

Rodzicom i Julii

JACEK WYSOCKI

EKOLOGIZACJA

DZIAŁALNOŚCI PRODUKCYJNEJ W STRATEGIACH ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE



SGH

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2019

Recenzja

Józefa Famielec

Agata Lulewicz-Sas

Redakcja językowa

Danuta Dąbrowska

© Copyright by Jacek Wysocki & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-276-1

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

ADYTON

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 25/II/19

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu	23
1.1. Prawne i ekonomiczne podstawy teorii przedsiębiorstwa	23
1.2. Rozwój i strategia rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego	34
1.3. Obszary zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem produkcyjnym	50
1.4. Wyzwania i bariery rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych	65
Wnioski	77
Rozdział 2. Ekologiczny wymiar działalności produkcyjnej przedsiębiorstw	79
2.1. Działalność produkcyjna i jej powiązania ze środowiskiem przyrodniczym	79
2.2. Rola ekologizacji w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych	93
2.3. Kierunki ekologizacji i rodzaje inicjatyw ekologiczacyjnych w obszarze produkcji	105
2.4. Przejawy ekologizacji w wybranych koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem	121
Wnioski	137
Rozdział 3. Ekologizacja działalności przedsiębiorstw produkcyjnych w świetle badań ankietowych	139
3.1. Charakterystyka przedmiotowa i podmiotowa działalności produkcyjnej – sekcja C według PKD	139
3.2. Emisja zanieczyszczeń oraz standardy emisyjne w sekcji C w latach 2013–2016	145
3.3. Nakłady inwestycyjne i koszty bieżące ochrony środowiska w sekcji C w latach 2013–2016	151
3.4. Wyniki badania poglądów osób zarządzających przedsiębiorstwami na temat ekologizacji działalności produkcyjnej i realizowanych strategii rozwoju	157
3.4.1. Metoda badań, charakterystyka próby i opis przebiegu autorskich badań ankietowych	157
3.4.2. Identyfikacja inicjatyw ekologiczacyjnych, celów ich podejmowania i efektów wdrożenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych	167
3.4.3. Potencjalne korzyści z ekologizacji działalności przedsiębiorstw produkcyjnych	178
3.4.4. Realizacja inicjatyw ekologiczacyjnych w strategiach rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych	186

3.5. Analiza statystyczna wyników badań ankietowych i ocena ekologizacji działalności produkcyjnej w wymiarze strategicznym	195
Wnioski	219
Rozdział 4. Autorski model ekologizacji działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym	221
4.1. Ekologizacja faktyczna a pożądana w dokumentach strategicznych przedsiębiorstw produkcyjnych – analiza przypadków	221
4.2. Konstrukcja modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego z uwzględnieniem paradygmatu ekologizacji	232
4.3. Ewaluacja i rekomendacje wykorzystania modelu strategii rozwoju uwzględniającej ekologizację	244
Wnioski	253
Podsumowanie	255
Bibliografia	263
Spis tabel	285
Spis rysunków	289
Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety pt. Inicjatywy ekologizacyjne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych (sekcja C według PKD) w Polsce	291

Wstęp

Zmienność i niestabilność współczesnego świata powodują, że prowadzenie działalności gospodarczej jest coraz trudniejsze i stanowi poważne wyzwanie dla osób zarządzających przedsiębiorstwami. Dotyczy to głównie problemu dostosowania się przedsiębiorstwa do otaczającej rzeczywistości i uzyskania zbieżności własnych celów ekonomicznych z oczekiwaniami ekologicznymi interesariuszy. Nadrzędną sprawą jest jednak zrozumienie, że środowisko przyrodnicze stanowi kluczowy element współczesnej gospodarki, który uruchamia i zasila procesy produkcyjne, zaś brak możliwości korzystania np. z zasobów tego środowiska może prowadzić do unicestwienia działalności gospodarczej¹.

