mebli ograniczają ilości surowców potrzebnych do produkcji oraz powstających w jej wyniku odpadów. Pomocną metodą jest dostosowywanie materiałów do potrzeb użytkowych, jak na przykład wykorzystywanie tańszych materiałów do produkcji wewnętrznych części mebli czy do potrzeb wytrzymałościowych, gdzie określa się konieczną wytrzymałość konstrukcji mebla i minimalizuje użyty surowiec tak aby zachować wymaganą wytrzymałość. Inną powszechnie stosowaną metodą ograniczania surowców oraz odpadów jest racjonalizacja oferowanego asortymentu sprzedaży.

Fabryki mebli przeważnie kupują opakowania za kwotę od 0,5 do 3% rocznych obrotów<sup>20</sup>. Zbieranie dokładnych informacji o wartości opakowań oraz procencie zwrotów spowodowanych uszkodzeniem w transporcie pozwala osiągnąć optymalny poziom zabezpieczenia produktów charakteryzujący się obniżeniem kosztów opakowań do takiego poziomu, przy którym nie następuje znaczny wzrost uszkodzeń wyrobów w transporcie.

W celu ograniczenia negatywnego wpływu transportu produktów na środowisko producenci mebli coraz częściej podpisują umowy na dostawy z wyspecjalizowanymi i odpowiedzialnymi społecznie spedytorami, którzy równocześnie ograniczają koszty transportu oraz minimalizują jego negatywne skutki dla środowiska. W przypadku pozostaniu przy transporcie własnym producenci podejmują takie działania jak dostarczanie zamówień do różnych odbiorców podczas jednego kursu, monitorowanie zużycia paliwa, ograniczenie „pustych” powrotnych kursów, właściwy nadzór nad stanem technicznym pojazdów. Również działania prowadzące do zmniejszenia ilości zwrotów mebli prowadzą do ograniczenia natężenia transportu<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Zob.: *Podstawowe zagadnienia dotyczące ochrony środowiska w przemyśle meblarskim*, <http://www.eko-net.pl/8eab5ebc622237de19b6128e92dfaf52/aid/6226113f5ffe7377db3716108d6b477d>, s6.

<sup>21</sup> Por.: *Ibidem*, s 9.

Optymalne wykorzystanie silników elektrycznych obrabiarek jest obszarem, w którym fabryki mebli mogą osiągnąć duże oszczędności energii elektrycznej, przyczyniając się równocześnie do ochrony środowiska. Szacuje się, że energia zużywana przez obrabiarki stanowi 2/3 całej energii elektrycznej zużywanej w przemyśle<sup>22</sup>. Opłaca się zastępować przestarzałe technologicznie maszyny nowoczesnymi nie tylko dlatego, że są o wiele bardziej energooszczędne ale także dla zwiększenia bezpieczeństwa pracowników<sup>23</sup>. Oszczędności energii można uzyskiwać także wyłączając silniki po zakończonej pracy, w miarę możliwości zmniejszając obciążenie oraz ograniczając obroty. Silniki o zmiennych obrotach mogą przyczynić się do 30-40% oszczędności w zużyciu energii.

Sprężone powietrze, wykorzystywane obecnie najczęściej przy produkcji mebli tapicerowanych, jest stosunkowo energochłonnym nośnikiem energii. Sprawność sprężarek najczęściej nie przekracza 10% a badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach brytyjskich wykazały, że straty w obiegu sprężonego powietrza wynoszą 39%<sup>24</sup>. Duże oszczędności przynosi stosowanie wielu sprężarek o różnej wydajności oraz uświadomienie pracowników o konieczności oszczędzania sprężonego powietrza. Również duże straty energii powoduje recyrkulacja powietrza w lakierniach – kierowanie powietrza z oparami lakieru na zewnątrz oraz jednoczesne zasysanie świeżego powietrza.

---

<sup>22</sup> Zob.: *Podstawowe zagadnienia dotyczące ochrony środowiska...*dz. cyt. s. 7.

<sup>23</sup> Zob.: J. Nowak, *Używane obrabiarki do kontroli*, „Gazeta Drzewna” 2000, nr 4, s. 15.

<sup>24</sup> Zob.: *Podstawowe zagadnienia dotyczące ochrony środowiska...*dz. cyt. s. 7.

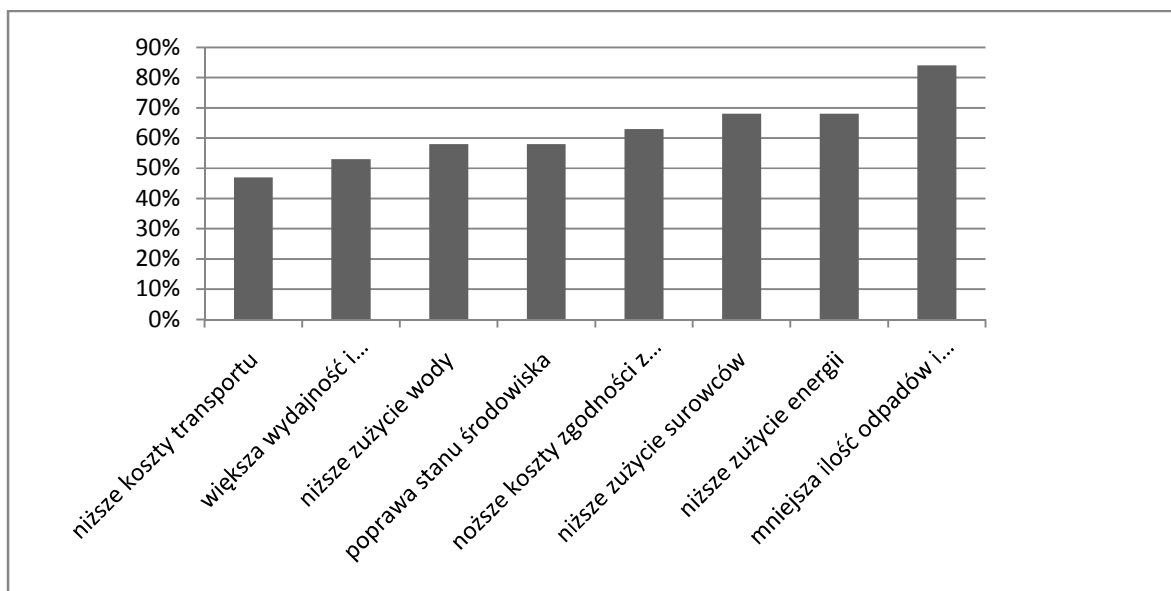
Tabela 26. Certyfikaty ISO w branży meblarskiej w roku 2005

	ISO 9000	ISO 14000	ISO 18000
Producenci mebli	79	10	6
Producenci płyt drewnopochodnych	15	-	-

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku – Informacja z realizacji zadań za okres do końca 2004 roku*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy Departament Polityki Przemysłowej, Warszawa 2005.

Rośnie zainteresowanie certyfikatami zarządzania środowiskowego z serii ISO 14000 wśród producentów mebli (zob. tabela 26). Podobnie jak EMAS, międzynarodowa norma środowiskowa ISO stawia przedsiębiorstwom je wdrażającym dwa główne cele: ciągłe doskonalenie oraz spełnianie norm prawnych i postulatów polityki przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska. Jednak przeważnie dążenie do w/w celów przynosi przedsiębiorstwom korzyści zwiększające zysk, takie jak: zwiększenie wydajności produkcji czy obniżenie zużycia surowców i energii. W badaniu przeprowadzonym przez brytyjską rządową instytucję badawczą Envirowise na producentach mebli, którzy uzyskali certyfikat ISO 14001, 50% badanych wskazało na zwiększenie wydajności produkcji jako efekt wprowadzenia systemu zarządzania ekologicznego wg. normy ISO, natomiast 68% wskazało na niższe zużycie surowców a ponad 47% na niższe zużycie energii (zob. rysunek 23).

Rysunek 23. Korzyści dla producentów mebli z wdrożenia systemu ISO 14001



Źródło: opracowanie własne na podst.: Envirowise, *Environmental Management Systems for the Furniture Industry*, <http://www.envirowise.gov.uk/GG338>.

## 4. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### 4.1. Metody jakościowe

Nauki o zarządzaniu, podobnie jak inne nauki społeczne, różnią się w pewnych aspektach od nauk przyrodniczych. Wielu autorów jak, np. K. Zimmewicz<sup>1</sup> czy K. R. Popper<sup>2</sup>, zwraca uwagę na brak uniwersalności praw w naukach społecznych. Jest on spowodowany niedostateczną wiedzą o przeszłości oraz niepewnością czy prawa dotyczące zachowań społecznych obowiązujące dzisiaj, nie ulegną modyfikacji w przyszłości. Są one bowiem zależne od specyficznych warunków oraz systemu wartości danej społeczności. Zatem mamy tu do czynienia ze zjawiskami, przy badaniu których pomocne są metody badawcze jakościowe. Jednak, podczas gdy w innych naukach społecznych metody te są szeroko wykorzystywane, jak słusznie zauważa W. Czakon<sup>3</sup>, są one jeszcze stosunkowo słabo rozpowszechnione w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu.

Zdaniem autora warto jest wykorzystywać do badań w przedmiocie nauk o zarządzaniu zarówno metody ilościowe jak i jakościowe, ponieważ pozwala to na bardziej holistyczne zrozumienie badanej rzeczywistości organizacyjnej. Podobnie twierdzi wielu badaczy, jak na przykład D. Silverman<sup>4</sup>, S. Chęłpa<sup>5</sup> czy C. Cassell i G. Symon<sup>6</sup>. Piszą oni, że zarówno metody ilościowe jak i jakościowe mogą być użyte w jednej pracy, o ile badacze przyjmą pragmatyczne założenie, że jakiegokolwiek dostępne narzędzia, których zastosowanie wydaje się być odpowiednie, powinny być użyte. Przy wyznaczaniu celów użycia poszczególnych rodzajów metod i ich relacji, należy jednak pamiętać, że metody ilościowe i jakościowe wywodzą się z różnych paradygmatów badawczych. Na przykład, role organizacyjne zgodnie z interpretacją w paradygmacie normatywnym (nomotetycznym) mają

---

<sup>1</sup> Zob.: K. Zimmewicz, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 15.

<sup>2</sup> Zob.: K. R. Popper, *Nędra historycyzmu*, Wydawnictwo Krag, Warszawa 1989, s. 62.

<sup>3</sup> Zob.: W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13.

<sup>4</sup> Zob.: D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych – Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 62-64.

<sup>5</sup> Zob.: S. Chęłpa, *Metodologiczne zagadnienia badania kwalifikacji menedżerów*, w: R. Krupski, J. Lichtarski (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 940, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 250.

<sup>6</sup> Zob.: C. Cassell, G. Symon (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications, London 1994, s. 2-3.

charakter umowy i są realizowane według sprecyzowanych reguł, zaleceń i obowiązków. Natomiast w paradygmacie interpretatywnym (idiograficznym), role są wspólnym wysiłkiem uczestników codziennych interakcji kreowane, podtrzymywane i negocjowane<sup>7</sup>.

Mając na uwadze powyższe zastrzeżenia, autor zastosował w badaniach do niniejszej pracy metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Takie połączenie narzędzi badawczych typu idiograficznego i nomotetycznego określane jest jako triangulacja metod badawczych<sup>8</sup>. Warto zwrócić uwagę na fakt, że połączenie metod umożliwia usunięcie ograniczenia w naukach społecznych, które w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku S. Ossowski opisał w następujący sposób: „Równe słupki rtęci w jednakowych termometrach są wskaźnikami jednakowych temperatur. Ale jednokształtne czy jednobrzmiące odpowiedzi na to samo pytanie kwestionariusza nie muszą być miarodajnymi wskaźnikami jednakich postaw: ta sama odpowiedź na pytanie zamknięte może mieć różne znaczenie nawet na gruncie tej samej kultury, a podkreślenie jej w kwestionariuszu może być spowodowane przez różne motywy. Nieporozumienie mogłaby usunąć rozmowa, nadająca właściwą interpretację, ale rozmowa jest rezygnacją z normalizacji badań.”<sup>9</sup>

Cztery główne metody stosowane przez badaczy jakościowych<sup>10</sup> oraz ich podstawowe zastosowania zostały przedstawione w tabeli 27. W niniejszej pracy metoda jakościowa zostanie użyta w celu weryfikacji wiarygodności odpowiedzi respondentów oraz zdiagnozowania przyczyn trudności w uzyskaniu zwrotu ankiet. Najbardziej odpowiednią do tego celu metodą jest zdaniem autora wywiad swobodny, ponieważ umożliwia osiągnięcie autentycznego zrozumienia ludzkich doświadczeń oraz motywów zachowań.

---

<sup>7</sup> Zob.: K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16-19.

<sup>8</sup> Stosowane są też inne triangulacje, jak np. triangulacja źródeł danych czy triangulacja badaczy.

<sup>9</sup> Zob.: S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 194.

<sup>10</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, iż prekursorami metod obserwacyjnych w badaniach jakościowych byli polscy uczeni B. Malinowski i F. Znaniecki.

Tabela 27. Podstawowe metody badań jakościowych

Metoda	Zastosowanie
Obserwacja	Zrozumienie kultur i organizacji
Analizy tekstualne	Zrozumienie kategorii znaczeniowych stosowanych przez uczestników życia społecznego
Wywiady swobodne	Osiągnięcie autentycznego zrozumienia ludzkich doświadczeń
Nagrania audio i wideo	Zrozumienie jak uczestnicy życia społecznego organizują swoją wypowiedź i ruchy ciała

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 39.

Cechą kluczową wywiadu swobodnego jest natura relacji pomiędzy badaczem i respondentem, gdzie w odróżnieniu od wywiadu ilościowego<sup>11</sup>, relacje są istotną częścią procesu badawczego a nie przeszkodą<sup>12</sup>. Ponieważ celem każdego jakościowego wywiadu swobodnego jest zobaczenie tematu badań z punktu widzenia respondenta, wywiad taki przeważnie będzie się charakteryzował: niskim poziomem strukturalizowania, przewagą pytań otwartych nad zamkniętymi oraz aktywnym udziałem respondentów w kształtowaniu kursu wywiadu<sup>13</sup>. Autor zastosował podczas wywiadów swobodnych na potrzeby rozprawy następujące rodzaje pytań zalecanych przez S. Kvale<sup>14</sup>:

<sup>11</sup> W wywiadzie ilościowym badacz stara się zminimalizować wpływ procesów interpersonalnych na kurs wywiadu, w czym pomocny jest oczywiście ściśle strukturalizowany kwestionariusz.

<sup>12</sup> Zob.: N. King, *The Qualitative Research Interview*, w: C. Cassell, G. Symon (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications, London 1994, s. 14.

<sup>13</sup> Por.: S. Kvale, *The Qualitative Research Interview: a Phenomenological and Hermeneutical Mode of Understanding*, "Journal of Phenomenological Psychology" 1983, nr 14, s. 176.

<sup>14</sup> Zob.: S. Kvale, *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage 1996, s. 133-135.



1. Pytania wprowadzające, np.: „Dlaczego sądzi Pan/i, że...?”
2. Pytania rozwijające, np.: „Dlaczego sądzi Pan/i, że jest to tak ważne...?”
3. Pytania pogłębiające, np.: „Proszę opowiedzieć dokładniej o...?”
4. Pytania wyjaśniające, np.: „Jak Pan/i zdaniem przebiegało...?”
5. Pytania bezpośrednie, np.: „Czy według Pana/i jest to uzasadnione...?”
6. Pytania zależne, np.: „A jak inni pracownicy odbierają...?”
7. Pytania strukturalizujące, np.: „Chciałby teraz przejść do innego tematu...”
8. Milczenie – daje możliwość rozmówcy głębszego przemyślenia odpowiedzi.
9. Pytania interpretujące, np.: „Rozumiem, że Pana/i zdaniem to było dobre...?”

Proces konstruowania i przeprowadzania jakościowych wywiadów badawczych można podzielić na cztery fazy: definiowanie pytania badawczego, stworzenia przewodnika po wywiadzie, rekrutacji uczestników, przeprowadzenia wywiadu. Pytania badawcze przeważnie koncentrują się na tym jak uczestnicy opisują i rozumieją poszczególne elementy ich życia. Powinny być tak formułowane aby nie zdradzały preferencji badacza.

Przewodnik po wywiadzie na potrzeby badania został utworzony zgodnie z zaleceniami spotykanymi w literaturze<sup>15</sup>, własnej wiedzy i doświadczeń badacza oraz wcześniejszych niestrukturalizowanych dyskusji. Do jakościowej analizy materiału zebranego w wywiadach swobodnych zostanie zastosowana metoda porównawcza jakościowej teorii ugruntowanej, która umożliwia porównywanie danych, tworzenie i porównywanie kategorii oraz poznanie struktury badanych zjawisk<sup>16</sup>. Pierwszym etapem tej metody jest kodowanie rzeczowe otwarte<sup>17</sup>. Jego celem jest indukcyjne pozyskanie z materiału źródłowego opisującego rzeczywistość, tutaj stenogramów wywiadów, kategorii wyjaśniających niejasne założenia oraz odsłaniających procesy i ich właściwości<sup>18</sup>. Opracowanie kodów dla każdego

<sup>15</sup> Por.: . King, *The Qualitative Research Interview...* dz. cyt., s.18-19.

<sup>16</sup> Por.: K. Charmaz, *Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną*, w: N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 726.

<sup>17</sup> Jak precyzuje K. Konecki: „Wyróżniamy dwa podstawowe typy kodowania: rzeczowe i teoretyczne. Kodowanie rzeczowe odnosi się do rzeczowego skonceptualizowania danego obszaru badań, czyli nadania nazw lub przypisywania pojęć zebranemu materiałowi empirycznemu opisującymi daną rzeczywistość. Natomiast kodowanie teoretyczne dotyczy konceptualizacji wzajemnych relacji między poszczególnymi kategoriami, tj. budowania hipotez.”, zob.: K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych ...* dz. cyt. s. 51.

<sup>18</sup> Zob.: B. G. Glaser, *Theoretical sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, San Francisco 1978, s 55.

wiersza ponumerowanego wcześniej stenogramu wywiadu, pozwoli uwolnić się od materiału źródłowego, umożliwi analizę danych oraz stworzy podstawy do ich syntezy. Zgodnie z zaleceniami literatury przedmiotu, kody w swojej treści będą definiowały działania, natomiast w formie będą aktywne, bezpośrednie i krótkie<sup>19</sup>.

Po otwartym zakodowaniu materiału empirycznego zostanie przeprowadzone kodowanie selektywne, stanowiące drugi podtyp kodowania rzeczowego<sup>20</sup>. Kodowanie to ograniczy się do tych zmiennych, które odnoszą się do centralnych kategorii badania. W tym przypadku będzie to wiarygodność uzyskanych odpowiedzi w badaniu ilościowym oraz niechęć kadry zarządzającej polskimi fabrykami mebli do wzięcia udziału w badaniu. Na przygotowanych w tym celu kartach kodowych będą zapisywane przypadki odnoszące się do własności danej kategorii aż do momentu, gdy autor nabierze przekonania, że kategoria jest nasycona (tj. nie pojawiają się już nowe przypadki wskazujące na nowe własności).

Równocześnie z kodowaniem selektywnym, będą pisane noty teoretyczne, które są podstawowym narzędziem kodowania teoretycznego służącego do łączenia kategorii w hipotezy. K. Konecki definiuje noty teoretyczne jako „zapisane w języku teoretycznym myśli badacza o zakodowanych kategoriach i ich relacjach wobec siebie, tj. hipotezach, tak jak wyłaniają się one w trakcie kodowania teoretycznego”<sup>21</sup>.

## 4.2. Metody ilościowe

Głównym celem przeprowadzonej w ramach pracy eksploracyjnej analizy czynnikowej będzie próba odnalezienia nowego zbioru zmiennych, mniej licznego niż zbiór zmiennych oryginalnych, który wyraża określone zależności między zmiennymi obserwowalnymi. W ten sposób wyodrębnione zostaną strategie ekologiczne przedsiębiorstw, które opisywane są za pomocą wielu zmiennych. Zostanie do tego celu wykorzystany pakiet statystyczny STATISTICA, który zawiera ten rodzaj wielowymiarowej analizy danych.

W analizie czynnikowej rozważa się model zależności, w którym obserwacje dotyczą zmiennych zależnych, tj. w niniejszej pracy poszczególnych pytań w kwestionariuszu.

---

<sup>19</sup> Zob.: K. Charmaz, *Teoria ugruntowana w XXI wieku...* dz. cyt., s. 723.

<sup>20</sup> Zob.: B. G. Glaser, *Theoretical sensitivity...* dz. cyt., s. 61.

<sup>21</sup> Zob.: K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych...* dz. cyt., s. 55.



- czynniki wspólne są nieskorelowane z czynnikami swoistymi, co symbolicznie zapisuje się jako warunek  $cov(F_i, \varepsilon_i) = 0$ .

Głównym problemem eksploracyjnej analizy czynnikowej jest określenie liczby czynników wspólnych, które w wystarczający sposób wyjaśniają korelacje między zmiennymi obserwowalnymi. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele metod wyodrębniania liczby czynników wspólnych. Do najpopularniejszych należą metoda analizy osi głównych, centroidalna, najmniejszych kwadratów, najmniejszych reszt, największej wiarygodności, alfa i obrazów<sup>23</sup>. Większość z tych metod jest udostępniona w popularnych pakietach statystycznych i w praktycznych zastosowaniach dają zbliżone rezultaty. Jednak, przed zastosowaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej, należy najpierw dokonać oceny zasadności wydzielenia ukrytych czynników. Ocena przydatności do analizy czynnikowej danych empirycznych uzyskanych z ankiet w oparciu o próbę losową zostanie przeprowadzona za pomocą testu sferyczności macierzy korelacji Bartletta oraz statystyki Kaisera-Mayera-Olkina (KMO)<sup>24</sup>.

Do oceny istotności macierzy korelacji  $R$  zawierającej współczynniki korelacji między wszystkimi zmiennymi obserwowalnymi wykorzystuje się test sferyczności Bartletta. W teście tym weryfikacji podlega hipoteza głosząca, że macierz korelacji jest macierzą jednostkową, czyli że wszystkie współczynniki korelacji są faktycznie równe zero. Sprawdzeniem hipotezy zerowej jest statystyka, opisana wzorem:

$$U = -\left(n - 1 - \frac{2m+5}{6}\right) \log|R|,$$

gdzie:

$n$ - liczebność próby losowej;

$m$ - liczba zmiennych obserwowalnych;

$R$  – macierz współczynników korelacji zmiennych obserwowalnych, obliczana na podstawie próby losowej.

Wyznaczona według powyższego wzoru statystyka ma przy prawdziwości hipotezy zerowej rozkład  $\chi^2$  o liczbie stopni swobody równej  $v = m(m - 1)/2$ .

<sup>23</sup> Por.: E. Gatnar, M. Walesiak (red.), *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 196-208.

<sup>24</sup> Por.: A. Malarska, *Statystyczna analiza danych*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005, s. 230.

Ocena adekwatności macierzy korelacji do stosowania analizy czynnikowej zostanie przeprowadzona za pomocą statystyki Kaisera-Mayera-Olkina, której formułę opisuje wzór:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum_{j \neq i} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} \sum_{j \neq i} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} \sum_{j \neq i} a_{ij}^2}$$

gdzie:

$r_{ij}$  - element macierzy korelacji R pomiędzy wszystkimi zmiennymi rzeczywistymi;

$a_{ij}$  - współczynnik korelacji cząstkowej między zmiennymi  $i$  oraz  $j$ .

Im wyższe wartości z przedziału  $< 0,1 >$  przyjmuje statystyka KMO tym silniejsze są podstawy do stosowania analizy czynnikowej w ocenie związków między zmiennymi obserwowalnymi. Jeśli wartość statystyki KMO sugeruje, że są podstawy do konstrukcji modelu analizy czynnikowej, to należy ocenić, w jakim stopniu każda ze zmiennych obserwowanych w badaniu empirycznym uzależniona jest od pozostałych zmiennych, co wskazywałoby na znaczną wielowymiarowość zmiennych czynnikowych i tym samym zasadność redukcji wymiarów obserwacji. Stopień tej zależności opisuje zmienność wspólna, która jest sumą kwadratów ładunków przy czynnikach w każdym równaniu modelu.

Na potrzeby pracy wykorzystana zostanie jedna z najbardziej popularnych metod wyodrębniania czynników wspólnych – metoda składowych głównych, której przedmiotem wyjaśnienia jest całkowita wariancja wszystkich zmiennych. Przy określaniu liczby czynników wspólnych, zostanie zastosowane kryterium osypiska, które opiera się na tzw. wykresie osypiska, na którym zaznaczone są wartości własne dla kolejnych czynników. Metoda ta daje w praktyce dobre rezultaty, generuje bowiem zazwyczaj mniejszą liczbę czynników w porównaniu z innymi kryteriami i jest skuteczna przede wszystkim w tych sytuacjach, w których koncentrujemy uwagę na najważniejszych czynnikach i ignorujemy mniej znaczące. Kryterium to jest bardzo często wykorzystywane w praktycznych zastosowaniach i zgodnie z nim należy zachować tyle czynników, ile tworzy „zбочe”, natomiast zignorować te, które tworzą „osypisko”, czyli których połączone wartości własne tworzą linię prawie poziomą.

W literaturze spotyka się dwa stanowiska w ustalaniu liczby czynników w oparciu o kryterium osypiska. Jedno zaleca pozostawić tyle czynników, ile znajduje się na „zboczu”, wraz z tym, od którego zaczyna się „osypisko”. Drugie stanowisko zaleca ignorować ten ostatni czynnik. Metoda ta daje zatem pewną dowolność w ustalaniu liczby czynników, czasem trudno bowiem jest zdecydować, które miejsce stanowi rzeczywiście początek osypiska i wybór zazwyczaj bywa nieco subiektywny<sup>25</sup>. W pracy przy ustalaniu liczby czynników zostanie zastosowane pierwsze podejście, polegające na pozostawieniu jedynie tylu czynników ile znajduje się na „zboczu”. Wyodrębniając czynniki odpowiadające strategiom stosowanym przez przedsiębiorstwa, zgodnie z uwagami poczynionymi wcześniej, autor skoncentruje się tylko na istotnych strategiach (czynnikach) pomijając pozostałe.

W praktyce, wyodrębnione czynniki wspólne, które w określonym stopniu mają wyjaśniać korelacje między obserwowalnymi zmiennymi i całkowitą wariancją są często trudne do interpretacji. Dlatego ważne jest aby zastosować taki układ odniesienia, przy zachowaniu wcześniej ustalonej liczby czynników i zasobów zmienności wspólnej każdej zmiennej, aby wyznaczone czynniki mogły w stosunkowo łatwy sposób podlegać sensownej interpretacji. W literaturze wyróżnia się dwie zasadnicze grupy metod rotacji. Pierwszą stanowią rotacje ortogonalne do których należą m.in. rotacja quartimax, varimax i equimax. Drugą stanowią rotacje ukośne, które obejmują m.in. rotacje quartimin, binormamin i direct obli min. W pracy, celem lepszej interpretacji wyznaczonych czynników odpowiadających poszczególnym strategiom wykorzystana zostanie rotacja ortogonalna varimax zaproponowaną przez Kaisera<sup>26</sup>, której idea polega na maksymalizowaniu wariancji kwadratów ładunków czynnikowych dla każdego czynnika.

W badaniu zostanie również zastosowany na szeroką skalę test  $\chi^2$  niezależności celem sprawdzenia czy pomiędzy rodzajem strategii generalnej a pewnymi zmiennymi determinującymi działalność przedsiębiorstwa (rentowność, zatrudnienie, forma prawna, wielkość sprzedaży) istnieje zależność. Test ten posłuży również do sprawdzenia czy determinanty te (rentowność, zatrudnienie, forma prawna, wielkość sprzedaży) różnicowały w jakimś stopniu odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia zawarte w formularzu ankietowym.

---

<sup>25</sup> Por.: P. Kline, *An Easy Guide to Factor Analysis*, Rutledge, New York 2002, s. 80.

<sup>26</sup> Zob.: H. F. Kaiser, *The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis*, „Psychometrika” 1958, s. 187-200.

W teście  $\chi^2$  niezależności w każdym analizowanym przypadku testowano następujący układ hipotez statystycznych:

$H_0$ : cechy X i Y są niezależne,

$H_1$ : cechy X i Y nie są niezależne.

W teście tym statystyka testowa jest postaci:  $\chi^2 = \sum_{i=1}^w \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - np_{ij})^2}{np_{ij}}$ , gdzie:

w – liczba wierszy w tabeli wielodzielczej (kontyngencji),

k – liczba kolumn w tabeli wielodzielczej,

$n_{ij}$  – liczba jednostek na przecięciu i-tego wiersza i j-tej kolumny (liczebność warunkowa)

w tabeli wielodzielczej,

$$p_{ij} = p_{i.} \cdot p_{.j} \text{ gdzie } p_{i.} = \frac{n_{i.}}{n}, p_{.j} = \frac{n_{.j}}{n}.$$

$n_{i.}$  – liczebność empiryczna brzegowa obliczona dla i-tego wiersza po wszystkich kolumnach tabeli rozdzielczej:

$$n_{i.} = \sum_j n_{ij}, \text{ dla } i = 1, 2, \dots, w,$$

$n_{.j}$  – empiryczna liczebność brzegowa obliczona dla j-tej kolumny po wszystkich wierszach tabeli wielodzielczej:

$$n_{.j} = \sum_i n_{ij} \text{ dla } j = 1, 2, \dots, k.$$

Statystyka ta ma przy  $n \rightarrow \infty$  asymptotyczny rozkład  $\chi^2$  z  $(w-1)(k-1)$  stopniami swobody.

W niektórych przypadkach, z racji niewielkiej liczebności próby, nastąpi łączenia pewnych wariantów odpowiedzi celem spełnienia wymogów stosowalności tego testu. W przypadku tworzonych tablic kontyngencji o wymiarach 2x2 stosowano ponadto tzw. poprawkę Yatesa na ciągłość, w przypadku gdy któraś z liczebności takiej tablicy była nie większa niż pięć<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Zob.: S. M. Kot, J. Jakubowski, A. Sokołowski, (2007), *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 196.

### 4.3. Narzędzia badawcze

Podstawowym narzędziem do przeprowadzenia badań ilościowych był formularz ankietowy składający się z czterech części składowych. Część pierwsza zawiera dane instytucji dla której przeprowadzane są badania, dane autora pracy oraz cel badania (zob. załącznik 1). Część drugą stanowi tabela z trzydziestoma stwierdzeniami dotyczącymi działań ekologicznych w przedsiębiorstwie (zob. tabela 28). Osoba ankietowana zaznacza w odpowiedzi cyfrę „1” jeżeli całkowicie nie zgadza się z danym stwierdzeniem, cyfrę „7” jeżeli całkowicie się zgadza lub jedną z cyfr pośrednich. Zastosowano rozszerzoną, siedmio stopniową skalę Likerta<sup>28</sup>, która znajduje szerokie zastosowanie w wywiadach kwestionariuszowych. Jest ona rzetelnym narzędziem pomiarowym ze względu na dopasowanie do możliwości poznawczych respondentów oraz własności metod statystycznych<sup>29</sup>.

Stwierdzenia zawarte w drugiej części kwestionariusza zostały opracowane przez autora na podstawie badań literaturowych oraz serii próbnych wywiadów przeprowadzonych podczas Targów Meblowych w Poznaniu. Każde z trzydziestu stwierdzeń odnosi się do jednego z typów ekologicznych strategii przedsiębiorstw. Po jedenaście z nich do strategii dyferencjacji i strategii dialogu z interesariuszami, osiem odnosi się do strategii kosztowej. Stwierdzenia zostały umieszczone w ankiecie w kolejności ustalonej losowo.

---

<sup>28</sup> Nazwa skali pochodzi od nazwiska Rensisa Likerta, który wynalazł ją w 1932 roku.

<sup>29</sup> Zob.: E. Gatnar, M. Walesiak, *Metody statystyczne analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.



Tabela 28. Formularz ankiety cz. 2 – ekologiczna strategia przedsiębiorstwa

nr	Twierdzenie dotyczące Przedsiębiorstwa są: „1” – zupełnie nieprawdziwe, „...”, „7” - całkowicie prawdziwe.	1	2	3	4	5	6	7
1	Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii	1	2	3	4	5	6	7
2	Optymalizujemy koszty dystrybucji	1	2	3	4	5	6	7
3	Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową	1	2	3	4	5	6	7
4	Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż	1	2	3	4	5	6	7
5	Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów	1	2	3	4	5	6	7
6	Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność	1	2	3	4	5	6	7
7	Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu	1	2	3	4	5	6	7
8	Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów	1	2	3	4	5	6	7
9	Monitorujemy koszty i korzyści ekologicznych rozwiązań	1	2	3	4	5	6	7
10	Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie	1	2	3	4	5	6	7
11	Redukujemy emisje zanieczyszczeń	1	2	3	4	5	6	7
12	W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	1	2	3	4	5	6	7
13	Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji	1	2	3	4	5	6	7
14	Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001	1	2	3	4	5	6	7
15	Minimalizujemy zużycie opakowań	1	2	3	4	5	6	7
16	Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe	1	2	3	4	5	6	7
17	Działania ekologiczne zwiększają możliwość naszego eksportu	1	2	3	4	5	6	7
18	Używamy ekologicznych znaków na naszych produktach lub ich opakowaniach	1	2	3	4	5	6	7
19	Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym	1	2	3	4	5	6	7
20	Redukujemy materiałochłonność produktów	1	2	3	4	5	6	7
21	Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych	1	2	3	4	5	6	7
22	Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponadprzeciętne ceny	1	2	3	4	5	6	7
23	Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne	1	2	3	4	5	6	7
24	Filtrujemy zanieczyszczenia przed uwolnieniem wody lub gazów do środowiska	1	2	3	4	5	6	7
25	Zapewniamy właściwe przechowywanie oraz wywóz odpadów produkcyjnych	1	2	3	4	5	6	7
26	Działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji	1	2	3	4	5	6	7
27	Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopięwania przewagę konkurencyjną	1	2	3	4	5	6	7
28	Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe	1	2	3	4	5	6	7
29	Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych	1	2	3	4	5	6	7
30	Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne.

Trzecią część składową formularza ankietowego stanowi zwięzły opis 4 typów generalnych strategii przedsiębiorstw według klasyfikacji R. E. Milesa i C. C. Snowa: obrońcy, prospektora, analityka i reaktora (zob. tabela 29). Został on opracowany przez autora na podstawie ankiety przygotowanej na potrzeby badań strategii przedsiębiorstw przez C. C. Snowa i L. G. Hrebiniuka<sup>30</sup>, której zalety zostały potwierdzone w wielu pracach. Osoba ankietowana zaznacza opis, jej zdaniem najbardziej trafnie odzwierciedlający sytuację strategiczną w danym przedsiębiorstwie. Klucze do drugiej i trzeciej części formularza ankiety przedstawiono w załączniku 3. Ostatnia część formularza zawiera podstawowe dane respondentów (zob. załącznik 2).

W formularzu ankietowym nie zadano pytań dotyczących wyników finansowych, wielkości sprzedaży czy zatrudnienia, które są powszechnie uważanych za drażliwe<sup>31</sup>. Zabieg ten był celowy i miał na celu z jednej strony uzyskanie większej zwrotności ankiet, a z drugiej strony większej wiarygodności uzyskanych danych. Dane te zostały pozyskane z pism branżowych oraz bazy danych o przedsiębiorstwach *Emerging Markets Information*<sup>32</sup>. Dla każdego przedsiębiorstwa biorącego udział w badaniu została utworzona metryczka zawierająca dane o formie prawnej przedsiębiorstwa, jego sprzedaży netto, zysku netto oraz zatrudnieniu w roku sprawozdawczym 2008 (zob. załącznik 5).

---

<sup>30</sup> Zob.: C. C. Snow, L. G. Hrebiniuk, *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*, "Administrative Science Quarterly" 1980, vol. 25, nr 2.

<sup>31</sup> Autor obawiał się także, że sama tematyka związana z ochroną środowiska zostanie uznana przez respondentów za drażliwą i potencjalnie niebezpieczną dla funkcjonowania przedsiębiorstw w przypadku dotarcia wypełnionych ankiet do konkurencji.

<sup>32</sup> Baza dostępna w czytelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zob.: Emerging Markets Information Service, <http://site.securities.com/ci.html?pc=pl>.

Tabela 29. Formularz ankiety cz. 3 – generalna strategia przedsiębiorstwa

Który z następujących opisów najbardziej pasuje do Państwa przedsiębiorstwa? Proszę postawić znak „X” przy jednym z 4 poniższych typów.  
(Oczywiście żaden z wymienionych typów nie jest generalnie „lepszy” lub „gorszy”).

.....Typ 1

Nasze przedsiębiorstwo stara się ulokować i utrzymać produkty/usługi we względnie bezpiecznej i stabilnej niszy rynkowej. Oferujemy bardziej zawężony zakres produktów /usług niż nasi konkurenci, jednak naszą przewagą stanowią wyższa jakość, lepsza obsługa lub niższe ceny. Nie musimy koniecznie być w czołówce branży pod względem wprowadzania nowych produktów/usług ponieważ ignorujemy nowości, które nie mają bezpośredniego wpływu na naszą działalność i koncentrujemy się na uzyskiwaniu najlepszych efektów w tym co umiemy robić najlepiej.

.....Typ 2

Nasze przedsiębiorstwo oferuje szeroką gamę produktów/usług na wielu rynkach. Zarówno nasze produkty/usługi jak i rynki są regularnie redefiniowane. Cenimy bycie „pierwszym” w zakresie nowych produktów/usług oraz rynków nawet jeśli nie wszystkie nasze starania okazują się być wysoko-dochodowymi. Szybko odpowiadamy na wczesne sygnały dotyczące nowych możliwości rynkowych, odpowiedzi te często wywołują nową rundę działań konkurencyjnych. Jednak nie jesteśmy w stanie utrzymać naszej konkurencyjności na wszystkich rynkach, na które wchodzimy.

.....Typ 3

Nasze przedsiębiorstwo stara się utrzymać stabilną i ograniczoną linię produktów/usług. Jednak równocześnie staramy się szybko wchodzić na starannie wybrane rynki, które wydają się nam interesujące ze względu na nowe trendy w naszej branży. Rzadko jesteśmy „pierwsi” na rynku z nowym produktem/usługą. Jednak dzięki uważnemu monitorowaniu działań głównych konkurentów w zakresie naszych podstawowych produktów oraz rynków, często jesteśmy „drudzy” na rynku, ale z produktem/usługą znacznie tańszym w wytworzeniu.

.....Typ 4

Nasze przedsiębiorstwo wprowadza zmiany w produktach/usługach oraz rynkach w odpowiedzi na presję otoczenia. Możemy reagować na zmiany w otoczeniu ponieważ nie staramy się być silnie przywiązani do naszych obecnych produktów czy rynków. Dlatego przeważnie nie jesteśmy tak agresywni w utrzymywaniu naszych rynków i produktów /usług jak niektórzy z naszych konkurentów. Jednak nie jesteśmy też skłonni ponosić tak dużego ryzyka niepowodzenia przy wprowadzaniu nowych produktów czy wyszukiwaniu nowych rynków jak nasi konkurenci.

Źródło: opracowanie własne na podst.: C. C. Snow, L. G. Hrebiniuk, *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*, “Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, nr 2.

Podstawowym narzędziem do przeprowadzenia badań jakościowych był przewodnik po wywiadzie swobodnym pokazany w tabeli 30. Wywiad zawiera sześć części składowych, w tym dwa bloki pytań dotyczących tematu badawczego. Część pierwsza wywiadu otwiera konwersację i za pomocą tematów ogólnych, dotyczących np. pogody lub warunków na drogach, wprowadza rozmówców w sytuację konwersacji. Następnie przeprowadzający wywiad przedstawia cel przeprowadzenia wywiadu oraz zapewnia o zachowaniu pełnej anonimowości respondentów oraz niepublikowaniu pełnego tekstu wywiadu. W tym momencie rozmowy, za zgodą respondenta, zostaje włączony dyktafon w telefonie komórkowym. Taka forma zapisu rozmowy została wybrana celowo ponieważ rozmówcy są przyzwyczajeni do obecności telefonu na stole i po chwili przestają zwracać na niego uwagę.

Część trzecią wywiadu stanowi pierwszy blok pytań tematycznych, mających na celu ustalenie stosunku respondentów do uczestniczenia w badaniach naukowych. Podstawowa część tego bloku składa się z sześciu pytań. Blok zawiera także propozycję trzech pytań dodatkowych: pogłębiającego, wyjaśniającego i interpretującego. Pytania te były zadawane w zależności od tego jak przebiegał wywiad. Część czwartą stanowi pytanie strukturalizujące, za pomocą którego zmieniany jest temat rozmowy. W tym momencie rozmówcą zostaje wręczona wypełniona przez nich ankieta wywiadu jakościowego oraz zostają oni poproszeni o jej przejrzanie. W części piątej wywiadu zostają zadane pytania z drugiego bloku pytań tematycznych, które dotyczą wiarygodności odpowiedzi udzielonych w ankiecie ilościowej. Odpowiednio do przebiegu wywiadu, zostają także zadane dodatkowe pytania pogłębiające, wyjaśniające i interpretujące. Ostatnią część wywiadu stanowi zamknięcie konwersacji, w której podziękowano za wzięcie udziału w badaniach.