W gospodarce rynkowej zasadniczym celem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo jest dążenie do poprawy własnej konkurencyjności i ciągłego rozwoju². Takie podejście powoli jednak ulega zmianie, gdyż kwestie ekologiczne stają się coraz większym problemem cywilizacyjnym, który nie jest już tylko sprawą organizacji ekologicznych czy podmiotów z sektora przemysłu o tradycyjnie największym niekorzystnym wpływie na środowisko, ale dotyczy przedsiębiorstw w ujęciu globalnym, a także każdego człowieka³.

¹ Środowisko przyrodnicze dostarcza społeczeństwu i gospodarce licznych korzyści, które są nazywane usługami ekosystemów. Usługi te mają istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, gdyż ich materializacja i jakość zależą od stanu środowiska przyrodniczego. Sytuacja ta pokazuje również, że dbałość o środowisko przyrodnicze znajduje silne uzasadnienie ekonomiczne. Szerzej w: J. Kronenberg, *Usługi ekosystemów – nowe spojrzenie na wartość środowiska przyrodniczego*, w: *Ekologia Miasto#Środowisko. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta*, red. A. Rzeńca, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 63–88; R.B. Norgaard, *Ecosystem services: From eye-opening metaphor to complexity blinder*, „Ecological Economics” 2010, no. 69, s. 1219–1227.

² Por.: J.W. Bossak, W. Bienkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 98–99.

³ W opinii R. Mrówki kwestie ekologiczne, obok kolejnej fali globalizacji czy postępu technologicznego, stanowią przykład jednego z ważniejszych współczesnych megatrendów kształtujących naszą rzeczywistość gospodarczą, R. Mrówka, *Ewolucja CSR w Nowej Gospodarce – od działań pozornych i społecznej nieodpowiedzialności do CSR 2.0*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Ploszajski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 47–59. Megatrendy to siły fundamentalnie zmieniające sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych w otaczającej je rzeczywistości. W praktyce mocno kształtują przestrzeń globalną, silnie oddziałują na człowieka, zmieniają gospodarkę, społeczeństwa i kultury, a przy tym stawiają wyzwania, z którymi przyjdzie się zmierzyć

Fakt, że kwestie ekologiczne zyskują na znaczeniu stopniowo prowadzi do zmiany punktu ciężkości w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej, który z wymiaru *stricte* ekonomicznego jest przenoszony na wymiar ekonomiczno-społeczno-środowiskowy. Przedsiębiorstwa same zaczynają dostrzegać potrzebę zwracania większej uwagi na problemy środowiska przyrodniczego, a nie tylko koncentracji na własnych wynikach ekonomicznych. Implikuje to działania służące poprawie stanu środowiska, która coraz częściej staje się ważnym motywem działania przedsiębiorstw. Stanowi to skutek postępującej w szybkim tempie degradacji środowiska przyrodniczego, która wywołuje niepokój wśród rządzących i obywateli wielu państw, stanowiąc przyczynek do prowadzenia działalności gospodarczej z poszanowaniem środowiska. Dodatkowy argument stanowi sprawa kryzysu ekologicznego, który przejawia się nie tylko w złym stanie systemu przyrodniczego czy jakości życia dużej części ludności, ale także w rosnącym bezrobociu, kryzysie finansowym i gospodarczym⁴. Za kryzys ekologiczny bez wątplenia odpowiada dotychczasowy postęp cywilizacyjny, który sprawił, że ochrona środowiska przyrodniczego stała się jednym z największych wyzwań ludzkości w dziejach świata⁵. Na silne rozregulowanie systemu wartości wskazuje również obecny stan nauki, która wykazuje tendencje do relatywizacji prawdy, wolności, uczciwości i innych fundamentów aksjologicznych⁶.

Problematyka ochrony środowiska przyrodniczego była szeroko dyskutowana przez naukowców już w poprzednim stuleciu. Rozważano wówczas kierunki proekologicznego rozwoju gospodarki, tworzonej głównie przez przedsiębiorstwa, które poprzez prowadzoną działalność gospodarczą decydują o wzroście lub spadku PKB, stanowiącego miarę wielkości gospodarki⁷. Obecnie kładzie się nacisk na poszukiwanie konkretnych rozwiązań, dzięki którym przedsiębiorstwa będą mogły rozwijać się w sposób trwały i zrównoważony, a przy tym jak najmniej uciążliwy dla

przedsiębiorstwom i całej ludzkości. Por. J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nam życie*, Wyd. Zysk i Spółka, Poznań 1997, s. 17–19; R. Pęciak, *Megatrends and their Implications in the Globalised World*, "Horizons of Politics" 2016, vol. 7, no. 21, s. 180–181.