Tabela 30. Przewodnik po wywiadzie swobodnym

<b>Przewodnik po wywiadzie swobodnym na potrzeby Rozprawy Doktorskiej Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania</b>
<b>I) Otwarcie konwersacji</b>
<b>II) Przedstawienie celu wywiadu oraz zapewnienie o anonimowości</b>
<p><b>III) Blok 1 wywiadu: stosunek respondentów do uczestniczenia w badaniach naukowych</b>  <b>Pytania:</b>            1.1. <i>Jak często wypełniał Pan/i ankiety na potrzeby badań naukowych i co spowodowało, że przeznaczył Pan/i swój czas na ich wypełnienie?</i>            1.2. <i>Czy sądzi Pan/i, że kadra zarządzająca innych producentów mebli wypełnia ankiety z podobną częstotliwością?</i>            1.3. <i>Jakie korzyści mogą wnieść badania naukowe z zakresu nauk o zarządzania dla Pana/i pracy?</i>            1.4. <i>Co umożliwiłoby Panu/i częstsze branie udziału w badaniach naukowych?</i>            1.5. <i>Jaki wpływ na chęć wzięcia udziału w badaniu naukowym ma dla Pana/i jego temat?</i>            1.6. <i>Czy tematy badań związane z ekologią zachęcają czy zniechęcają do wzięcia udziału w badaniu kadre zarządzającą przedsiębiorstw?</i>  <b>Przykłady pytań dodatkowych:</b>            1.1.1. (pytanie pogłębiające) <i>Proszę opowiedzieć dokładniej o.....</i>            1.2.1. (pytanie wyjaśniające) <i>Jaki na to wpływ miało.....</i>            1.3.1. (pytanie interpretujące) <i>Rozumiem, że Pana/i zdaniem .....</i></p>
<p><b>IV) Zmiana tematu</b>            - <i>Chciałby porozmawiać teraz na temat ankiety, którą Pan/i wypełnił. Proszę się przyjrzeć udzielonym przez Pana/q odpowiedziom.</i></p>
<p><b>V) Blok 2 wywiadu: wiarygodność udzielonych odpowiedzi na pytania w ankiecie ilościowej</b>  <b>Pytania:</b>            2.1. <i>Czy medialna presja na działania ekologiczne nie wpłynęła na sposób zaznaczania przez Pana/q odpowiedzi w kwestionariuszu?</i>            2.2. <i>Czy działania ekologiczne przedsiębiorstw nie są czasami pozorowane?</i>            2.3. <i>Odpowiadając na pytania kwestionariusza, czy ze względu na „poprawność polityczną”, nie przesadzał Pan/i z natężeniem działań ekologicznych w Państwa Fabryce?</i>            2.4. <i>Czy są pytania w ankiecie, na które chciałby Pan/i zmienić swoją odpowiedź?</i>  <b>Przykłady pytań dodatkowych:</b>            2.1.1. (pytanie pogłębiające) <i>Proszę opowiedzieć dokładniej o.....</i>            2.2.1. (pytanie wyjaśniające) <i>Jaki na to wpływ miało.....</i>            2.3.1. (pytanie interpretujące) <i>Rozumiem, że Pana/i zdaniem .....</i></p>
<b>VI) Zamknięcie konwersacji</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

## 5. WYNIKI BADAŃ

### 5.1. Próba badawcza

Próbę badawczą do badania empirycznego stanowi 40 największych polskich przedsiębiorstw produkujących meble (zob. załącznik 4). Łączne przychody ze sprzedaży netto tych przedsiębiorstw w roku 2008 wyniosły prawie 10,5 mld zł, co stanowi około 40% całkowitej wartości produkcji sprzedanej w polskim przemyśle meblarskim w roku 2008<sup>33</sup>. Listę przedsiębiorstw utworzono na podstawie wiedzy autora o branży, danych uzyskanych od Redaktora Naczelnego magazynu branżowego Meble Plus oraz bazy danych o przedsiębiorstwach Emerging Markets Information dostępnej bezpłatnie w czytelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu<sup>34</sup>.

Jako respondenci do badania zostali wybrani członkowie kadry zarządzającej poszczególnych przedsiębiorstw ze względu na ich całościową i dogłębną znajomość realizowanych przez przedsiębiorstwo strategii. Taki dobór respondentów jest często stosowany w podobnych badaniach<sup>35</sup>. Formularze ankiet zostały rozesłane pocztą do ankietowanych przedsiębiorstw pod koniec czerwca 2008 roku. Po miesiącu ponowiono wysyłkę drogą elektroniczną. Nie otrzymano jednak ani jednego zwrotu na obydwie wysyłki.

Ponieważ badania pocztowe nie przyniosły żadnego rezultatu, autor zdecydował się na osobisty kontakt z respondentami. Do przeprowadzenia badań w takiej formie, okazało się bardzo pomocne kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe autora w branży meblarskiej. Osobiste znajomości, sieć kontaktów, przejechane w celu pozyskania ankiet ponad siedem tysięcy kilometrów przez autora pracy w okresie od sierpnia 2008 do czerwca 2009 roku, umożliwiły otrzymanie stopy zwrotu ankiet na bardzo dużym poziomie, wynoszącym aż 77,5%. Cechy strukturalne przedsiębiorstw od których nie uzyskano zwrotu nie odbiegały od przeciętnych cech przedsiębiorstw próby badawczej omówionych w dalszej części pracy. Zatem brak zwrotów ankiet na poziomie 22,5% miał charakter losowy i nie spowodował błędu systematycznego.

---

<sup>33</sup> Wartość ta wyniosła w 2008 roku prawie 26,5 mld zł.

<sup>34</sup> Zob.: Emerging Markets Information Service, <http://site.securities.com/ci.html?pc=pl>.

<sup>35</sup> Por.: E. Lefebvre, L. A. Lefebvre, S. Talbot, *Determinants and impacts of environmental performance in SMEs*, "R&D Management" 2003, vol. 33, nr 3, s 269.

W części jakościowej badania zastosowano teoretyczne pobieranie próbek zgodnie z procedurą opracowaną przez B. Glasera i A. Straussa<sup>36</sup> w ramach rozwiniętej przez nich socjologicznej teorii ugruntowanej. Teoretyczne pobieranie próbek polega na procesie gromadzenia i kodowania danych w celu utworzenia kategorii zjawisk. Proces ten należy zakończyć w momencie teoretycznego nasycenia, które charakteryzuje się tym, że nie pojawiają się już przypadki, które można przyporządkować do nowych kategorii zjawisk. Zatem badacz staje się empirycznie przekonany, że sformułowane kategorie są już wyczerpane.<sup>37</sup>

Wszystkim respondentom, którzy wypełnili ankiety dotyczące części ilościowej badania, zostały przyporządkowane losowo numery. Zaczynając od respondenta o numerze jeden, autor przeprowadzał z respondentami wywiady swobodne. Po przeprowadzeniu trzech wywiadów autor zaczął podejrzewać, że doszło już do nasycenia teoretycznego. Zostało to potwierdzone w trakcie przeprowadzania kolejnych dwóch wywiadów, ponieważ przypadki te jedynie potwierdziły wcześniej utworzone kategorie i nie wymagały utworzenia nowych.

## **5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

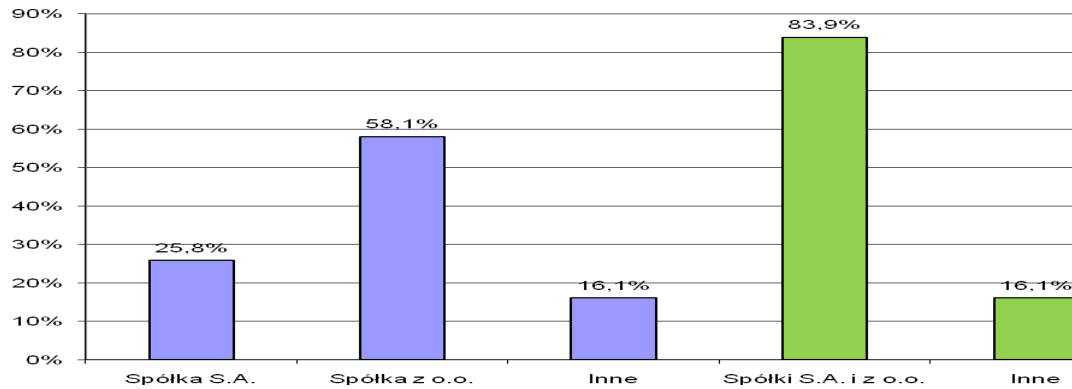
Pod względem formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej struktura badanych przedsiębiorstw przedstawia się w następujący sposób: 58,1% stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 25,8% spółki akcyjne oraz 16,1% stanowią podmioty bez osobowości prawnej. Łącznie spółki posiadające osobowość prawną stanowiły 83,9% badanych przedsiębiorstw (zob. rysunek 24).

---

<sup>36</sup> Zob.: B. Glaser, A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago 1967, s. 61.

<sup>37</sup> Por.: K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 31.

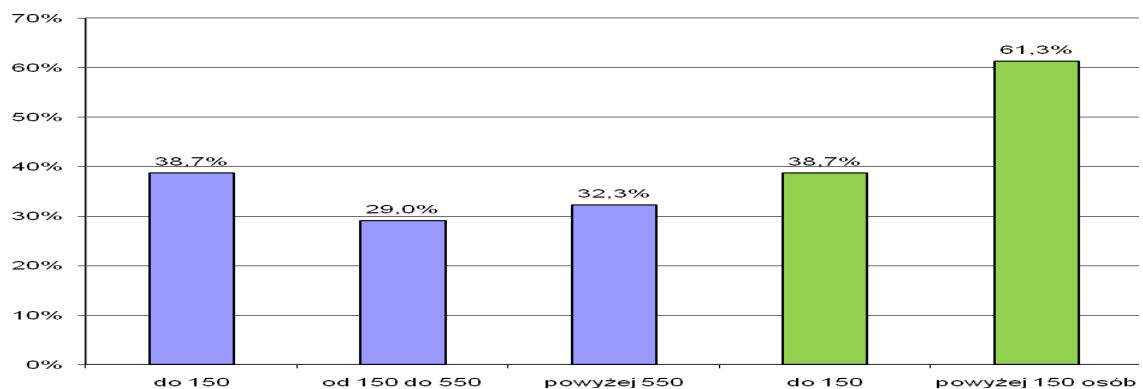
Rysunek 24. Forma prawna badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poziom zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się w następujący sposób: największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 150 pracowników (38,7%), następnie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 550 pracowników (32,3%). Udział przedsiębiorstw zatrudniających od 150 do 550 pracowników wynosi 29,0%. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 150 osób stanowią 61,3% badanych przedsiębiorstw (zob. rysunek 25).

Rysunek 25. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach

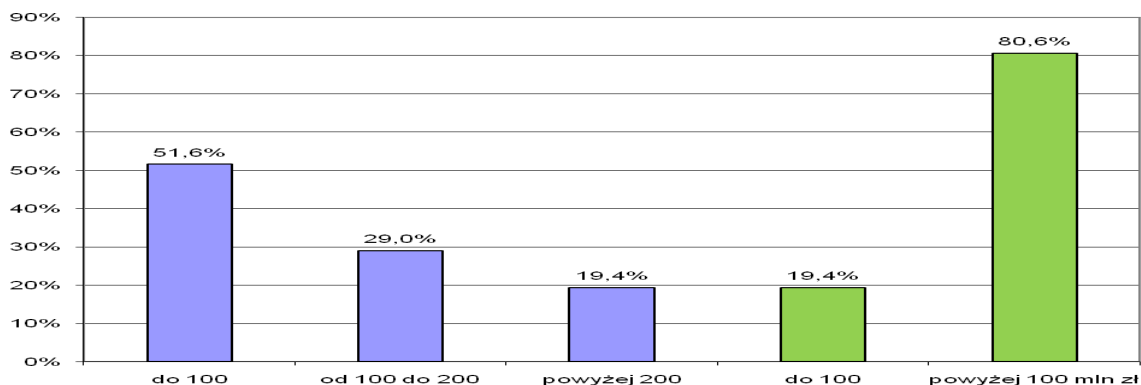


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Największy odsetek, wynoszący 51,6%, wśród badanych przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa o rocznej wartości sprzedaży netto nie przekraczającej 100 mln zł. Drugą co do liczności grupą przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa o sprzedaży od 100 do 200 mln zł rocznie, których udział wynosi 29,0%. Przedsiębiorstwa o sprzedaży powyżej 200 mln zł stanowią 19,4% badanych przedsiębiorstw. Łączny udział przedsiębiorstw o sprzedaży powyżej 100 mln zł wynosi 80,6% (zob. rysunek 26).

Rysunek 26. Przychody ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw

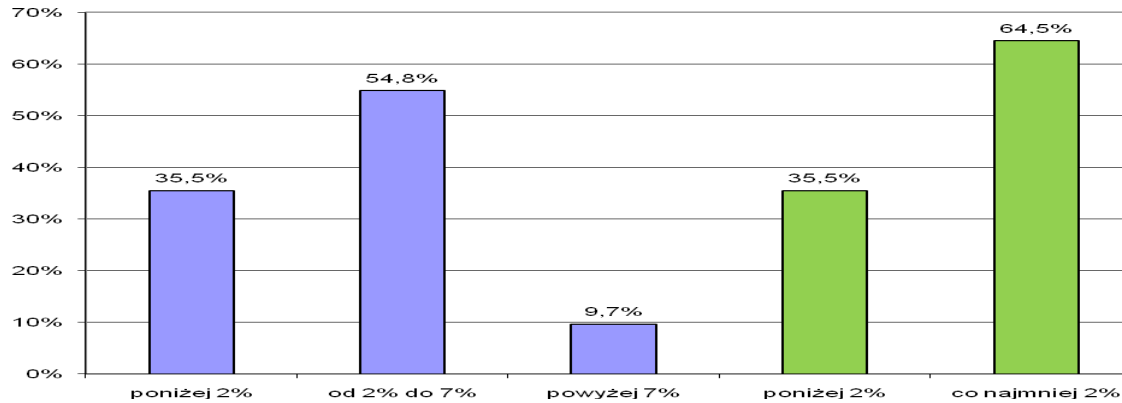


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rentowność<sup>38</sup> 54,8% badanych przedsiębiorstw kształtuje się w przedziale od 2% do 7%. Rentowność poniżej 2% uzyskuje 35,5% przedsiębiorstw, natomiast wartość ta przekracza 7% w przypadku 9,7% przedsiębiorstw. Rentowność powyżej 2% uzyskuje łącznie 64,5% badanych przedsiębiorstw (zob. rysunek 27).

<sup>38</sup> Rentowność – stosunek zysku netto do sprzedaży netto.

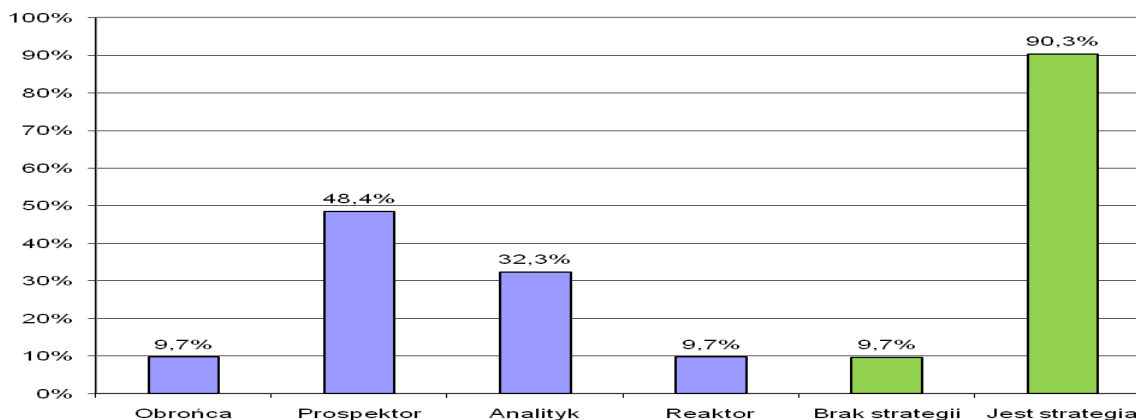
Rysunek 27. Rentowność badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej z badanych przedsiębiorstw (48,4%) realizuje strategię generalną Prospektora, charakteryzującą się ustawicznym poszukiwaniem nowych okazji rynkowych oraz eksperymentowaniem z nowymi trendami na rynku. Strategię Analityka charakteryzującą się równoczesnym działaniem na rynkach ustabilizowanym i ewoluującym, realizuje 32,3% badanych przedsiębiorstw. Najmniejszym powodzeniem cieszy się strategia Obróńcy, którą realizuje 9,7% badanych przedsiębiorstw. Strategia ta opiera się na oferowaniu wąskiego zakresu produktów lub usług w niszy rynkowej i dzięki temu osiągnięcie wysokiej sprawności operacyjnej. Łącznie aż 90,3% przedsiębiorstw realizuje spójną strategię. Jedyne 9,7% z badanych przedsiębiorstw „dryfuje” ponieważ nie jest w stanie ustanowić stabilnego związku pomiędzy strategią i strukturą organizacyjną (zob. rysunek 28). W przypadku Reaktorów wszelkie zmiany nie są wynikiem realizowanej strategii lecz są wymuszane przez otoczenie.

Rysunek 28. Realizowana strategia generalna badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 5.3. Strategie ekologiczne badanych przedsiębiorstw

Jak pokazują wyniki przeprowadzonej analizy, badane przedsiębiorstwa w większym stopniu skłonne są zgodzić się ze stwierdzeniami zawartymi w formularzu ankietowym a odnoszącymi się do jednej z realizowanych przez nie strategii ekologicznych. Na 30 pytań ankietowych, w 20 przypadkach przedsiębiorstwa raczej zgadzają się z zawartymi stwierdzeniami, a jedynie w odniesieniu do 10 pytań ich opinia była negatywna. Przyjęto przy tym, że w przypadku gdy dla danego stwierdzenia zaznaczono odpowiedź 1, 2 albo 3 to przedsiębiorstwo raczej nie zgadzało się z takim twierdzeniem. Na odwrót, jeżeli zaznaczona była jedna z odpowiedzi 4-7 to przyjęto, że przedsiębiorstwo raczej zgadza się z twierdzeniem dotyczącym jego działalności (por. tabela 31 i rysunek 29).

Powyższy podział wynikał również z potrzeby zastosowania testu  $\chi^2$  niezależności celem sprawdzenia czy odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia były w jakimś stopniu uzależnione od typu strategii generalnej przedsiębiorstwa, jego formy prawnej, zatrudnienia, sprzedaży oraz rentowności. Dla wszystkich rozważanych twierdzeń opisujących działalność przedsiębiorstw policzono podstawowe statystyki opisowe: średnią arytmetyczną ( $\bar{x}$ ),

odchylenie standardowe ( $S_x$ ), współczynnik zmienności ( $V_x$ ), dominantę (D) oraz medianę ( $Q_2$ ), (zob. tabela 32).

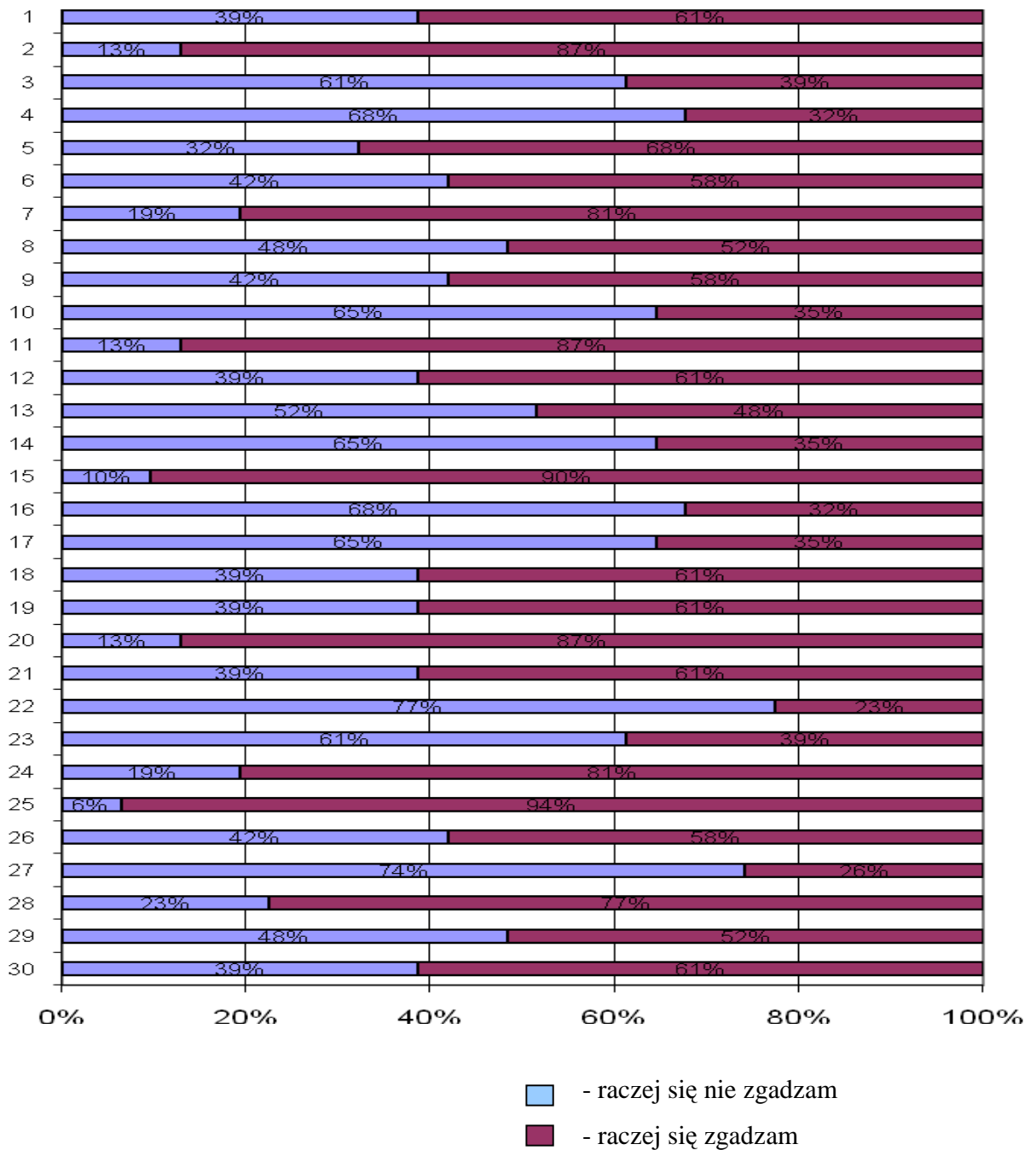
Tabela 31. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzeń dotyczących ich działalności