⁴ Por.: J. Famielec, *Ekologizacja jako paradygmat rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Ekologizacja gospodarki*, red. M. Koźuch, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 17.

⁵ Zdaniem autora podstawowym warunkiem rozwoju cywilizacyjnego jest wysokie tempo wzrostu gospodarczego, na które zdecydowany wpływ ma stan środowiska przyrodniczego, będący następstwem zachowań człowieka we współczesnym świecie, w którym dominuje konsumpcjonizm, degradacji ulegają wszelkie przejawy postaw etycznych, a odpowiedzialność człowieka nie ma charakteru naturalnego (obiektywnego i niezmiennego).

⁶ T. Borys, *Norwe kierunki ekonomii środowiska i zasobów naturalnych w aspekcie nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, nr 1, s. 16.

⁷ Należy pamiętać, że w przedsiębiorstwie osobą dominującą jest przedsiębiorca, czyli osoba, która wyróżnia się określonymi cechami, a jej decyzje i działania stanowią zasadniczy element rozwoju przedsiębiorstwa. Szerzej w: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 20–26.

środowiska przyrodniczego. Dostrzeżono bowiem, że niekontrolowane antropogeniczne ingerencje w środowisko mogą skutkować poważnymi konsekwencjami również dla przedsiębiorstw, zaś dalsze pomijanie lub bagatelizowanie aspektów środowiskowych na dotychczasową skalę spowoduje kolejne i coraz poważniejsze konsekwencje ekologiczne oraz zagrożenie dla egzystencji człowieka. Aby temu zapobiec, wymagane są podniesienie stanu wiedzy ekologicznej, w szczególności wiedzy o zagrożeniach środowiskowych i sposobach prewencji, oraz zdecydowane działania na rzecz ochrony środowiska, najlepiej o charakterze kompleksowym i systematycznym.

Równocześnie rozwój przedsiębiorstw powinien być realizowany w symbiozie ze środowiskiem przyrodniczym, wyrażającej się m.in. racjonalnym wykorzystaniem surowców i innych zasobów przyrody, efektywnym zużyciem energii, zastosowaniem ekologicznych rozwiązań technologicznych oraz podejmowaniem wszelkich inicjatyw chroniących środowisko i zapobiegających powstawaniu zanieczyszczeń. Obecne uwarunkowania środowiskowe na tyle silnie wpływają na rozwój gospodarczy, że z jednej strony mogą stanowić klucz do niego, a z drugiej okazać się barierą rozwojową⁸. Dlatego środowisko przyrodnicze nie może być traktowane wyłącznie jako źródło surowców bądź miejsce składowania odpadów powstających w toku i po produkcji. Problemy ekologiczne należy ujmować w zintegrowanym rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw (tj. łącznie z efektami społecznymi i ekologicznymi), odchodząc od klasycznego paradygmatu ekonomicznej racjonalności, w której dominują wyłącznie priorytety finansowe.

W szczególnym stopniu dotyczy to działalności produkcyjnej, która jest bez wątpienia kluczowym obszarem gospodarki nie tylko pod względem liczby przedsiębiorstw czy znaczącego udziału w strukturze produkcji przemysłowej sprzedanej, ale także z uwagi na swoją różnorodność. Poza tym, w przypadku tej działalności funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych nie byłoby możliwe, gdyby nie dostęp i możliwość korzystania z surowców naturalnych i zasobów środowiskowych, stanowiących niewralgiczne elementy większości procesów produkcyjnych. Równocześnie wspomniana mnogość i różnorodność przedsiębiorstw z branży produkcyjnej, oferowanych przez nie produktów czy stosowanych technologii sprawiają, że podmioty te stają się niezwykle interesującym przedmiotem badań w zakresie skali i skutków oddziaływania na środowisko przyrodnicze, jak również efektów ekologizacji – z racji podejmowanych inicjatyw ekologicznych w perspektywie strategicznej.

⁸ Por.: E. Mazur-Wierzbicka, *Zrównoważony rozwój – wyzwania w ramach wymiaru środowiskowego*, w: *Trendy, wyzwania i dylematy zrównoważonego rozwoju*, tom 2, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 6, listopad–grudzień, s. 224.

Zdaniem autora, ekologizację działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa należy rozumieć jako kompleksowy proces zmian wprowadzanych w obszarze jego produkcji pod kątem zwiększenia bezpieczeństwa i ograniczania zagrożeń dla środowiska przyrodniczego (oparty na kryteriach ekologicznych), obejmujący swoim zakresem wszelkie inicjatywy, które cechuje efektywność ekonomiczna, społeczna oraz środowiskowa w kwestii zapobiegania emisji zanieczyszczeń do środowiska przyrodniczego, redukcji skali tych zanieczyszczeń, eliminacji jej skutków oraz racjonalnego wykorzystywania zasobów przyrodniczych. Stąd też w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych ekologizacja prowadzonej działalności jest potrzebna i powinna być rozpatrywana jako bezwzględny warunek zgodności z wartościami zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju gospodarczego, zapewniającego pomyślny rozwój przedsiębiorstwa w obliczu rosnących wymagań środowiskowych⁹. Tym samym działania takie powinny być nieodzownym elementem strategii rozwoju każdego współczesnego przedsiębiorstwa.

Niepewna przyszłość i zmienny charakter współczesnej gospodarki wymuszają potrzebę przewidywania przyszłych zdarzeń oraz elastycznego i nowoczesnego planowania strategicznego. To z kolei jest możliwe dzięki posiadaniu strategii rozwoju, która pozwala na sprawne dostosowanie się do nowych uwarunkowań gospodarczych, w tym kształtowanych przez problemy ekologiczne. Dlatego zasadne jest dysponowanie taką strategią przez każde przedsiębiorstwo zamierzające osiągać sukcesy rynkowe, zwłaszcza że są one coraz częściej warunkowane spełnianiem kryteriów ekologicznych i minimalizacją zagrożeń środowiskowych. Według autora, strategia rozwoju powinna stanowić kompleksową koncepcję działania przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, która kształtuje jego przyszłość i pozwala rozwiązywać problemy, zaś decyzje zarządzających o realizacji określonych celów strategicznych i stosownych działań są podejmowane przy uwzględnieniu aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych¹⁰. Strategia ta może mieć różny poziom skomplikowania, szczegółowości i sformalizowania, m.in. w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, charakteru jego działalności czy zasięgu działania, ale w swojej obligatoryjności powinna stanowić drogowskaz rozwojowy dla przedsiębiorstwa. Znajduje to uzasadnienie względem wysoko konkurencyjnej, ale i tradycyjnej branży, jaką jest działalność produkcyjna, gdzie strategii rozwoju mogą stanowić istotę prawidłowego i pomyślnego funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, które obok celów ekonomicznych muszą także ujmować cele ekologiczne. Dlatego tak

⁹ Ekologizacja powinna być przedmiotem uwagi w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, rodzaj działalności czy zasięg działania.

¹⁰ Zaproponowana przez autora definicja strategii rozwoju została szczegółowo zaprezentowana w rozdziale 1.

ważne jest zastosowanie podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w ramach którego ekologizacja działalności gospodarczej będzie uwzględniana w strategii rozwoju, w myśl twierdzenia, że współczesna filozofia biznesu powinna być kształtowana np. przez pryzmat zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju¹¹.