I.p.	Twierdzenia dotyczące przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5	6	7	nie	tak
1	Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii	0%	16%	23%	26%	10%	6%	19%	39%	61%
2	Optymalizujemy koszty dystrybucji	3%	3%	6%	10%	29%	29%	19%	13%	87%
3	Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową	13%	29%	19%	23%	10%	6%	0%	61%	39%
4	Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż	26%	26%	16%	6%	19%	3%	3%	68%	32%
5	Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów	10%	13%	10%	10%	19%	23%	16%	32%	68%
6	Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność	13%	23%	6%	16%	23%	13%	6%	42%	58%
7	Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu	0%	13%	6%	16%	23%	23%	19%	19%	81%
8	Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów	10%	16%	23%	10%	19%	10%	13%	48%	52%
9	Monitorujemy koszty i korzyści ekologicznych rozwiązań	6%	16%	19%	23%	13%	13%	10%	42%	58%
10	Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie	42%	10%	13%	6%	10%	10%	10%	65%	35%
11	Redukujemy emisje zanieczyszczeń	10%	0%	3%	10%	29%	19%	29%	13%	87%
12	W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	16%	6%	16%	13%	23%	13%	13%	39%	61%
13	Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji	6%	16%	29%	13%	23%	10%	3%	52%	48%
14	Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001	58%	3%	3%	0%	6%	3%	26%	65%	35%
15	Minimalizujemy zużycie opakowań	0%	0%	10%	10%	23%	26%	32%	10%	90%
16	Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe	39%	16%	13%	10%	16%	6%	0%	68%	32%
17	Działania ekologiczne zwiększają możliwość naszego eksportu	13%	23%	29%	19%	10%	3%	3%	65%	35%
18	Używamy ekologicznych znaków na naszych produktach lub ich opakowaniach	23%	10%	6%	13%	13%	16%	19%	39%	61%
19	Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym	3%	26%	10%	23%	16%	10%	13%	39%	61%
20	Redukujemy materiałochłonność produktów	3%	3%	6%	6%	35%	26%	19%	13%	87%
21	Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych	13%	3%	23%	13%	13%	13%	23%	39%	61%
22	Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponad przeciętne ceny	29%	35%	13%	16%	6%	0%	0%	77%	23%
23	Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne	29%	16%	16%	6%	6%	10%	16%	61%	39%
24	Filtrujemy zanieczyszczenia przed uwolnieniem wody lub gazów do środowiska	10%	3%	6%	16%	19%	16%	29%	19%	81%
25	Zapewniamy właściwe przechowywanie oraz wywóz odpadów produkcyjnych	0%	3%	3%	6%	3%	35%	48%	6%	94%
26	Działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji	3%	16%	23%	13%	23%	16%	6%	42%	58%
27	Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną	23%	29%	23%	16%	10%	0%	0%	74%	26%
28	Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe	0%	6%	16%	26%	23%	16%	13%	23%	77%
29	Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych	10%	19%	19%	26%	13%	10%	3%	48%	52%
30	Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty	3%	16%	19%	32%	23%	6%	0%	39%	61%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W odniesieniu do większości analizowanych twierdzeń przedsiębiorstwa były średnio zróżnicowane pod względem wyrażanej opinii. Świadczą o tym umiarkowane wartości przyjmowane przez współczynniki zmienności w granicach 30%-60%. Jedynie w odniesieniu do twierdzenia dotyczącego optymalizacji kosztów produkcji ( $V_x=28,2\%$ ), minimalizacji zużycia opakowań ( $V_x=22,9\%$ ), redukcji materiałochłonności produktów ( $V_x=27,8\%$ ) oraz zapewnienia właściwego przechowywania i wywozu odpadów produkcyjnych ( $V_x=20,6\%$ ) były zgodne, co wyrażało się stosunkowo niskimi wartościami współczynników zmienności - nie przekraczającymi 30%.

Rysunek 29. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzeń dotyczących ich działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei w odniesieniu do twierdzeń dotyczących publikowania bądź udostępniania w Internecie polityki środowiskowej ( $V_x=71,8\%$ ), posiadania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z EMAS lub ISO 14001 ( $V_x=86,5\%$ ), posiadania produktów, dla których zdefiniowano ekologiczne strategie marketingowe ( $V_x=63,9\%$ ) oraz regularnego przeprowadzania audytów ekologicznych ( $V_x=65,7\%$ ), przedsiębiorstwa były znacznie zróżnicowane pod względem udzielanych odpowiedzi. Świadczą o tym wysokie wartości współczynników zmienności, przekraczające w każdym przypadku 60%.

Tabela 32. Statystyki opisowe twierdzeń dotyczących działalności przedsiębiorstw

l.p.	Twierdzenia dotyczące przedsiębiorstwa	$\bar{x}$	$S_x$	$V_x$	D	$Q_2$
1	Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii	4,3	1,7	40,0%	4	4
2	Optymalizujemy koszty dystrybucji	5,2	1,5	28,2%	5	5
3	Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową	3,1	1,4	46,1%	2	3
4	Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż	2,9	1,7	58,9%	1	2
5	Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów	4,5	1,9	43,5%	6	5
6	Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność	3,8	1,8	48,9%	2	4
7	Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu	4,9	1,6	32,5%	6	5
8	Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów	3,9	1,9	47,4%	3	4
9	Monitorujemy koszty i korzyści ekologicznych rozwiązań	4,0	1,7	43,2%	4	4
10	Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie	3,0	2,2	71,8%	1	2
11	Redukujemy emisje zanieczyszczeń	5,2	1,8	33,6%	7	5
12	W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	4,1	1,9	47,4%	5	4
13	Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji	3,7	1,5	41,2%	3	3
14	Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001	3,1	2,7	86,5%	1	1
15	Minimalizujemy zużycie opakowań	5,6	1,3	22,9%	7	6
16	Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe	2,7	1,7	63,9%	1	2
17	Działania ekologiczne zwiększają możliwość naszego eksportu	3,1	1,5	46,4%	3	3
18	Używamy ekologicznych znaków na naszych produktach lub ich opakowaniach	4,1	2,2	54,5%	1	4
19	Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym	4,0	1,8	43,9%	2	4
20	Redukujemy materiałochłonność produktów	5,2	1,5	27,8%	5	5
21	Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych	4,4	2,0	45,8%	7	4
22	Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponad przeciętne ceny	2,4	1,2	52,3%	2	2
23	Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne	3,4	2,2	65,7%	1	3
24	Filtrujemy zanieczyszczenia przed uwolnieniem wody lub gazów do środowiska	5,0	1,9	38,1%	7	5
25	Zapewniamy właściwe przechowywanie oraz wywóz odpadów produkcyjnych	6,1	1,3	20,6%	7	6
26	Działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji	4,1	1,6	39,4%	5	4
27	Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną	2,6	1,3	48,3%	2	2
28	Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe	4,6	1,4	30,7%	4	5
29	Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych	3,5	1,6	44,0%	4	4
30	Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty	3,7	1,2	33,2%	4	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej części badania podjęto próbę sprawdzenia czy opinia przedsiębiorstw na temat poszczególnych twierdzeń zależy od ich typu strategii generalnej, formy prawnej, sprzedaży, rentowności oraz zatrudnienia. W tym celu, jako narzędzie badawcze, wykorzystano test  $\chi^2$  niezależności. W każdym z rozważanych przypadków, które poddano procesowi weryfikacji statystycznej przyjęto poziom istotności  $\alpha = 0,05$ .

Wszystkie obliczenia wykonano w pakiecie statystycznym R z wykorzystaniem funkcji statystycznej `chisq.test()`. Decyzję o odrzuceniu hipotezy o niezależności badanych cech na korzyść hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zależność istnieje podejmowano w oparciu o porównanie przyjętego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  z tzw. p-wartością zwracaną przez program<sup>39</sup>. W opisie weryfikowanych zagadnień zrezygnowano zatem z podawania wartości statystyki testowej  $\chi^2$ , liczby stopni swobody oraz wartości krytycznej a ograniczono się do podania p-wartości, która w jednoznaczny sposób umożliwia podjęcie decyzji o odrzuceniu hipotezy o niezależności bądź braku podstaw do jej odrzucenia.

W niektórych przypadkach, z racji niewielkiej liczebności próby, dokonywano łączenia pewnych wariantów odpowiedzi celem spełnienia wymogów stosowalności tego testu<sup>40</sup>. W przypadku tworzonych tablic kontyngencji o wymiarach 2x2 stosowano ponadto tzw. poprawkę Yatesa na ciągłość, w przypadku gdy któraś z liczebności takiej tablicy była nie większa niż 5.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych analiz (por. tabela 33) typ strategii generalnej przedsiębiorstwa, jego forma prawna oraz rentowność nie miały żadnego wpływu na opinie przedsiębiorstw, co do stopnia zgodności, na temat zawartych w ankiecie twierdzeń<sup>41</sup>. Wyznaczone p-wartości były bowiem we wszystkich tych przypadkach większe od przyjętego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ . Jedynie wartość sprzedaży oraz zatrudnienie, w odniesieniu do

---

<sup>39</sup> p-wartością nazywamy najmniejszy poziom istotności, przy którym należy odrzucić testowaną hipotezę.

<sup>40</sup> W odniesieniu do stopnia w jakim przedsiębiorstwa zgadzają się z twierdzeniami zastąpiono 7-stopniową skalę Likerta dwoma wariantami odpowiedzi: raczej się nie zgadzam oraz raczej się zgadzam. Dla pozostałych zmiennych z metryczki utworzono po dwie kategorie: dla formy prawnej spółkę akcyjną i z o.o. oraz bez osobowości prawnej, dla sprzedaży do 100 mln zł oraz powyżej 100 mln zł, dla rentowności poniżej 2% oraz co najmniej 2%, dla zatrudnienia do 150 osób i powyżej 150 osób a dla typu przedsiębiorstwa połączono typ 1,2 i 3 w jedną kategorię a samodzielny typ 4 stanowił drugą kategorię.

<sup>41</sup> W tabeli 31 zawarte zostały wszystkie p-wartości. Kolorem szarym zaznaczono te spośród nich, dla których stwierdzono statystycznie istotną zależność pomiędzy opinią na dane twierdzenie a wybraną zmienną z metryczki.



nielicznych pytań, okazały się czynnikami w istotny sposób różnicującymi opinię przedsiębiorstw na temat rozważanych w ankiecie twierdzeń (zob. tabela 33).

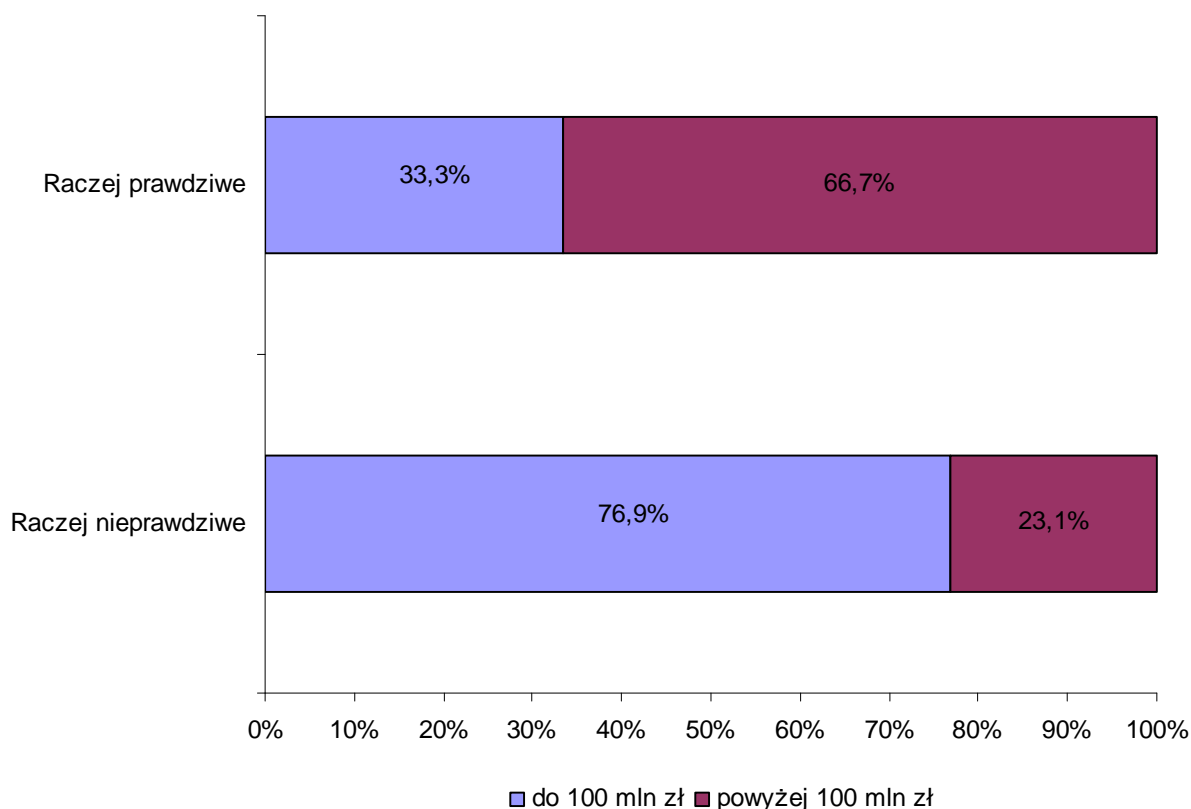
Tabela 33. Zależność między opinią na temat poszczególnych twierdzeń a typem strategii generalnej, formą prawną, wielkością sprzedaży, rentownością i zatrudnieniem przedsiębiorstw (p-wartości)

l.p.	p-wartości	Typ	Forma prawna	Sprzedaż	Rentowność	Zatrudnienie
1	Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii	0,6727	0,6624	0,8211	0,8521	0,1044
2	Optymalizujemy koszty dystrybucji	0,8379	0,8325	0,6406	0,3033	0,9576
3	Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową	0,0950	0,5714	0,6088	0,5591	0,9125
4	Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż	0,4891	0,9061	0,6112	0,9690	0,7698
5	Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów	0,5433	0,3541	0,7945	0,3999	0,7698
6	Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność	0,7658	0,6899	0,1923	0,4998	0,2727
7	Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu	0,9013	0,5632	0,7138	0,7245	0,4426
8	Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów	0,9531	0,2910	0,2061	0,8940	0,2114
9	Monitorujemy koszty i korzyści ekologicznych rozwiązań	0,7658	0,6899	0,5649	0,9316	0,6908
10	Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie	0,5803	0,7796	0,3765	0,2709	0,1755
11	Redukujemy emisje zanieczyszczeń	0,8379	0,8325	0,6406	0,9280	0,9576
12	W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	0,6727	0,1501	0,0888	0,0840	0,5175
13	Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji	0,9531	0,9372	0,3718	0,5367	0,8211
14	Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001	0,5803	0,7796	0,3765	0,2709	0,1755
15	Minimalizujemy zużycie opakowań	0,6666	0,9787	0,9531	0,5803	0,4095
16	Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe	0,4891	0,3541	0,7945	0,3999	0,6198
17	Działania ekologiczne zwiększają możliwość naszego eksportu	0,5803	0,7796	0,8940	0,6396	0,8521
18	Używamy ekologicznych znaków na naszych produktach lub ich opakowaniach	0,6727	0,5714	0,3351	0,8521	0,1603
19	Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym	0,4095	0,6624	0,0888	0,3385	0,1603
20	Redukujemy materiałochłonność produktów	0,8379	0,8325	0,6406	0,9280	0,9576
21	Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych	0,6727	0,6624	0,3351	0,8521	0,5175
22	Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponad przeciętne ceny	0,2320	0,4625	0,3388	0,9884	0,8533
23	Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne	0,6727	0,6624	0,2114	0,1755	0,1044
24	Filtrujemy zanieczyszczenia przed uwolnieniem wody lub gazów do środowiska	0,9013	0,5632	0,7138	0,7245	0,8685
25	Zapewniamy właściwe przechowywanie oraz wywóz odpadów produkcyjnych	0,4486	0,7243	0,4938	0,7487	0,6807
26	Działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji	0,7658	0,6899	0,0421	0,4998	0,7267
27	Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną	0,7034	0,8150	0,1809	0,7714	0,1784
28	Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe	0,7966	0,4625	0,0131	0,9884	0,4858
29	Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych	0,9531	0,9372	0,0473	0,3765	0,2114
30	Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty	0,4095	0,6624	0,0888	0,8521	0,0307

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że istniała istotna, w sensie statystycznym, zależność pomiędzy wielkością sprzedaży badanych przedsiębiorstw a opinią na temat tego, czy działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji ( $p=0,0421$ ).

Rysunek 30. Opinia przedsiębiorstw na temat pomocy działań ekologicznych w redukcji kosztów produkcji a ich sprzedaż



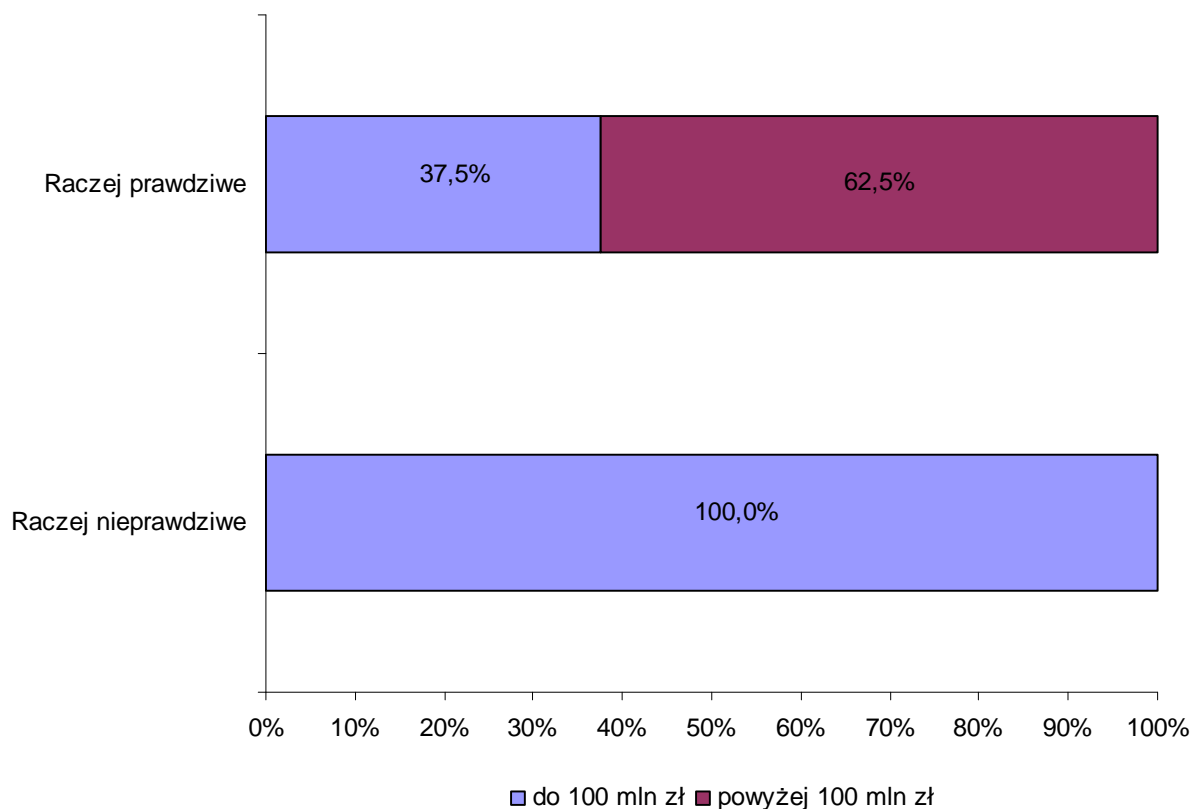
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa, których roczna sprzedaż nie przekraczała 100 mln zł na ogół były zdania, że działania ekologiczne nie pomagają w redukcji kosztów produkcji. Spośród wszystkich przedsiębiorstw przekonanych o braku wpływu działań ekologicznych na ograniczenie kosztów blisko 80% stanowiły te, dla których roczna sprzedaż nie przekraczała 100 mln zł (zob. rysunek 30). Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które zgadzały się ze stwierdzeniem, że działania ekologiczne wspomagają proces redukcji kosztów

przeważały te, które osiągnęły roczną sprzedaż przekraczającą 100 mln zł (67%). Sprzedaż przedsiębiorstw jest zatem istotnym czynnikiem różnicującym je pod względem opinii na temat wpływu działalności ekologicznej na redukcję kosztów.

Również istotna, w sensie statystycznym, zależność została zaobserwowana pomiędzy wielkością sprzedaży badanych przedsiębiorstw a opinią na temat tego czy przedsiębiorstwa wybierają w procesie produkcji materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe ( $p=0,0131$ ).