Problematyka strategii i zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem jest od dawna podejmowana przez badaczy na całym świecie, dzięki czemu jest dość dobrze rozpoznana od strony naukowej. Obecnie dysponujemy bogatą literaturą zagraniczną i krajową w tym zakresie, przy czym wśród najważniejszych pozycji warto zwrócić uwagę na prace m.in. takich uznanych autorów zagranicznych, jak¹²: K.R. Andrews, A.D. Chandler, H.I. Ansoff, H. Mintzberg, E. Penrose, J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, R.W. Griffin, A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, J. Brillman, M.E. Porter, P.F. Drucker, B. De Witt czy R. Meyer oraz polskich, jak¹³: R. Krupski, J. Penc, K. Obłój, J. Rokita, M. Romanowska, M. Moszkowicz, Z. Pierścionek, A. Stabryła, S. Sudoł czy A. Kaleta. Przywołane zagadnienia badali również i inni ekonomiści, do których należą tacy autorzy, jak¹⁴:

¹¹ Więcej informacji na temat koncepcji zrównoważonego rozwoju znajduje się w rozdziale 2.4.

¹² K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York 1971; A.D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1972; H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; H. Mintzberg, *The strategy concept. Five P.S. for Strategy*, "California Management Review" 1987, no. 1; P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1995; E. Penrose, *The Theory of growth of the firm, Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997; J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Publ. Comp., 2006; M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006; B. De Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012.

¹³ R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993; J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994; K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005; M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998; J. Penc, *Strategie zarządzania, część II. Strategie rozwoju firmy*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999; M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne – system założeń*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005; K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007; S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007; A. Kaleta, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 98; Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.

¹⁴ W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999; G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły

W. Janasz, G. Gierszewska, T. Gołębiowski, F. Krawiec, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, L. Sołoducho-Pelc, A. Sopińska, W. Dyduch, A. Witek-Crab, G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, A. Zakrzewska-Bielawska, J. Klimmek, T. Gospodarek czy W. Nasierowski¹⁵.

Zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem naukowców cieszy się natomiast podejmowane w monografii zagadnienie ekologizacji działalności przedsiębiorstw. Pierwszym okresem, kiedy temat ekologizacji został szerzej podjęty w badaniach naukowych był początek lat 80. ubiegłego wieku. Ukazały się wówczas m.in. wartościowe z punktu widzenia niniejszej pracy rozprawy E. Kośmickiego o przyczynach i instrumentach ekologizacji oraz ekologizacji działań ekonomicznych¹⁶. Warto podkreślić, że wymienione opracowania już wówczas podnosiły konieczność wdrażania rozwiązań ekologizacyjnych wobec ogólnych zmian zachodzących w środowisku przyrodniczym. Kolejnym okresem, w którym szerzej zainteresowano się zagadnieniem ekologizacji przedsiębiorstw, była pierwsza dekada XXI w., kiedy to przygotowania do integracji Polski z Unią Europejską spowodowały, że nastąpił wzrost zainteresowania sprawami szeroko rozpatrywanego środowiska przyrodniczego oraz ekologią (dyrektywy unijne) i ekologizacją. Problemy związane z ochroną środowiska stanowiły i stanowią jeden z priorytetów polityki Unii Europejskiej, która jest regulowana na podstawie licznych aktów prawnych, nie tylko normalizujących kwestie zanieczyszczania środowiska, ale

Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Wyd. Difin, Warszawa 2003; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004; L. Sołoducho-Pelc, *Wpływ globalizacji na strategię przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 98; A. Sopińska, *Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010; W. Dyduch, *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja, czy przyszłość zarządzania strategicznego?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, t. 22; A. Witek-Crab, *Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, z. 13, cz. II; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy. Text & Cases*, FT Prentice Hall Imprint, 8th Edition, Harlow 2008; *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; J. Klimmek, *Strategia MSP. Przedsiębiorczość – konkurencyjność – rozwój*, Ementon, Warszawa 2017; T. Gospodarek, *Biała księga zarządzania*, Wyd. Gospodarek T., Kamieniec Wrocławski 2017; W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Difin, Warszawa 2018.

¹⁵ Wymienione powyżej nazwiska badaczy i ich prace nie wyczerpują całościowego i aktualnego stanu badań. Zasadna była dokładniejsza kwerenda bibliograficzna, zaś wszystkie opracowania wykorzystane przy pisaniu monografii znalazły się w załączonej na końcu pracy bibliografii.

¹⁶ E. Kośmicki, *O przyczynach i instrumentach ekologizacji działań ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1986, z. 2; E. Kośmicki, *Z problematyki ekologizacji działań ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1983, z. 3.

także wyznaczających nowe standardy w zakresie produkcji przyjaznej środowisku¹⁷. Zaowocowało to pojawianiem się kolejnych prac naukowych, wśród których na szczególną uwagę zasługują opracowania takich autorów, jak: S. Czaja, B. Fiedor, Z. Jakubczyk, R. Jończy, J. Jagas, Z. Dokurno, J. Jabłoński, B. Kryk, J. Famielec, D. Burzyńska, J. Fila, T. Żylicz, E. Kośmicki¹⁸. Problem ekologizacji działalności gospodarczej przewijał się powierzchownie również na marginesie innych badań, jednak dopiero w ostatnich latach badania nad ekologizacją nabrały większego zasięgu, stanowiąc niejako wynik narastających problemów ekologicznych (powodowanych m.in. gwałtowną emisją zanieczyszczeń) oraz większej troski społecznej o stan środowiska przyrodniczego. Takim zadaniem badawczym bardziej dogłębnie, wielowątkowo bądź w ramach wąskiego podejścia zajęli się m.in. J. Famielec, B. Hadryjańska, S. Czaja, H. Kruk, M. Kozuch, I. Telega, M. Gabryś, K. Wąsowicz, przy czym wagę problemu ekologizacji najbardziej zaakcentowały J. Famielec i B. Hadryjańska¹⁹. Na rodzimym gruncie naukowym zagadnienie ekologizacji

¹⁷ Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107, 108 Traktatu; An European agenda for the collaborative economy, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions, Brussels, COM (2016), 365 final; Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 1 marca 2018 r. w sprawie standardów emisyjnych dla niektórych rodzajów instalacji, źródeł spalania paliw i urządzeń spalania lub współspalania odpadów; Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz. U. 2001, nr 62, poz. 627 z późn. zm. W praktyce Unia Europejska realizuje politykę ochrony środowiska (ekologiczną) opartą na trzech naczelnych zasadach, którymi są: zasada etyki, zasada dobrobytu, zasada ekonomiczna, J. Borda, F. Kiss, *The Environmental Policy of UE and the Sustainable Development*, „Studia Universitatis »Vasile Goldis«” 2011, vol. 21, s. 419.

¹⁸ S. Czaja, Z. Jakubczyk, R. Jończy, *Ekologizacja przedsiębiorstwa – środowiskowa konieczność – ekonomiczny przymus czy szansa konkurencyjna?*, w: *Problemy ekologizacji rozwoju społeczno-gospodarczego*, red. J. Jagas, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1999; *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, red. S. Czaja, Katedra Ekonomii Ekologicznej Akademii Ekonomicznej im. O. Łąckiego we Wrocławiu, Wrocław 2000; Z. Dokurno, *Ekologizacja jako podstawowy wymiar przekształceń gospodarczych – na przykładzie przemysłu stalowego w Polsce*, w: *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, red. S. Czaja, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000; J. Jabłoński, *Zarządzanie środowiskowe jako warunek ekologizacji przedsiębiorstwa, Próba modelu teoretycznego*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001; B. Kryk, *Ekologizacja przedsiębiorstwa jako sposób podniesienia jego wartości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2004, nr 378, „Prace IEiOP” 2004, nr 43, t. 1; *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, red. J. Famielec, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005; D. Burzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2007; T. Żylicz, *Ekonomia i ekologia*, „Aura” 2009, nr 3; E. Kośmicki, *Główne zagadnienia ekologizacji społeczeństwa i gospodarki*, Agencja Wydawniczo-Edytorska Ekopress, Białystok 2009.

¹⁹ J. Famielec, *Wolność i dobrobyt dla wszystkich jako cel zrównoważonego rozwoju – w świetle ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „Ekonomia i Środowisko” 2012, nr 3; S. Czaja, *Problemy badawcze oraz wyzwania rozwojowe ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, „Ekonomia i Środowisko” 2012, nr 3(43); H. Kruk, *Konkurencyjność gospodarek państw regionu Morza Bałtyckiego a ich*

nadal jest jednak mało przebadane, podobnie jak wynikająca z niego ekologizacja działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa.