Rysunek 31. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe” a ich sprzedaż

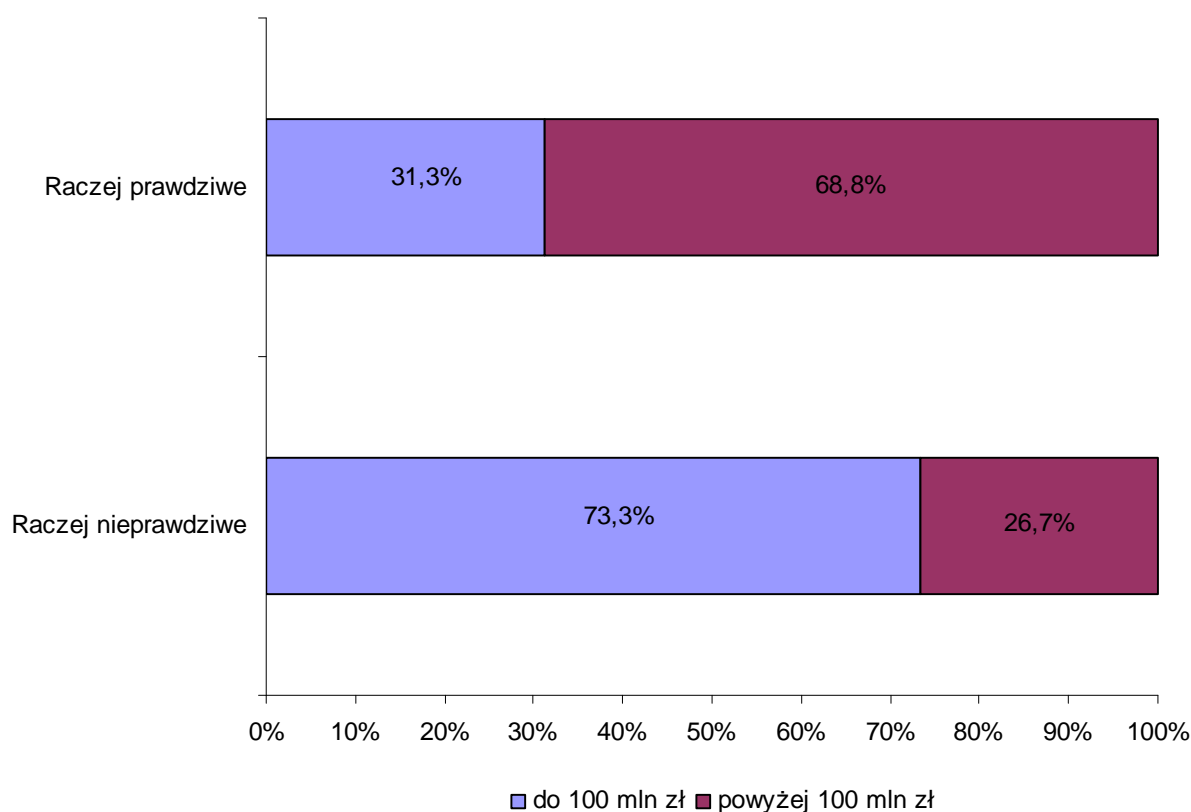


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie przedsiębiorstwa, które w procesie produkcji nie stosują na ogół materiałów nadających się do recyklingu bądź mniej szkodliwych osiągnęły roczną sprzedaż nie przekraczającą 100 mln zł (zob. rysunek 31). Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które w procesie produkcji wykorzystują materiały mniej szkodliwe oraz nadające się do recyklingu dominowały te, które osiągnęły roczną sprzedaż przekraczającą 100 mln zł (62,5%). Sprzedaż przedsiębiorstw jest zatem istotnym czynnikiem różnicującym je pod względem opinii na temat stosowalności materiałów mniej szkodliwych i nadających się do recyklingu.

Wielkość sprzedaży okazała się również istotnym, w sensie statystycznym, czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod względem ich opinii na temat tego czy zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych ( $p=0,0473$ ).

Rysunek 32. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych” a ich sprzedaż

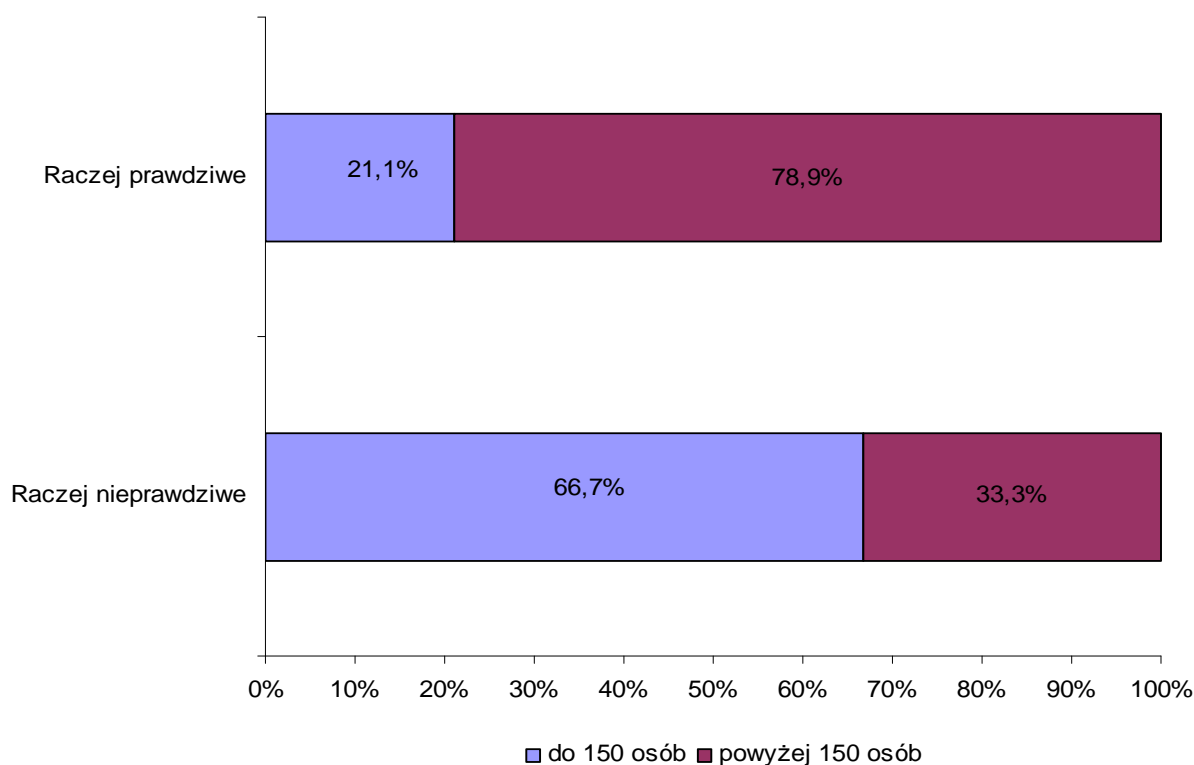


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród przedsiębiorstw, które nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych przeważają te, których roczna sprzedaż nie przekraczała 100 mln zł (73,3%), zob. rysunek 32. Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które zgadzały się z tym stwierdzeniem, dominowały te, które osiągnęły roczną sprzedaż przekraczającą 100 mln zł (68,8%). Sprzedaż przedsiębiorstw jest zatem istotnym czynnikiem różnicującym je pod względem opinii na temat wpływu zarządzania ekologicznego na zmniejszenie kapitałochłonności procesów produkcyjnych.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonego badania istotna, w sensie statystycznym, okazała się zależność pomiędzy zatrudnieniem badanych przedsiębiorstw a opinią na temat tego czy korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty ( $p=0,0307$ ).

Rysunek 33. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty” a ich sprzedaż



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród przedsiębiorstw, które nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty przeważają te, których zatrudnienie nie przekraczało 150 osób (66,7%), zob. rysunek 33. Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które zgadzały się z tym stwierdzeniem, dominowały te, które zatrudniają powyżej 150 pracowników (78,9%). Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach jest zatem istotnym czynnikiem różnicującym je pod względem opinii na temat tego czy korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty. W dalszej części badania podjęto próbę wyodrębnienia głównych strategii ekologicznych przedsiębiorstw. W tym celu wykorzystano analizę czynnikową zaimplementowaną w pakiecie statystycznym Statistica.

W pierwszym etapie dokonano sprawdzenia, czy wykorzystane w badaniu zmienne odnoszące się do podanych w ankiecie twierdzeń pozostawały w pewnych określonych relacjach. W przypadku gdyby korelacje między poszczególnymi zmiennymi okazały się niewielkie, mało prawdopodobne byłoby aby utworzyły silne i stosunkowo łatwe w interpretacji czynniki wspólne wskazujące na poszczególne strategie.

Proces wyodrębniania strategii rozpoczęto zatem od oceny istotności macierzy korelacji pomiędzy wszystkimi odpowiedziami na postawione w kwestionariuszu ankietowym twierdzenia. W tym celu wykorzystano test sferyczności Bartletta, który jest jednym z narzędzi służących do oceny zasadności stosowania analizy czynnikowej. Statystyka testowa  $U=1049,65$  jest większa od wartości krytycznej, która dla przyjętego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$  i 435 stopni swobody wynosiła 484,6. Hipotezę zerową o tym, że macierz korelacji jest macierzą jednostkową należało zatem odrzucić.

Następnie dokonano oceny adekwatności macierzy korelacji za pomocą współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina (KMO)<sup>42</sup>. Stopień adekwatności mierzony współczynnikiem KMO wyniósł 0,53. Mamy więc podstawy do stosowania analizy czynnikowej<sup>43</sup>. W dalszej części badania wyodrębniono główne czynniki, które stanowiły punkt odniesienia do ustalenia strategii ekologicznych realizowanych przez badane przedsiębiorstwa. W tym celu, przy

---

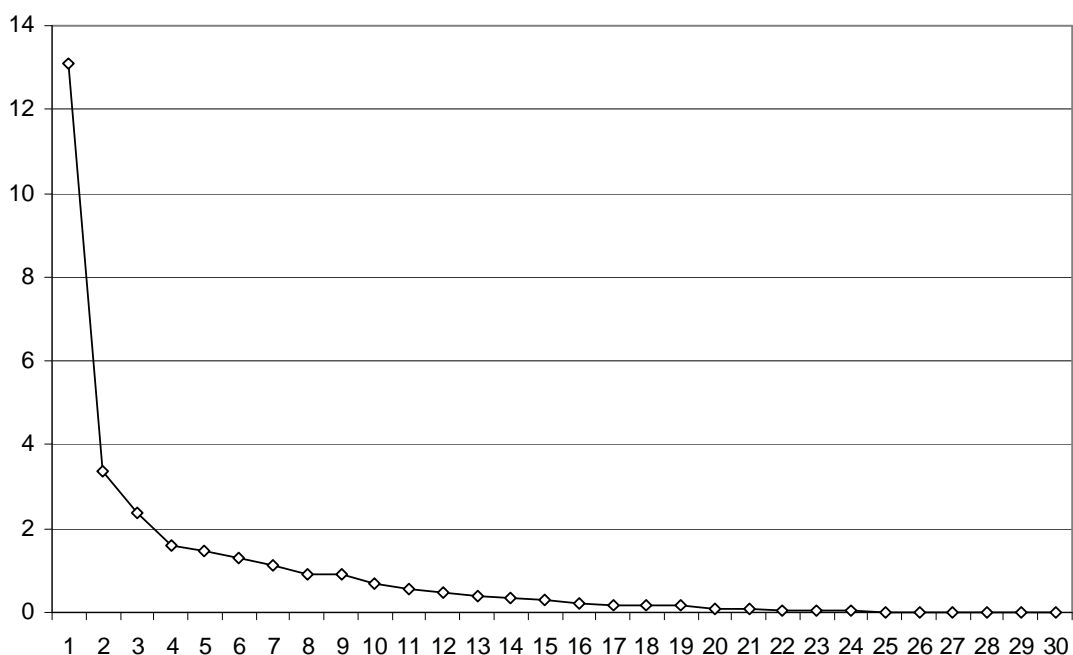
<sup>42</sup> Obliczenia współczynnika KMO ze względu na fakt, że nie jest on zaimplementowany w pakiecie Statistica dokonano z wykorzystaniem programu R w oparciu o kod źródłowy zawarty w pracy pod redakcją M. Walesiaka i E. Gatnara, *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>43</sup> Współczynnik KMO przyjmuje wartości z przedziału  $<0,1>$ . Im wyższa wartość tego współczynnika tym silniejsze są podstawy do zastosowania analizy czynnikowej. Przyjmuje się przy tym powszechnie, że wartość tego współczynnika powinna przekroczyć wartość 0,5.

ustalaniu czynników, wykorzystano metodę składowych głównych z rotacją czynników Varimax.

W pierwszej kolejności dokonano ustalenia liczby czynników. Wykorzystano w tym celu, często wykorzystywane w praktyce, tzw. kryterium osypiska Catella, zgodnie z którym szukamy miejsca, od którego na prawo wystąpi łagodny spadek wartości własnych, tj. miejsca, od którego na prawo znajduje się tzw. „osypisko czynnikowe”.

Rysunek 34. Wykres osypiska



Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy powyższego wykresu, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” występuje najprawdopodobniej przy trzecim czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę kryterium osypiska Catella ostatecznie dokonano zatem wyodrębnienia trzech czynników, które wyjaśniają w sumie 63% całkowitej wariancji. Czynniki odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 43,6% całkowitej wariancji, druga składowa wyjaśnia około 11,3% całkowitej wariancji, a ostatnia trzecia składowa około 8% całkowitej wariancji (por. tabela 34).

Tabela 34. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana

Wartość własna	Procent ogólnej wariancji	Skumulowany procent ogólnej wariancji
<b>13,08</b>	<b>43,61</b>	<b>43,61</b>
<b>3,38</b>	<b>11,28</b>	<b>54,89</b>
<b>2,39</b>	<b>7,96</b>	<b>62,85</b>
1,60	5,34	68,19
1,47	4,89	73,09
1,30	4,33	77,41
1,14	3,81	81,23
0,91	3,02	84,24
0,89	2,96	87,20
0,69	2,32	89,52
0,55	1,84	91,36
0,48	1,59	92,95
0,38	1,27	94,22
0,34	1,14	95,37
0,31	1,02	96,39
0,22	0,75	97,13
0,18	0,61	97,74
0,16	0,54	98,28
0,16	0,53	98,80
0,10	0,34	99,14
0,09	0,28	99,43
0,05	0,17	99,60
0,05	0,16	99,76
0,03	0,09	99,85
0,02	0,07	99,92
0,01	0,04	99,96
0,01	0,02	99,98
0,00	0,01	99,99
0,00	0,01	100,00
0,00	0,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej części badania korzystając z metody głównych składowych z rotacją Varimax dokonano obliczenia ładunków czynnikowych. W tabeli pogrubioną czcionką zaznaczono istotne ładunki czynnikowe, po zaokrągleniu nie mniejsze co do wartości bezwzględnej od 0,6 (por. tabela 35).



Tabela 35. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax

Twierdzenia		Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
1	Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii	0,171	0,212	0,829
2	Optymalizujemy koszty dystrybucji	0,215	0,161	0,633
3	Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową	0,763	0,243	0,238
4	Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż	0,843	0,227	0,022
5	Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów	0,739	0,117	0,458
6	Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność	0,760	0,429	0,285
7	Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu	0,217	0,149	0,818
8	Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów	0,796	0,187	0,389
9	Monitorujemy koszty i korzyści ekologicznych rozwiązań	0,483	0,518	0,560
10	Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie	0,720	0,366	0,124
11	Redukujemy emisję zanieczyszczeń	0,123	0,673	0,381
12	W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	0,188	0,854	0,114
13	Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji	0,221	0,689	0,344
14	Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001	0,451	0,613	0,053
15	Minimalizujemy zużycie opakowań	-0,381	0,598	0,426
16	Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe	0,626	0,208	0,077
17	Działania ekologiczne zwiększają możliwość naszego eksportu	0,514	0,380	-0,266
18	Używamy ekologicznych znaków na naszych produktach lub ich opakowaniach	0,363	0,590	-0,097
19	Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym	0,665	0,391	0,440
20	Redukujemy materiałochłonność produktów	0,367	0,065	0,615
21	Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych	0,140	0,812	0,177
22	Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponad przeciętne ceny	0,611	-0,097	0,043
23	Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne	0,376	0,741	0,127
24	Filtrujemy zanieczyszczenia przed uwolnieniem wody lub gazów do środowiska	0,204	0,582	0,278
25	Zapewniamy właściwe przechowywanie oraz wywóz odpadów produkcyjnych	-0,215	0,535	0,492
26	Działania ekologiczne pomogły w redukcji kosztów produkcji	0,365	0,408	0,217
27	Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną	0,617	0,254	0,221
28	Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe	0,253	0,753	0,003
29	Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych	0,699	0,318	0,129
30	Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty	0,653	0,034	0,387
<b>Udział</b>		26,18%	22,17%	14,45%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

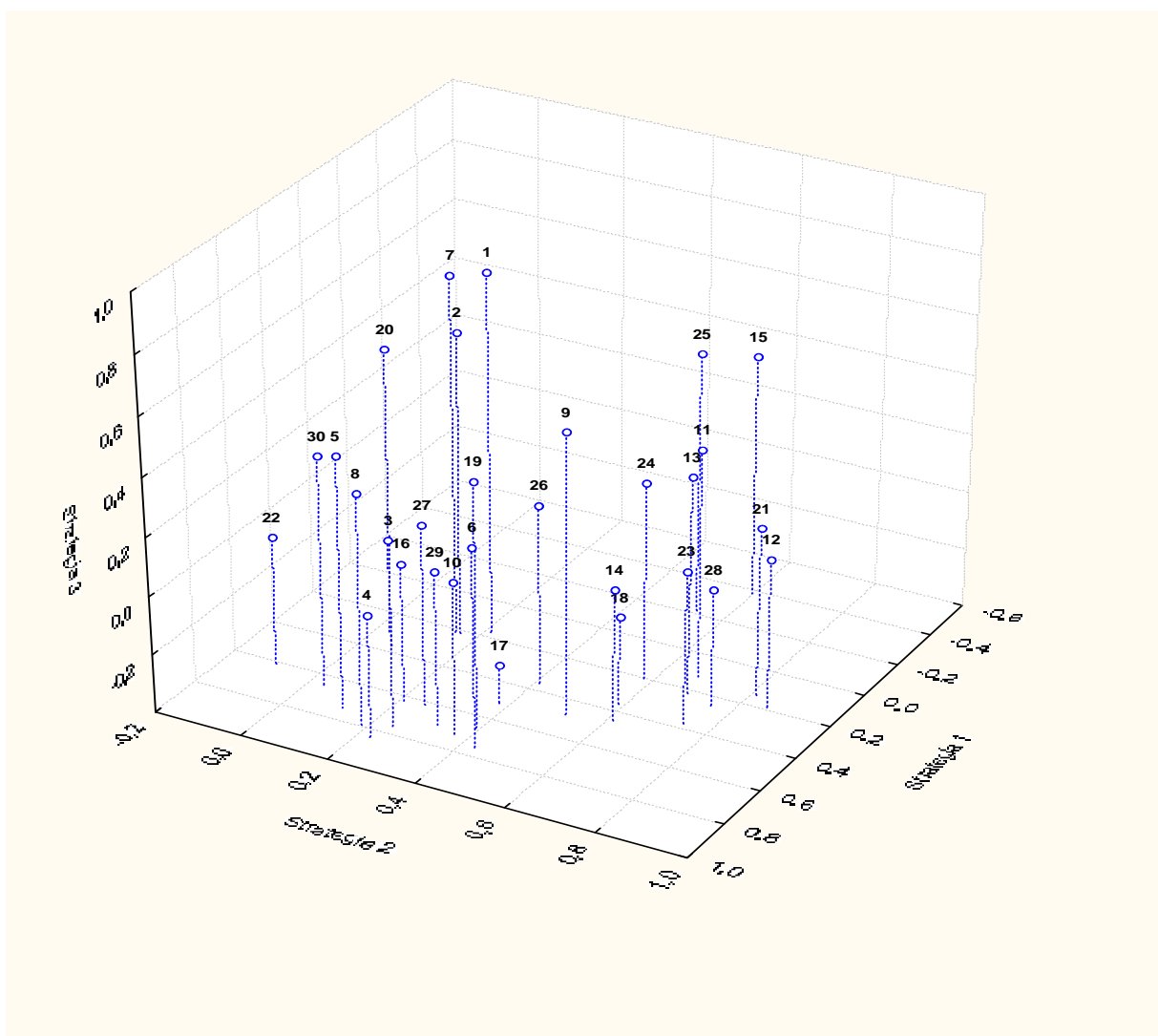
Ostatecznie w celu poddania interpretacji czynników wspólnych wydzielono zmienne (twierdzenia), które są skorelowane z poszczególnymi czynnikami, a które determinują najważniejsze strategie ekologiczne realizowane przez badane przedsiębiorstwa. Zmienne „Działania ekologiczne poprawiły naszą pozycję rynkową”, „Eko-produkty i Eko-marketing zwiększają naszą sprzedaż”, „Informujemy klientów o ekologicznych właściwościach naszych produktów”, „Jednym z kryteriów doboru dostawców jest ich ekologiczność”, „Nagłaśniamy ekologiczne właściwości naszych produktów”, „Nasza polityka środowiskowa jest publikowana lub dostępna w Internecie”, „Mamy produkty, dla których zdefiniowaliśmy ekologiczne strategie marketingowe”, „Udoskonalamy produkty pod kątem środowiskowym”, „Poprzez Eko-produkty i Eko-marketing osiągamy ponadprzeciętne ceny”, „Zarządzanie ekologiczne daje nam trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną”, „Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych” oraz „Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty” mają wysokie ładunki czynnikowe z pierwszym czynnikiem (zob. rysunek 35).

Zmienne „Redukujemy emisje zanieczyszczeń”, „W przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje system zarządzania środowiskowego”, „Zarządzanie ekologiczne umożliwia lepsze wykorzystanie narzędzi komunikacji”, „Posiadamy system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS lub ISO 14001”, „Osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska są zamieszczane w raportach rocznych”, „Regularnie przeprowadzamy audyty ekologiczne” oraz „Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe” mają wysokie ładunki czynnikowe z drugim czynnikiem, zob. rysunek 35. Z kolei zmienne „Wdrożyliśmy w naszym przedsiębiorstwie programy oszczędzania energii”, „Optymalizujemy koszty dystrybucji”, „Redukujemy energię potrzebną do wyprodukowania i montażu jednostki produktu” oraz „Redukujemy materiałochłonność produktów” mają wysokie ładunki czynnikowe z trzecim czynnikiem (zob. rysunek 35).

Pierwszy z wyróżnionych czynników mających wpływ na proces ustalania strategii ekologicznej w przedsiębiorstwie opisywany jest zatem przez dwanaście istotnych elementów. Z racji zmiennych jakie go opisują określony został jako „Strategia Dyferencjacji”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił 26%. Drugi z wymienionych czynników opisywany jest przez siedem składowych wpływających na wybór strategii ekologicznej realizowanej przez przedsiębiorstwo i z racji zmiennych ją

opisujących określony został jako „Strategia Dialogu z Interesariuszami”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu przekraczał 20%. Trzeci z czynników opisywany był natomiast przez cztery elementy odnoszące się do działań mających redukować koszty przedsiębiorstwa. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił 14,5%. Z racji zmiennych go opisujących a odnoszących się do kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa, realizowana w tym przypadku strategia ekologiczna określona została jako „Strategia kosztowa”.

Rysunek 35. Rotowane ładunki czynnikowe – rotacja varimax znormalizowana



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyodrębnione, z wykorzystaniem analizy czynnikowej, najważniejsze strategie ekologiczne realizowane przez badane przedsiębiorstwa pokrywają się w zasadzie z zaproponowanym kluczem odnoszącym się do ekologicznych strategii przedsiębiorstw. Pominięto przy tym wpływ twierdzeń, które okazały się nieistotne z punktu widzenia przeprowadzonej analizy i nie determinowały w zasadniczy sposób określenia strategii ekologicznej przedsiębiorstwa (ładunki czynnikowe co do wartości bezwzględnej mniejsze niż 0,6). Zatem hipoteza badawcza H1, zgodnie z którą przedsiębiorstwa realizują jedną z trzech generycznych strategii ekologicznych: strategię dyferencjacji, strategię kosztową lub strategię dialogu z interesariuszami, została pozytywnie zweryfikowana

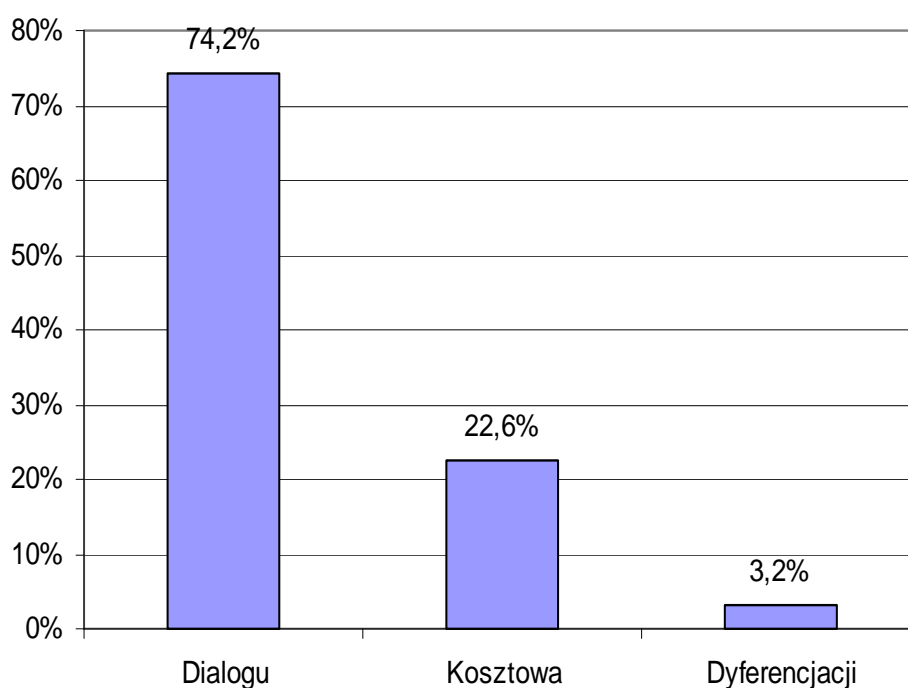
Jedynę przesunięcie w ramach twierdzeń opisujących strategię zaobserwowano w odniesieniu do twierdzenia „Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych”. Zgodnie z zaproponowanym kluczem do ankiety dotyczącej ekologicznych strategii przedsiębiorstw twierdzenie to odnosiło się do strategii kosztowej, podczas gdy w wyniku badania zostało uwzględnione jako jeden z istotnych elementów determinujących strategię dyferencjacji. Jeśli stwierdzenie to zostałoby w podobny sposób zakwalifikowane podczas następných badań, należałoby przeformułować jego treść.

W pracy podjęto również próbę zbadania czy występują zależności między rodzajem realizowanej strategii ekologicznej a typem strategii generalnej przedsiębiorstwa, jego formą prawną, wielkością sprzedaży, rentownością oraz zatrudnieniem. Na potrzeby analizy, w odniesieniu do typu strategii generalnej przedsiębiorstwa, formy prawnej, wielkości sprzedaży, rentowności i zatrudnienia, przyjęto podział na kategorie zgodnie z uwagą poczynioną wcześniej w przypisach. W tym celu, podobnie jak poprzednio, wykorzystano test  $\chi^2$  niezależności oraz przyjęto poziom istotności  $\alpha = 0,05$ .

W pierwszej kolejności dokonano określenia strategii jaką realizują poszczególne przedsiębiorstwa branży meblarskiej, które wzięły udział w przeprowadzonym na potrzeby pracy badaniu. W tym celu dla każdego przedsiębiorstwa wyliczono trzy średnie arytmetyczne ze wszystkich odpowiedzi odnoszących się do twierdzeń w ramach poszczególnych czynników, które okazały się istotne w procesie wyodrębniania strategii, por. tabela 33. Ustalenie strategii ekologicznej przedsiębiorstwa następowało w oparciu o tę średnią, która przyjmowała wartość największą. W wyniku tak przeprowadzonego postępowania okazało się, że najwięcej spośród badanych przedsiębiorstw realizuje strategię dialogu (74,2%).

Strategię kosztową realizuje 22,6% przedsiębiorstw a strategię dyferencjacji jedynie 3,2% (zob. rys. 36). Powyższy rozkład stosowanych strategii ekologicznych jest zgodny z poczynionymi przez autora obserwacjami zachowań przedsiębiorstw, nie tylko w branży meblowej. Zapewne jest on wynikiem skali trudności wdrożenia poszczególnych strategii, gdzie strategia dialogu wydaje się być najłatwiejsza do wdrożenia a strategia dyferencjacji najtrudniejsza.

Rysunek 36. Strategie ekologiczne realizowane przez przedsiębiorstwa branży meblarskiej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

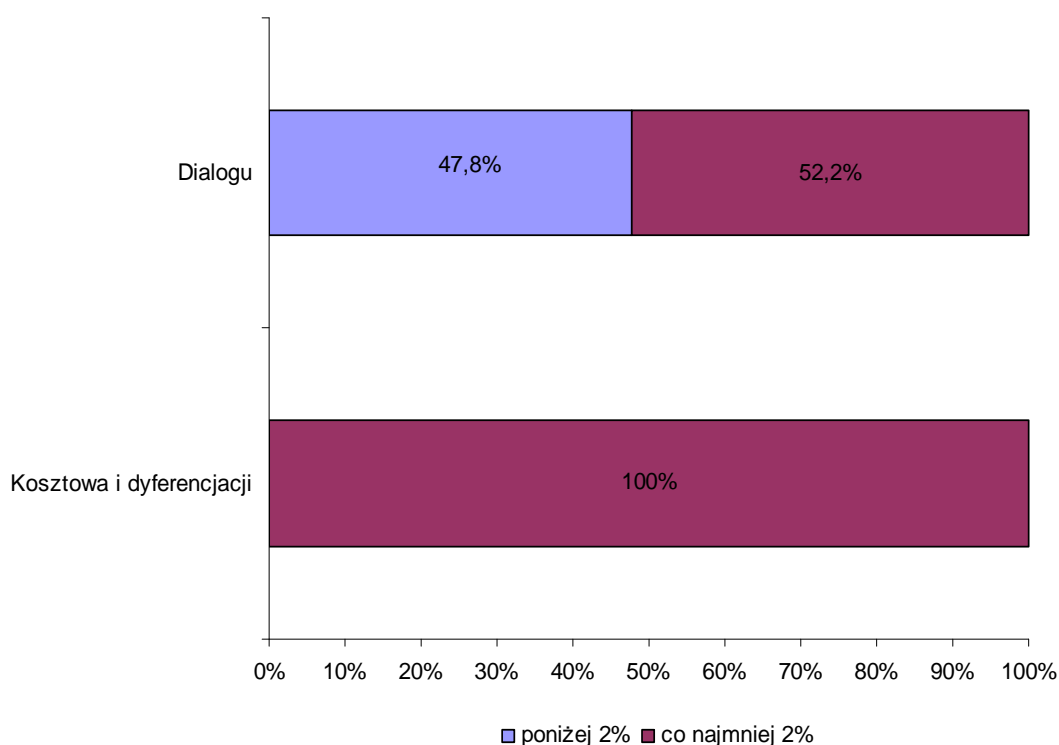
Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że nie istnieje zależność pomiędzy typem realizowanej strategii ekologicznej przedsiębiorstwa a realizowaną strategią generalną według klasyfikacji R. E. Milesa i C. C. Snowa, formą prawną, wielkością zatrudnienia oraz wielkością sprzedaży (por. tabela 36). Jedynym czynnikiem, w istotny sposób różnicującym przedsiębiorstwa w zakresie stosowanej strategii ekologicznej, okazała się rentowność (zob. rysunek 37).

Tabela 36. Zależność między rodzajem realizowanej strategii ekologicznej a typem strategii generalnej, formą prawną, wielkością sprzedaży, rentownością i zatrudnieniem przedsiębiorstw (p-wartości)

<b>p-wartości</b>	<b>Typ</b>	<b>Forma prawna</b>	<b>Sprzedaż</b>	<b>Rentowność</b>	<b>Zatrudnienie</b>
Rodzaj realizowanej strategii ekologicznej	0,7034	0,1770	0,2669	0,0448	0,6150

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 37. Strategie ekologiczne realizowane przez przedsiębiorstwa a ich rentowność



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie przedsiębiorstwa, które stosują strategię kosztową bądź dyferencjacji miały rentowność na poziomie co najmniej 2%. Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które stosują strategię dialogu udział tych, które uzyskały rentowność do i powyżej 2% wynosi w przybliżeniu 50%. Rentowność przedsiębiorstw jest zatem istotnym czynnikiem różnicującym je pod względem stosowanej strategii. Przedsiębiorstwa realizujące strategię kosztową lub dyferencjacji osiągają lepszą rentowność od przedsiębiorstw stosujących strategię dialogu z interesariuszami.

Tabela 37 przedstawia zakodowany obszerny fragment wywiadu numer jeden (W1) przeprowadzonego w ramach badań jakościowych. Wszystkie wywiady jakościowe, mające na celu zbadanie wiarygodności odpowiedzi na ankiety ilościowe oraz niechęć do ich wypełniania, zostały poddane kodowaniu otwartemu. Wygenerowane kategorie, umieszone po prawej stronie tabeli, możliwie w pełni pokrywają treść rzeczową wywiadu, która znajduje się z lewej strony tabeli.

Tabela 37. Kodowanie otwarte wywiadu

L.p.	Wywiad W1	Wygenerowane kategorie
1	„(1.1) Średnio raz, raz do roku ankiety wypełniałem.	- częstotliwość udziału w badaniach
2	Natomiast, przeznaczyłem czas szczególnie dlatego,	- motywacja dla wzięcia udziału w badaniach
3	że ankiety uważałem za ciekawe, w jakiś sposób	c.d.
4	spełniające także i moje oczekiwania. (1.2) Trudno	-częstotliwość udziału w badaniach
5	mi powiedzieć. I przypuszczam, że takie ankiety,	c.d.
6	przypuszczam, raz do roku a może i częściej. (1.3)	c.d.
7	Myślę, że jakieś profesjonalne opracowanie jest	- korzyści z badań dla pracy zawodowej
8	w stanie jak najbardziej, w jakiś istotny sposób	c.d.
9	pomóc zarządzaniu, takiemu, nazwijmy to,	c.d.
10	bieżącemu. Warunek jest jeden, że, że projekt nie	- rodzaje badań wnoszących korzyści dla pracy
11	jest li czysto, że tak powiem stworzony teoretycznie,	zawodowej
12	tylko na podstawie, że tak powiem, czy na bazie,	c.d.
13	pewnych danych idących już, powiedzmy,	c.d.
14	z zarządzania, z zarządzania jakie ma miejsce. (1.4)	c.d.
15	Po prostu nie miałem czasu, nie było sprzyjających	- brak czasu, -ograniczenia dla udziału
16	warunków. (1.5) Z jednej strony no ciekawości tego	- brak warunków, -ograniczenia dla udziału
17	co jest w ankiecie zawarte. Czy raz, z jednej strony,	- motywacja do wzięcia udziału w badaniach
18	czy te pytania, powiedzmy, pokrywają się z moją,	- kompetencje ; - ograniczenia dla udziału
19	z moimi możliwościami odpowiedzi czy z moją,	c.d.
20	z moimi wiadomościami, natomiast ankiety uważam,	c.d.
21	że także uczą zatem, temat jest ważny. (1.6) To	- edukacja z ankiet; - waga tematu badań
22	zależy od branży. Jeżeli dana branża ma wpływ	- wpływ branży; -ekologia jako temat badań
23	i w jakimś tam stopniu powiązania z ekologią. Jak	- związek branży meblowej z ekologią; -
24	najbardziej branża meblowa pośrednio czy	ekologia jako temat badań
25	bezpośredni, choć bardziej w sposób pośredni ale	c.d.
26	także wpływa na, na, ma wpływ na ekologię. (2.1)	c.d.
27	Nie, wydaje mi się, że nie że nie robiłem to pod	- wpływ mediów; -wiarygodność odpowiedzi
28	wpływem, pod wpływem nazwijmy to jakieś tam	c.d.
29	presji mediów tylko, że było to, że tak powiem,	c.d.
30	wykonane prze ze mnie ta ankietą w taki sposób,	- wpływ świadomości; - wiarygodność
31	nazwijmy to, wewnętrzznego tak jak to wewnętrznie	odpowiedzi
32	odczuwam, no i, no i Panie Macieju przecież Pana	- wpływ badacza; - wiarygodność odpowiedzi
33	nie nabiorę. (2.2) Owszem zgadzam się z tym,	- ekologiczność pozorowana;
34	i owszem, działania często są pozorowane, wiemy	c.d.
35	dobrze o tym. Nie, raczej nie, raczej to było robione	- wpływ świadomości; - wiarygodność
36	z taką pełną świadomością i, i podświadomości,	odpowiedzi
37	raczej tutaj, nie miała wpływu. (2.4) To bym musiał,	c.d.
38	to bym musiał się Panie Macieju, głębiej nad tym	- zastanowienie nad ankietą
39	zastanowić, bo ta ankietą była przeze mnie	c.d.
40	wypełniana jakiś czas temu i mam nadzieję, że	c.d.
41	robiłem to z pełnym, że tak powiem	- wpływ czasu; wiarygodność odpowiedzi
42	w pełnym luksusie wolnego czasu, żeby spokojnie	c.d.
43	móc się, że spokojnie mogłem się zastanowić na	c.d.
44	każdą, nad każdym z tych pytań. Natomiast tak	c.d.
45	z grubsza to, to było zrobione na bazie powiedzmy	- wpływ świadomości; - wiarygodność
46	mojej nazwijmy to, wewnętrznej wiedzy i w jakiś	odpowiedzi
47	sposób podświadomości, pominąłem w pod-	c.d.
48	świadomości jakieś presje mediów, czy presje, czy	- wpływ mediów; -wiarygodność odpowiedzi
49	jakieś inne, z innej strony wpływające na to...”	c.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Tabela 38 zawiera kartę kodową będącą wynikiem kodowania selektywnego kategorii „wiarygodność odpowiedzi”. We wszystkich wywiadach rozmówcy wielokrotnie potwierdzali, że w ankiecie ilościowej zaznaczyli odpowiedzi zgodnie z rzeczywistością. Nie chcieli skorygować odpowiedzi po próbach wzbudzenia wątpliwości pytaniami o presję mediów na ekologiczne zachowania, pozorowanie działań ekologicznych oraz ekologiczną „polityczną poprawność”<sup>44</sup>. Potwierdzali, że zdają sobie sprawę z nacisków na ekologiczne zachowania oraz z pokusy do prezentowania przedsięwzięć jako bardziej ekologicznych niż są w rzeczywistości. Jednak argumentowali, że wypełniając ankietę świadomie niwelowali powyższe wpływy<sup>45</sup>.

Wszyscy respondenci odnosili się do znajomości branży przez autora pracy, który przeprowadzał wszystkie wywiady zarówno ilościowe jak i jakościowe. Kategoria ta została nazwana „wpływ badacza”<sup>46</sup>. Rozmówcy argumentowali, że ewentualne odstępstwa od rzeczywistości w udzielanych odpowiedziach zostałyby wychwycone przez autora. Oczywiście, zarówno respondenci jak i autor byli świadomi, że w przypadku udzielania nieprawdziwych odpowiedzi nie spotkałaby respondentów żadna kara. Jednak narażenie się na łatwe przyłapanie na kłamstwie i w następstwie napięcie psychiczne wywołane dysonansem poznawczym<sup>47</sup> jest zdaniem autora, oraz pośrednio respondentów, przekonującym dowodem na rzetelne wypełnienie ankiet w badaniu ilościowym.

W celu sprawdzenia poprawności powyższej argumentacji autor dokonał weryfikacji odpowiedzi udzielonych przez wszystkich respondentów w badaniu ilościowym. Weryfikacja ta została dokonana na podstawie znajomości branży przez autora, prasy branżowej, internetu oraz pomocy eksperckiej zaprzyjaźnionych ludzi z branży meblowej. Jej wyniki nie wykazały niezgodności udzielonych przez respondentów odpowiedzi z rzeczywistością.

---

<sup>44</sup> Kolejno pytania 2.1, 2.2 i 2.3 z przewodnika po wywiadzie swobodnym.

<sup>45</sup> Przypadki 1,2,4,6,7,10,12 w karcie kodowej kategorii „wiarygodność odpowiedzi”.

<sup>46</sup> Przypadki 3,9,11,13,14 w karcie kodowej kategorii „wiarygodność odpowiedzi”.

<sup>47</sup> Dysonans poznawczy – stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego, pojawiający się wtedy, gdy dana osoba posiada jednocześnie dwa elementy poznawcze (np. myśli lub sądy), które są niezgodne ze sobą. Dysonans może pojawić się także wtedy, gdy zachowania nie są zgodne z postawami. Stan dysonansu wywołuje napięcie motywacyjne i związane z nim zabiegi, mające na celu zredukowanie lub złagodzenie napięcia. Zob.: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Dysonans\\_poznawczy](http://pl.wikipedia.org/wiki/Dysonans_poznawczy).

Tabela 38. Karta kodowa kategorii „wiarygodność odpowiedzi”

Tytuł karty: wiarygodność odpowiedzi	
Nazwa kategorii	Opis (cytat) przypadku
1. - wpływ mediów	1. „Nie, wydaje mi się, że nie że nie robiłem to pod wpływem, pod wpływem nazwijmy to jakieś tam presji mediów...” (W1/27)
2. – wpływ świadomości	2. „... że było to że tak powiem wykonane prze ze mnie ta ankieta w taki sposób, nazwijmy to, wewnętrznego tak jak to wewnętrznie odczuwam...” (W1/30)
3. - wpływ badacza	3. „...no i, no i Panie Macieju przecież Pana nie nabiorę.” (W1/32)
4. – wpływ świadomości	4. Nie, raczej nie, raczej to było robione z taką pełną świadomością i, i podświadomość raczej tutaj nie miała wpływu (W1/35)
5. – wpływ czasu	5. „...i mam nadzieję, że robiłem to z pełnym, że tak powiem w pełnym luksusie wolnego czasu żeby spokojnie móc się że spokojnie mogłem się zastanowić na każdą nad każdym z tych pytań.” (W1/41)
6. – wpływ świadomości	6. „...to było zrobione na bazie powiedzmy mojej nazwijmy to wewnętrznej wiedzy...” (W1/45)
7. - wpływ mediów	7. „...pominąłem w podświadomości jakieś presje mediów czy presje czy jakieś inne z innej strony wpływające na to...” (W1/48)
8. - mobilizacja	8. „...bo jak już się zmobilizowałam do, do wypełniania to wypełniłem go zgodnie z rzeczywistością.” (W2/40)
9. - wpływ badacza	9. „Zresztą, Pan zna te sprawy w meblach” (W2/46)
10. - wpływ mediów	10. „To jest obojętne co mówią w gazetach, ja tam pisałem prawdę, tak jak to u nas jest” (W3/20)
11. - wpływ badacza	11 „...po prostu odpowiadałem tak jak jest naprawdę, sam Pan przecież zna nasz zakład.” (W3/26)
12. - wpływ mediów	12. „Znaczący, media mają wpływ na opinię, natomiast no tu były konkretne pytania..., na które odpowiadałem zgodnie jak to jest zorganizowane, jak to się dzieje w naszej fabryce.” (W4/43)
13. – wpływ badacza	13. „No, w niektórych punktach wstawiłem niskie noty, no tam gdzie wysokie, to jak Pan wie, to ma pokrycie w rzeczywistości.” (W4/56)
14. - wpływ badacza	14. Jak mnie Pan poprosił, to już napisałem zgodnie z prawdą, i tak. (W5/39)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 39 przedstawiono kartę kodową dla kategorii „ograniczenia dla udziału”. Zostały wytypowane następujące kategorie: „brak czasu”, „brak warunków”, „kompetencje” oraz „dane wrażliwe”. Kategorią, która pojawiła się we wszystkich wywiadach jest „brak czasu”<sup>48</sup>. Zatem problemy autora ze zwrotem ankiet ilościowych były spowodowane odczuwanym przez respondentów przeciążeniem obowiązkami zawodowymi, które uniemożliwiało im przeznaczenie czasu na wypełnienie ankiety. Oczywiście przyczyny takiego przeciążenia mogą leżeć zarówno po stronie organizacji jak pracownika. Jeden z respondentów figuratywnie opisał system pracy w jego zakładzie: „często praca, która wykonuję wygląda jakbym biegał... z pustą taczka”.

---

<sup>48</sup> Przypadki 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 w karcie kodowej kategorii „ograniczenia dla udziału”.

Tabela 39. Karta kodowa kategorii „ograniczenia dla udziału”

Tytuł karty: ograniczenia dla udziału	
Nazwa kategorii	Opis (cytat) przypadku
1. - brak czasu	1. „Po prostu nie miałem czasu,...” (W1/15)
2. - brak warunków	2. „...nie było sprzyjających warunków” (W1/16)
3. - kompetencje	3. czy te pytania, powiedzmy, pokrywają się z moją z moimi możliwościami odpowiedzi czy z moją z moimi wiadomościami (W1/18)
4. - brak czasu	4. „Rzadko wypełniałem ankiety, bardzo rzadko, nie miałem czasu..” (W2/1)
5. – brak czasu	5. „No tak, zbyt dużo się dzieje żeby miał 20 minut czasu czy nawet 15 żeby wypełnić ankietę.” (W2/9)
6. - brak czasu	6. „Każdy ma wiele zadań i stara się jak najwięcej zrobić w ciągu dnia. Po prostu nie ma czasu aby wypełnić ankietą.” (W2/12)
7. – brak czasu	7. „Znowu wracamy do kwestii czasu, musiałbym, musiałbym mieć więcej czasu...” (W2/18)
8. – dane wrażliwe	8. „Z drugiej strony, no są pewne obawy z tym związane, czasami może się okazać, że, że przedsiębiorstwo nie spełnia wszystkich norm...” (W2/35)
9. – dane wrażliwe	9. „...chętnie skorzystam z różnych opracowań czy w Internecie czy gdzieś indziej i nie widzę problemu, żeby ukrywać dane.” (W3/5)
10. – brak czasu	10. „Żeby częściej miał więcej czasu.” (W3/12)
11. – brak czasu	11. „...teraz, tak w ramach moich obowiązków, trudno jest wygospodarować czas na, na wypełnianie ankiet.” (W4/23)
12. – brak czasu	12. „Jeśli inni pracują takim tempem jak my pracujemy na dzień dzisiejszy to nie mają czasu żeby wypełniać taką ankietę” (W5/11)
13. - brak czasu	13. „Więcej czasu, zdecydowanie więcej czasu bo nie ma czasu, znaczy czasu, który mógłbym poświęcić na, na takie działania, nie?” (W5/22)
14. – brak czasu	14. „...jest to bardzo duża korporacja meblowa, no i niestety często praca, którą wykonuję wygląda jakbym biegał, w cudzysłowie, z pustą taczka.” (W5/25)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## PODSUMOWANIE

Głównym celem rozprawy doktorskiej było opracowanie nowej, bardziej odpowiadającej rzeczywistym zachowaniom przedsiębiorstw typologii ekologicznych strategii przedsiębiorstw. Aby go osiągnąć, w części teoretycznej pracy dokonano próby uporządkowania wiedzy dotyczącej strategii przedsiębiorstw, a w szczególności strategii ekologicznych. Wskazano na najważniejsze problemy teoretyczne i praktyczne występujące podczas stosowania dostępnych w literaturze przedmiotu typologii strategii ekologicznych.

Analiza statystyczna wyników badania empirycznego potwierdziła, że przedsiębiorstwa realizują jedną z trzech strategii, według opracowanej przez autora typologii: dialogu z interesariuszami, kosztowej oraz dyferencjacji, potwierdzając tym samym hipotezę badawczą H1. Zatem postawiony przez autora niniejszej pracy cel główny został osiągnięty, zmniejszając lukę poznawczą oraz ustanawiając wkład autora w dorobek tej dziedziny wiedzy.

Przedsiębiorstwa realizujące pierwszą z wymienionych powyżej strategii starają się nie dopuszczać do konfliktów ekologicznych ze swoimi interesariuszami poprzez zapobieganie, kontrolę oraz neutralizację emitowanych zanieczyszczeń. W tym celu także wdrażają i certyfikują systemy zarządzania środowiskowego oraz publikują raporty o wywieranym wpływie na środowisko. Przedsiębiorstwa realizujące strategię kosztową uzyskują premię rynkową dzięki oszczędnościom w zużyciu materiałów i energii, stosując między innymi metody i techniki TQEM, optymalizując procesy oraz wdrażając usprawnienia w procesach i produktach. Natomiast przedsiębiorstwa realizujące strategię dyferencjacji zdobywają przewagę konkurencyjną poprzez odróżnianie produktów i usług od konkurentów pod względem ekologiczności wdrażając ekologiczne innowacje, stosując zielony marketing oraz znakowanie ekologiczne.

Niniejsza praca przyczynia się do zredukowania luki na gruncie nauki polskiej w zakresie badań nad ekologicznymi strategiami przedsiębiorstw. Pierwsze w Polsce, zgodnie z posiadaną przez autora wiedzą, badanie polskich przedsiębiorstw w zakresie stosowanych przez nich strategii ekologicznych wykazały, że prawie  $\frac{3}{4}$  producentów mebli stosuje strategię dialogu. Wdrożenie tej strategii jest stosunkowo najmniej skomplikowane. Bardziej wymagające strategię kosztową i dyferencjacji stosuje odpowiednio 22,6% i 3,2% przedsiębiorstw. Autor pracy założył, że stopień skomplikowania danej strategii implikuje jej

zyskowność, gdzie trud włożony we wdrożenie trudniejszej strategii powinien się przedsiębiorstwom opłacać. Wyniki badań potwierdziły w pełni występowanie takiej zależności. Zatem, przedsiębiorstwa realizujące strategię kosztową lub dyferencjacji osiągają lepszą rentowność niż przedsiębiorstwa realizujące strategię dialogu z interesariuszami.

Zgodnie z oczekiwaniami autora, badania wykazały brak zależności pomiędzy typem realizowanej przez dane przedsiębiorstwo strategii ekologicznej a realizowaną strategią generalną, formą prawną, wielkością zatrudnienia oraz wielkością sprzedaży. Gdyby rodzaj strategii ekologicznej wynikał z rodzaju strategii generalnej to nie byłaby potrzebna osobna typologia oraz osobna metodologia pomiaru strategii ekologicznych, ponieważ rodzaj strategii generalnej implikowałby ekologiczne zachowania przedsiębiorstw. Wykazana pozytywna zależność pomiędzy wartością sprzedaży a redukcją kosztów produkcji dzięki działaniom ekologicznym może mieć związek z efektami skali, gdzie przy większej skali produkcji efekty te mogą być większe oraz łatwiejsze do zaobserwowania.

W ramach badań empirycznych przeprowadzonych w ramach niniejszej pracy po raz pierwszy zbadano polskie fabryki mebli pod kątem realizowanych strategii według typologii R. E. Milesa i C. C. Snowa. Wyniki tych badań wskazują, że większość polskich fabryk mebli stosuje strategię generalną Prospektora. Jest to zgodne z obserwacjami zawodowymi autora i wynika z faktu, że Polska jest jednym z największych eksporterów mebli na świecie i polskie meble sprzedawane są na wielu rynkach. Dlatego producenci są zmuszeni do ustawicznego poszukiwania nowych okazji rynkowych oraz eksperymentowania z nowymi trendami. Cykle zmian trendów w meblach na poszczególnych rynkach nie są tak szybkie jak np. na rynku odzieży, nie są jednak też tak spójne pomiędzy sobą na wielu rynkach krajowych i dlatego światowi eksporterzy mebli nieustannie mają do czynienia ze zmianami trendów. Jedynie niecałe 10% polskich producentów mebli nie posiada jasno określonej strategii generalnej, co także jest zgodne z obserwacjami autora oraz znajduje potwierdzenie w fakcie, że branża meblarska jest jedną z najbardziej prężnych branż polskiego przemysłu.

Ponieważ wykorzystywanie do produkcji ekologicznych materiałów jest jednym z czynników decydujących o konkurencyjności polskich mebli na rynkach zagranicznych oraz szczególnie ważnym czynnikiem skłaniającym inwestorów zagranicznych do inwestycji bezpośrednich w Polsce, niniejsza praca posiada także bardzo ważny walor praktyczny. Autor ma nadzieję, że opracowana typologia strategii ekologicznych okaże się pożytecznym

narzędziem diagnostycznym w branży meblarskiej. Ponieważ wyniki badań potwierdziły, że stosowanie bardziej zaawansowanych strategii ekologicznych idzie w parze z większą zyskownością przedsiębiorstw, autor ma nadzieję, że coraz więcej osób z kadry zarządzającej będzie postrzegać presję ekologiczną interesariuszy nie jako zagrożenie, ale jako szansę dalszego rozwoju.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Alchian A., Demsetz H., *The Property Rights Paradigm*, "Journal of Economic History" 1973, vol. 33, nr 1.
- Allison G. T., *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crises*, Little, Brown & Co., New York 1971.
- Amit R., Schoemaker P. J. H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, nr 1.
- Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood 1971.
- Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Ansoff H. I., *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, "Strategic Management Journal" 1987, vol. 8, nr 6.
- Anthony T., *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston 1965.
- Astley W. G., *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, "Academy of Management Review" 1984, vol. 9, nr 3.
- Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Banaszyk P., *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Banaszyk P., Cyfert Sz., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstw*, Diffin, Warszawa 2007.
- Bansal P., Hunter T., *Strategic Explanation for the Early Adoption of ISO 14001*, "Journal of Business Ethics" 2003, vol. 46, nr 3.
- Barnard C. I., *Funkcje kierownicze*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 1.
- Barney J., *Looking Inside for Competitive Advantage*, "Academy of Management Executive" 1995, vol. 9, nr 4.



- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M., *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1999, vol. 42, nr 5.
- Biuletyn Informacyjny Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli*, wrzesień 2008, [www.oigpm.org.pl](http://www.oigpm.org.pl).
- Boje D. J., Gephart R. P. Jr., Thatchenkery T. J., (red.), *Postmodern Management and Organization Theory*, SAGE Publications, London 1996.
- Bolkowska Z., *Rynek mebli w Polsce*, „Biuletyn Informacyjny OIGPM” 2000, nr 6.
- Borys T., Rogala P., (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Bourgeois L. J. III, *A Strategic Model of Organizational Conduct and Performance*, "International Studies of Management" 1979, vol. IX, nr 3.
- Bourgeois L. J. III, Brodwin D., *Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*, "Strategic Management Journal" 1984, nr 5, nr 3.
- Bourgeois L. J. III, *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*, "Academy of Management Review" 1980, vol. 5, nr 1.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstw - od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Bromley D. W., *Handbook of Environmental Economics*, Blackwell, Cambridge 1995.
- Burchart-Korol D., *Pozwolenia zintegrowane w hutnictwie*, „Ekologia” 2006, nr 1/33.
- Burgelman R. A., *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study*, "Management Science" 1983, vol. 29, nr 12.
- Burgelman, R. A., *A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy*, "Academy of Management Review" 1983, vol. 8, nr 1.
- Cairncross F., Green Inc. – *Guide to Business and the Environment*, Earthscan, London 1995.
- Campbell A., Sommers-Luchs K., (red.), *Core Competency-Based Strategy*, Thomson Business Press, Cornwall 1997.
- Carson R., *Silent Spring*, Houghton Mifflin Company, Boston 1962.

- Carroll A. B., A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, "Academy of Management Review" 1979, nr 4.
- Cassell C., Symon G. (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications, London 1994.
- Certo S., Peter J. P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, Random House, New York 1988.
- Chaffee E., *Three Models of Strategy*, "Academy of Management Review" 1985, vol. 10, nr 1.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters In the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Charmaz K., *Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną*, w: Denzin N. K., Lincoln Y. S. (red.), *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Chępa S., *Metodologiczne zagadnienia badania kwalifikacji menedżerów*, w: Krupski R., Lichtarski J. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 940, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Child J., *Organization Structure and Strategies of Control: A replication of the Aston Study*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, nr 2.
- Child J., *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*, "Organization Studies" 1997, vol. 18, nr 1.
- Chodyński A., *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Centrum Doradztwa i Informacji Diffin, Warszawa 2007.
- Chryssides G. D., Kaler J. H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Ciechanowicz-McLean J., *Ochrona środowiska w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.
- Cieślak A., Cygler M., *Zapobieganie stratom w przemyśle (Część I) Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Białostocka, Białystok 1999.

- Clarkson M. B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review" 1985, vol. 20 nr 1.
- Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, nr 1.
- Cole A. H., *Business Enterprise in a Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge 1959.
- Collins J. C., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje: Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski - Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław 2003.
- Collis D. J., Montgomery C. A., *Competing on Resources, Strategy in the 1990's*, "Harvard Business Review" 1995, July-August.
- Cook C. W., *Corporate Strategy Change Contingencies*, "Academy of Management Proceedings" 1975, nr 1.
- Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs 1963.
- Czaja S., (red.), *Ekologiczne zarządzanie firmą - zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000.
- Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Datta K., *Measuring Environmental Performance*, "Environmental Protection" 1995, August.
- Davidson W. N., Worrell D. L., El-Jelly A., *Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures: A Stock Market Test*, "Business & Society" 1995, nr 34.
- Denzin N. K., Lincoln Y. S. (red.), *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Donaldson L., *Organizational Portfolio Theory: Performance-Driven Organizational Change*, "Contemporary Economic Policy" 2000, vol. 18, nr 4.
- Drazin R., Sandelands L., *Autogenesis: a Perspective on the Process of Organizing*, "Organization Science" 1992, vol. 3, nr 2.
- Drucker P., *Managing In the Next Society*, Truman Talley Books, New York 2002.
- Dyrektywa Unii Europejskiej, 96/61/EC of 24 September 1996 *Concerning Integrated Pollution Prevention and Control*, "Official Journal" 1996.
- Edwards C. D., *Twentieth-Century Furniture – Materials, Manufacture and Markets*, Manchester University Press, Manchester 1994.

- Encyklopedia Popularna PWN*, Warszawa 1999.
- Engelland B. T., Summey J. H., *An Extended Typology of Strategic Orientation and its Linkages to Product Innovativeness*, "The Journal of Marketing Management" 1999, Summer-Fall.
- Envirowise, *Environmental Management Systems for the Furniture Industry*, <http://www.envirowise.gov.uk/GG338>.
- Faulkner D. O., Campbell A., (red.), *Strategy Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press, New York 2003.
- Faulkner D. O., Campbell A., (red.), *Strategy Volume II: Corporate Strategy*, Oxford University Press, New York 2003.
- Folmer H., Gabel L., Opschoor H., (red.), *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Krupski i S-ka, Warszawa 1996.
- Forey D., *Economics of Knowledge*, MIT Press, Cambridge 2004.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Frooman J., *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 24, nr 2.
- Galbraith J., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading 1973.
- Garett D. E., *The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts*, "Journal of Marketing" 1989, nr 51.
- Gatnar E., M, Walesiak M. (red.), *Metody statystyczne analizy wielowymiarowej w badania marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gersick C., *Revolutionary Change Theories: a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, "Academy of Management Review" 1991, vol. 16, nr 1.
- Glaser B. G., *Theoretical sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, San Francisco 1978
- Gliński B., Kuc B. R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Glueck W. F., *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, McGraw-Hill, New York 1976.
- Goldin I., Winters L. A., *The Economics of Sustainable Development*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.

- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Grandori A., *A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, nr 2.
- Grant R. M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review" 1991, vol. 33, nr 3.
- Hamel G., *Strategic Intent*, "Harvard Business Review" 1989, May-June.
- Hamel G., *Strategy as Revolution*, "Harvard Business Review" 1996, July-August.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Strategy as Stretch and Leverage*, "Harvard Business Review" 1993, March-April.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Handy C., *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1993.
- Hannan M. T., Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, "American Journal of Sociology" 1977, vol. 82, nr 5.
- Hart S., *An Integrative Framework for Strategy-Making Process*, "Academy of Management Review" 1992, vol. 17, nr 2.
- Hart S., Banbury C., *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*, "Strategic Management Journal" 1994, vol. 15, nr 4.
- Hart S., *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, nr 4.
- Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hatten K., Schendel D., *Heterosity within an Industry*, "Journal of Industrial Economics" 1977, nr 26.
- Henderson B., *Perspectives on the Product Portfolio*, Boston Consulting Group, Boston 1970.
- Hofer C. W., *Towards a Contingency Theory of Business Strategy*, "Academy of Management Journal" 1975, vol. 18, nr 4.
- Hoffman A. J., *Competitive Environmental Strategy*, Island Press, Washington 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

- Holt E. A., Holt M. S., *Green Pricing Resource Guide, Report for American Wind Energy Association*, Ed Holt & Associates, 2004,  
<http://www.awea.org/greenpower/greenPricingResourceGuide040726.pdf>.
- Hrebiniak L., Joyce W. F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, "Administrative Science Quarterly" 1985, vol. 30, nr 3.
- Hryniewiecki M., *Ranking producentów mebli w Polsce*, „Meble Plus” 2007, nr 5.
- ISO Survey 2004*, [http://www.dqs.de/futuretense\\_cs/dqs/files/ISO\\_Survey/survey2004.pdf](http://www.dqs.de/futuretense_cs/dqs/files/ISO_Survey/survey2004.pdf).
- ISO Survey 2005*, <http://www.sincert.it/documenti/docs/ISO%20Survey%202005.pdf>.
- ISO Survey 2006*, <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>.
- Iwanczewska D., *Energia z natury*, „Meble Plus” 2004, nr 1.
- Johnson P., *ISO 14000 – The Business Manager’s Complete Guide to Environmental Management*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Katz D., Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York 1966.
- Kelly G., Kelly D., Gamble A., *Stakeholder Capitalism*, St. Martin’s Press, London 1997.
- King A., *Organizational Response to Environmental Regulation: Punctuated Change or Autogenesis*, "Business Strategy and the Environment" 2000, nr 1.
- King A., *Disentangling Interfirm and Intrafirm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, nr 1.
- King A., Lenox M., A. Terlaak A., *The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standards*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, nr 6.
- King N., *The Qualitative Research Interview*, w: C. Cassell, G. Symon (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications, London 1994.
- Kline P., *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, New York 2002.
- Knights D., Morgan G., *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, "Organisation Studies" 1991, vol. 12, nr 2.
- Knights D., Morgan G., *Strategy Under the Microscope: Strategic Management and IT in Financial Services*, "Journal of Management Studies" 1995, vol. 32, nr 2.

- Kobyłko G., *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kolk A., *A Decade of Sustainability Reporting: Developments and significance*, "Environment and Sustainable Development" 2004, vol. 3, nr 1.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kot S. M., Jakubowski J., Sokołowski A., (2007), *Statystyka. Podręcznik dla studiów ekonomicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Kreikebaum H., *Strategiczne Planowanie w Przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Krupski R., Lichtarski J. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 940*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Krzysik F., *Nauka o drewnie*, PWRiL, Warszawa 1974.
- Kuciński K (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009
- Kuhn T. S., *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
- Kvale S., *The Qualitative Research Interview: a Phenomenological and Hermeneutical Mode of Understanding*, "Journal of Phenomenological Psychology" 1983, nr 14.
- Kvale S., *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage 1996.
- Lawrence E., Andrews D., Ralph D., France C., *Applying Organizational Environmental Tools and Techniques*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2002, nr 9.
- Lawrence P., Lorsch J., *Differentiation and Integration In Complex Organizations*, "Administrative Science Quarterly" 1967, nr 12.
- Learned E., Christiansen C., Andrews K., Guth W., *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwing 1965.
- Lefebvre, L. A., Talbot S., *Determinants and Impacts of Environmental Performance in SMEs*, "R&D Management" 2003, vol. 33, nr 3.

- Leinberger P. D., *Green Gauge Report 2002: Americans Perspective on Environmental Issues*, [http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002\\_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf](http://www.windustry.org/conferences/november2002/nov2002_proceedings/plenary/greenguage2002.pdf).
- Lesourd J. B., *The Environment in Corporate Management. New Directions and Economic Insights*. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton 2001.
- Levitt T., *Exploit the Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues*, "Journal of Marketing" 1965, vol. 45, Autumn.
- Linda C. A., Rands A., Rands P., *Factors Influencing Successful and Unsuccessful Environmental Change Initiatives*, w: Sharma S., Starik M., (red.), *Research in Corporate Sustainability. The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Edward Elgar Publishing Inc., Massachusetts 2002.
- Lindblom C. E., *The Science of Muddling Through*, "Public Administrative Review" 1959, vol. 19, nr 2.
- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością*, „Quality Progress”, 2007.
- Majchrzak J., Zimniewicz K., *Zapotrzebowanie na informację w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji – raport z badań*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 4.
- Malarska A., *Statystyczna analiza danych*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005.
- Marbach C., *Francuski przemysł meblowy jest rozdrobniony*, Gazeta Drzewna, 2003, nr 2.
- March J. G., Herbrt A. S., *Organizations*, Wiley and Sons, New York 1958.
- Matuszak-Flejszman A., *Od zarządzania środowiskowego do zintegrowanego*, PZITS, Poznań 2002.
- Maxwell J., Rothenberg S., Briscoe F., Marcus A., *Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and their Implementations*, "California Management Review" 1997, vol. 39, nr 3.
- Mendel T., (red.), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu , Poznań 2000.
- Meyer A. D., *What is Strategy's Distinctive Competence?* "Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 4.
- Miles R. E., Snow C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.



- Miles R. E., Snow C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford 2003.
- Miller D., *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper Business, New York, 1990.
- Mintzberg H., *Strategy-Making in Three Modes*, "California Management Review" 1973, vol. XVI, nr 2.
- Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, "International Studies of Management and Organization" 1978, vol. IX, nr 3.
- Mintzberg H., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal" 1985, vol. 6, nr 3.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, "California Management Review" 1987, vol. 30, nr 1.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, "California Management Review" 1987, nr 3.
- Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1990, vol. 11, nr 6.
- Mintzberg H., *Strategy Formation: Schools of Thought*, w: J. Frederickson (red.), *Perspectives on Strategic Management*, Ballinger, Boston 1990.
- Mintzberg H., *The Pitfalls of Strategic Planning*, "California Management Review" 1993, vol. 36, nr 1.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London 1994.
- Mintzberg H., B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, New York 1999.
- Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review" 1999, Spring.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22, nr 4.
- Nierzwicki W., *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Noaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, "Organization Science" 1994, vol. 5, nr 1.

- Normann R., *Management for Growth*, Wiley, New York 1977.
- Nowak J., *Używane obrabiarki do kontroli*, „Gazeta Drzewna” 2000, nr 4.
- Nunes P., van den Bergh J., Nijkamp P., *The Ecological Economics of Biodiversity – Methods and Policy Applications*, Edward Elgar, Massachusetts 2003.
- Oblój K., *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Ochrona środowiska 2007 – Informacje i opracowania statystyczne*, GUS Departament Badań Regionalnych i Środowiska, Warszawa 2007.
- Ogbu J. U., *Origins of Human Competence, a Cultural-Ecological Perspective*, “Child Development” 1981, nr 51.
- O’riordan T. (red.), *Environmental Science for Environmental Management*, Longman, Essex 1995.
- Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983
- Ottman J. A., Stafford E. R., Hartman C. L., *Avoiding Green Marketing Myopia*, “Environment” 1996, vol. 48, nr 5.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1995.
- Pettigrew A. M., *Management Research After Modernism*, “British Journal of Management” 2001, vol. 12, Special Issue.
- Pettigrew A. M., Thomas H., Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London 2002.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Pfeffer J., *Organizations and Organization Theory*, Pitman Publishing, Marshfield 1982.
- Podstawowe zagadnienia dotyczące ochrony środowiska w przemyśle meblarskim*, <http://www.eko-net.pl/8eab5ebc622237de19b6128e92dfaf52/aid/6226113f5ffe7377db3716108d6b477d>.
- Polska Norma PN-EN ISO 14001:2004, *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2005.
- Polska Norma PN-ISO 14004, *Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających*, PKN, Warszawa 2005.
- Polska Norma PN-ISO 14015, *Zarządzanie środowiskowe – Ocena środowiskowa miejsc i organizacji (EASO)*, PKN, Warszawa 2004.

- Popper K. R., *Nędra historycyzmu*, Wydawnictwo Krağ, Warszawa 1989
- Porter M. E., *How Competitive Forces Shape Strategies*, "Harvard Business Review" 1979, March-April.
- Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Porter M. E., van der Linde C., *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, „Harvard Business Review” 1995, September-October.
- Poskrobko B., (red.) *Zarządzanie ekologiczne jako narzędzie wdrażania ekorozwoju, Materiały konferencji naukowej: „Mechanizmy i uwarunkowania ekorozwoju”*, Białystok, listopad 1996.
- Poskrobko B., (red.), *Zarządzanie środowiskiem – Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.
- Poskrobko B., (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May-June.
- Prahalad C. K., Hamel G., *Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?* "Strategic Management Journal" 1994, vol. 15.
- Priem R. L., Butler J. E., *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?* "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, nr 1.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., *Dimensions of Organizational Structure*, "Administrative Science Quarterly" 1968, vol. 13, nr 2.
- Ratajczak E., *Zaangażowanie kapitału zagranicznego w polskim przemyśle meblarskim*, „Przemysł drzewny" 1995, nr 7.
- Raub S. P., *Towards a Knowledge-Based Framework of Competitive Development*, w: Sanchez R., (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York 2003.
- Reed R., Defillippi R. J., *Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, nr 1.

- Regulation (EC) No 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 *Allowing Voluntary Participation by Organisations in a Community Eco-management and Audit Scheme (EMAS)*.
- Rhenman E., *Organization Theory for Long-Range Planning*, Wiley, London 1973.
- Rogers E., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1992.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Rothery B., *ISO 14000 i ISO 9000*, Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1999.
- Rószkiewicz M., Węziak-Białowolska D., *Założenia i procedura estymacji modelu kapitału intelektualnego dla wybranych krajów europejskich w ujęciu grup pokoleniowych*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska w sprawie rodzajów instalacji mogących powodować znaczne zanieczyszczenia poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości*, Dz. U. z 2002 roku, nr 122, poz. 1055.
- Russo M. V., Fouts P., *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, "Academy of Management Journal" 1997, vol. 40, nr 3.
- Sanchez R., Heene A., *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley, Chichester 1997.
- Sanchez R., (red.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York 2003.
- Segev E., *Strategy, Strategy Making, and Performance – An Empirical Investigation*, "Management Science" 1987, vol. 33, nr 2.
- Segev E., *Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game*, "Strategic Management Journal" 1987, vol. 8, nr 6.
- Selznick P., *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*, University of California Press, Berkeley 1949.
- Selznick P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York 1957, przedrukowano w: Foss N. J. (red.), *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Senge P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London 1999.

- Sharma S., Starik M., (red.), *Research in Corporate Sustainability – The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.
- Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych – Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Slater S. F., *Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types*, “European Journal of Marketing” 1993, vol. 27, nr 10.
- Smith N. C., Cooper-Martin E., *Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability*, “Journal of Marketing” 1997, nr 61.
- Snow C. C., Hrebiniuk L. G., *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*, “Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, nr 2.
- Solomon M. R., *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion S.A., Gliwice 2006.
- Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica Pl na przykładach z medycyny*, Tom 3. Analizy wielowymiarowe, Kraków 2007.
- Stokłosa M., *Kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw w świetle literatury anglojęzycznej*, w: Zimniewicz K., (red.), *Współczesne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Stokłosa M., *Strategie ekologiczne przedsiębiorstw*, w: M. Sławińska (red.), *Gospodarka – rynek- przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Stokłosa M., *Rodzaje ekologicznych strategii przedsiębiorstw*, w: W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Gospodarka, finanse i społeczeństwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
- Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku – Informacja z realizacji zadań za okres do końca 2004 roku*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy Departament Polityki Przemysłowej, Warszawa 2005.
- Szczuka J., Żurowski J., *Materiałoznawstwo przemysłu drzewnego*, WSiP, Warszawa 1995.
- Suchman M. C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, “Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 3.

- Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, 2002,  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Tirole J., *Incomplete Contracts: Where Do We Stand?*, "Econometrica" 1999, vol. 67, nr 1.
- Tofler A., *Zmiana władzy*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Treacy E. J., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, Massachusetts 1995.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Ustawa, *Prawo ochrony środowiska*, 27 kwiecień 2001, Dz. U. 2001 nr 62 poz. 627,
- Venkatraman N., Grant J. H., *Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal*, "Academy of Management Review" 1986, vol. 11, nr 1.
- Walesiak M., E. Gatnar (red.), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc., New York 1979.
- Wernerfelt B., *A Resource Based View of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, nr 2.
- Wever G., *Strategic Environmental Management – Using TQEM and ISO 14000 for Competitive Advantage*, John Wiley and Sons, New York 1996.
- Whipp R., *Creative Deconstruction: Strategy and Organizations*, w: Clegg S. R., Hardy C., Nord W. R., (red.), *Managing Organization*, Sage Publications, London 1999.
- Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O. E., *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, "Strategic Management Journal" 1999, vol. 20, nr 12.
- Wiser R., Bolinger M., Holt E., Swezey B., *Forecasting the Growth of Green Power Markets In the United States*, National Renewable Energy Laboratory, 2001,  
<http://www.eere.energy.gov/greenpower/resources/pdfs/30101.pdf>.
- Wiser R., Pickle S., *Green Marketing, and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good*, University of California, 1997,  
<http://www.awea.org/greenpower/greenPricingResourceGuide040726.pdf>.

- Wiśniewski A., (red.), *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich*, Konsumencki Instytut Jakości, Warszawa 1995.
- Witczak H., *Przedmiot zarządzania strategicznego*, w: Urbanowska-Sojkin E., Banaszak P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- World Business Council for Sustainable Development, *Eco-efficiency – Creating More Value with Less Impact*, 2000, [http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHLOIMoiYDr/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/BugWjalu0wHLOIMoiYDr/eco_efficiency_creating_more_value.pdf).
- Ytterhus B. E., Synnestvedt T., *The Process of Greening: Results from the Nordic Business Environmental Barometer*, “Working Paper 32 Sandvika” 1995.
- Zahra S. A., Pearce J. A. II, *Research Evidence on the Miles-Snow Typology*, “Journal of Management” 1990, vol. 16, nr 4.
- Zaremba S. (red.), *Marketing ekologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Zarządzanie środowiskowe – Komentarz do norm serii ISO 14000*, PKN, Warszawa 2005.
- Zimniewicz K. (red.), *Problemy organizacji i zarządzania ochroną środowiska w Polsce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1990.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Zimniewicz K. (red.), *Współczesne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Kontekst, w którym formułuje się strategię konkurencyjną	s. 13
Rysunek 2. Siły napędowe konkurencji wewnątrz branży	s. 14
Rysunek 3. Źródła utrzymanej przewagi konkurencyjnej w modelu zasobowym	s. 16
Rysunek 4. Synteza podejścia zasobowego i branżowego	s. 19
Rysunek 5. Formy strategii	s. 24
Rysunek 6. Formułowanie strategii jako jeden proces	s. 28
Rysunek 7. Formułowanie strategii jako wiele różnych procesów	s. 29
Rysunek 8. Trzy podstawowe rodzaje strategii	s. 31
Rysunek 9. Cykl adaptacyjny do wymagań otoczenia	s. 34
Rysunek 10. Powtarzający się proces zmian w technologii, procesach i relacjach	s. 40
Rysunek 11. Liczba certyfikatów ISO 14001 w latach 1999 – 2008	s. 57
Rysunek 12. Wzajemne powiązanie elementów SZŚ wg. normy ISO 14001	s. 60
Rysunek 13. Struktura dokumentów normy z serii ISO 14000	s. 62
Rysunek 14. Przykład deklaracji własnej przedsiębiorstwa	s. 81
Rysunek 15. Wartość produkcji sprzedanej w 2007r w zależności od poziomu zatrudnienia	s. 82
Rysunek 16. Wartość produkcji sprzedanej w latach 1996 – 2007 w zależności od wielkości zatrudnienia	s. 83
Rysunek 17. Udział w światowej produkcji mebli w roku 2007	s. 84
Rysunek 18. Wartość produkcji sprzedanej przemysłu meblarskiego w Polsce i na Świecie w latach 1996-2008	s. 85
Rysunek 19. Wartość eksportu mebli największych eksporterów od 1997 do 2007 w mld \$	s. 86
Rysunek 20. Wielkość eksportu, importu oraz rynku krajowego mebli w latach 1996 -2007	s. 87
Rysunek 21. Fazy przetwórstwa drewna oraz wielkość obrotów przedsiębiorstw	s. 88
Rysunek 22. Przekrój pnia drzewa	s. 89
Rysunek 23. Korzyści dla producentów mebli z wdrożenia systemu ISO 14001	s. 101
Rysunek 24. Forma prawna badanych przedsiębiorstw	s. 120



Rysunek 25. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach	s. 120
Rysunek 26. Przychody ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw	s. 121
Rysunek 27. Rentowość badanych przedsiębiorstw	s. 122
Rysunek 28. Realizowana strategia generalna badanych przedsiębiorstw	s. 123
Rysunek 29. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzeń dotyczących ich działalności	s. 126
Rysunek 30. Opinia przedsiębiorstw na temat pomocy działań ekologicznych w redukcji kosztów produkcji a ich sprzedaż	s. 130
Rysunek 31. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Wybieramy materiały nadające się do recyklingu oraz mniej szkodliwe” a ich sprzedaż	s. 131
Rysunek 32. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Zarządzanie ekologiczne zmniejsza kapitałochłonność procesów produkcyjnych” a ich sprzedaż	s. 132
Rysunek 33. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzenia „Korzyści działań zwiększających ekologiczność produktów przewyższają ich koszty” a ich sprzedaż	s. 133
Rysunek 34. Wykres osypiska	s. 135
Rysunek 35. Rotowane ładunki czynnikowe – rotacja varimax znormalizowana	s. 139
Rysunek 36. Strategie ekologiczne realizowane przez przedsiębiorstwa branży meblarskiej	s. 141
Rysunek 37. Strategie ekologiczne realizowane przez przedsiębiorstwa a ich rentowność	s. 143

## SPIS TABEL

Tabela 1. Etapy rozwoju kompetencji	s. 18
Tabela 2. Wybrane modele procesu tworzenia strategii	s. 26
Tabela 3. Szkoły strategii według H. Mintzberga	s. 27
Tabela 4. Wybrane typy strategii przedsiębiorstw	s. 30
Tabela 5. Charakterystyka generalnych strategii przedsiębiorstw R. E. Milesa i C. C. Snowa	s. 33
Tabela 6. Przegląd klasyfikacji strategii ekologicznych	s. 36
Tabela 7. Typy strategii ekologicznych	s. 42
Tabela 8. Podstawowe rodzaje interesariuszy ekologicznych i ich reprezentanci	s. 45
Tabela 9. Siła oddziaływania interesariuszy ekologicznych	s. 46
Tabela 10. Żądania interesariuszy ekologicznych	s. 49
Tabela 11. Typologia strategii wywierania wpływu przez interesariuszy	s. 52
Tabela 12. Pożądane cechy ekologicznych regulacji prawnych	s. 53
Tabela 13. Zalecane najlepsze dostępne techniki w hutniczych spiekalniach	s. 55
Tabela 14. Motywacje raportowania środowiskowego przedsiębiorstw	s. 64
Tabela 15. Wskaźniki środowiskowe GRI	s. 65
Tabela 16. Standardy raportów ekologicznych	s. 66
Tabela 17. Przykłady narzędzi i technik zarządzania środowiskowego	s. 69
Tabela 18. Cele i narzędzia eko-sprawności	s. 71
Tabela 19. Ekologiczne innowacje i ich implikacje dla konkurencyjności	s. 73
Tabela 20. Ekologiczny podział rynku	s. 77
Tabela 21. Marketingowe przekazy łączące ekologiczne produkty z korzyściami dla klientów	s. 79
Tabela 22. Przykłady znaków ekologicznych	s. 80
Tabela 23. Proces produkcyjny mebli skrzyniowych	s. 92
Tabela 24. Odpady w przemyśle drzewnym w 2006 roku	s. 95
Tabela 25. Emisja zanieczyszczeń do powietrza w przemyśle drzewnym w 2006 roku	s. 96
Tabela 26. Certyfikaty ISO w branży meblarskiej w roku 2005	s. 100

Tabela 27. Podstawowe metody badań jakościowych	s. 104
Tabela 28. Formularz ankiety cz. 2 – ekologiczna strategia przedsiębiorstwa	s. 113
Tabela 29. Formularz ankiety cz. 3 – generalna strategia przedsiębiorstwa	s. 115
Tabela 30. Przewodnik po wywiadzie swobodnym	s. 117
Tabela 31. Opinia przedsiębiorstw na temat twierdzeń dotyczących ich działalności	s. 124
Tabela 32. Statystyki opisowe twierdzeń dotyczących działalności przedsiębiorstw	s. 127
Tabela 33. Zależność między opinią na temat poszczególnych twierdzeń a typem strategii generalnej formą prawną, wielkością sprzedaży, rentownością i zatrudnieniem przedsiębiorstw (p-wartości)	s. 129
Tabela 34. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana	s. 136
Tabela 35. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax	s. 137
Tabela 36. Zależność między rodzajem realizowanej strategii ekologicznej a typem strategii generalnej, formą prawną, wielkością sprzedaży, rentownością i zatrudnieniem przedsiębiorstw (p-wartości)	s. 142
Tabela 37. Kodowanie otwarte wywiadu	s. 144
Tabela 38 Karta kodowa kategorii „wiarygodność odpowiedzi”	s. 146
Tabela 39 Karta kodowa kategorii „ograniczenia dla udziału”	s. 148

## ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Formularz ankiety cz. 1 – dane autora i cel badania

UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Zarządzania  
Katedra Systemów i Technik Zarządzania  
Aleja Niepodległości 10  
60-967 Poznań

### **Formularz Badania Ankiety**

Badanie przeprowadzane w ramach Pracy Doktorskiej

Autor: Maciej Stokłosa (tel. 601 71 90 20)

Opiekun Naukowy: prof. zw. dr hab. Kazimierz Zimniewicz

Załącznik 2. Formularz ankiety cz. 4 – dane osoby ankietowanej

Imię i nazwisko:
Przedsiębiorstwo:
Stanowisko:
Telefon kontaktowy
Email:



Załącznik 4. Ranking producentów mebli w Polsce wg. wielkości sprzedaży w 2008r.

Miejsce	Przedsiębiorstwo	Sprzedaż 2007 w tys. zł
1	Sweedwood Poland Sp. z o.o.	2 689 482
2	Black Red White S.A.	1 850 619
3	Nowy Styl Sp. z o.o.	930 453
4	VOX Industries S.A.	627 028
5	Fabryki Mebli Forte S.A.	510 153
6	Adriana S.A.	294 385
7	Fabryka Mebli Bodzio s.c.	246 744
8	Szynaka-Meble Sp. z o.o.	226 672
9	Kolekcja Mebli Kloze Sp. z o.o.	210 874
10	Kler S.A.	209 136
11	Profim Sp. z o.o.	198 523
12	Mazur Comfort International Sp. z o.o.	167 546
13	Paged Meble S.A.	151 692
14	DFM Sp. z o.o.	139 432
15	ZPU Prawda	137 328
16	Fabryka Mebli Stolpłyt Sp. z o.o.	118 312
17	Recticel Komfort Snu Sp. z o.o.	114 713
18	Meble Wajnert s.c.	112 428
19	Malow Sp. z o.o.	107 312
20	FM Gala Collezione Sp. z o.o.	105 411
21	Fabryka Mebli Gawin s.c.	104 790
22	MTI-Furninova Polska Sp. z o.o.	102 395
23	Mebelplast Sp. z o.o.	96 700
24	Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	89 715
25	Fameg S.A.	76 693
26	Flair Poland Sp. z o.o.	75 712
27	TG Tapicernia Gniewkowo Sp. z o.o.	64 373
28	Spółdzielnia Meblarska Rameta	58 389
29	Zakłady Meblarskie Meblotap	57 815
30	FS Favorit Furniture Szczytno Sp. z o.o.	56 850
31	Fabryka Mebli Biurowych Mikomax Sp. z o.o.	53 781
32	Mazur-Look International Sp. z o.o.	52 868
33	Meblarska Spółdzielnia Pracy Dąb	47 721
34	FMT Tombea s.c.	44 016
35	Fabryka Mebli Wuteh S.A.	41 430

Załącznik 4, c.d.

36	Piotrkowskie Fabryki Mebli Sp. z o.o.	30 438
37	Mila Plus Sp. z o.o.	29 990
38	Wojtpol Sp. z o.o.	27 385
39	Arkol Sp. z o.o.	24 378
40	Jumapol s.c.	23 780
		10 307 462 <sup>1</sup>

Źródło: Opracowanie własne na podst.: M. Hryniewiecki, Ranking producentów mebli w Polsce, „Meble Plus”, 2007, nr 5, s. 42-45, oraz Bazy Danych Emerging Markets Information Service, <http://site.securities.com/ci.html?pc=pl>.

---

<sup>1</sup> Całkowita wartość produkcji sprzedanej w polskim przemyśle meblarskim w roku 2008 osiągnęła poziom 26,5 mld zł.



Załącznik 5. Formularz informacyjny badanych przedsiębiorstw

Nazwa przedsiębiorstwa	
Adres	
Forma prawna	
Sprzedaż netto w roku 2008	
Zysk netto w roku 2008	
Zatrudnienie w roku 2008	