W niniejszej monografii wykorzystano obszerną literaturę przedmiotu zarówno krajową, jak i zagraniczną, materiały konferencyjne i prasowe, ale nie wypełniły one luki teoretycznej, empirycznej i metodycznej w zakresie ekologizacji działalności produkcyjnej, a szczególnie w kontekście jej ujmowania w strategii rozwoju przedsiębiorstw. Na podstawie przywołanego stanu badań można zatem uznać, że do tej pory żaden z badaczy nie podjął się w swoich dociekaniach naukowych tematu włączenia procesu ekologizacji w proces opracowywania i realizacji strategii dla przedsiębiorstw produkcyjnych działających w ramach tzw. sekcji C w Polsce²⁰. Warto jednak nadmienić, że w trakcie prac nad monografią ukazała się, będąca podstawą habilitacji, monografia B. Hadryjańskiej, która została poświęcona tematowi ekologizacji procesów produkcyjnych w powiązaniu z konkurencyjnością przedsiębiorstw mleczarskich²¹. W pracy tej wspomniana autorka szeroko analizuje zagadnienie ekologizacji, silnie akcentując przy tym jego znaczenie dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Poznanie aktualnego stanu badań przez autora niniejszej monografii pozwala zauważyć, że problematyka ekologizacji działalności produkcyjnej w powiązaniu ze strategią rozwoju nie była do tej pory przedmiotem całościowego opracowania w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce (i należących do wspomnianej sekcji C). Tym samym niniejsza monografia będzie miała za zadanie zmienić tę sytuację i wypełnić lukę badawczą we wspomnianym obszarze.

Przy pisaniu monografii autor skorzystał, poza bogatą literaturą naukową z obszaru teorii i zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania strategicznego, z pokaźnej bazy źródłowej, na którą składają się przede wszystkim akty prawne i normatywne obowiązujące w Polsce i Unii Europejskiej, a publikowane w dziennikach

ekologizacja, „Studia i Prace WNEiZ” 2012, nr 25; T. Borys, *Nowe kierunki ekonomii środowiska i zasobów naturalnych w aspekcie nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, nr 1; B. Hadryjańska, *Zróżnicowanie działań ekologizacyjnych w przedsiębiorstwach mleczarskich w zależności od ich wielkości*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2013, t. XIII, z. 1; J. Famielec, *Ekologizacja jako paradygmat rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Ekologizacja gospodarki*, red. M. Koźuch, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015; M. Koźuch, *Innowacje przedsiębiorstw w świetle ekologizacji gospodarki*, w: ibidem; I. Telega, *Kapitał naturalny a proces ekologizacji gospodarki*, w: ibidem; M. Gabryś, *Rola banków w finansowaniu ekologizacji gospodarki*, w: ibidem; K. Wąsowicz, *Ekologizacja lokalnego transportu zbiorowego ekologizacji gospodarki*, w: ibidem.

²⁰ Badaniami objęto wyłącznie przedsiębiorstwa produkcyjne z sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

²¹ B. Hadryjańska, *Ekologizacja procesu produkcji a kształtowanie konkurencyjności w przedsiębiorstwach przetwórstwa mleczarskiego*, PTE, Poznań 2015.

urzędowych²². Dodatkowo wspomagał się źródłami statystycznymi, w znaczącej większości opublikowanymi przez GUS lub udostępnionymi na stronach internetowych tej instytucji²³. Materiały te okazały się szczególnie cenne, gdyż dostarczyły istotnych informacji, pozwalających na ukazanie szerokiego spektrum działań przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska i ograniczania zanieczyszczeń, a także na przeprowadzenie rzetelnej analizy istniejącej sytuacji w zakresie ekologizacji produkcji w ramach sekcji C.

Niezwykłe przydatne źródło wywołane w ramach zadanego tematu badawczego stanowiły także badania ankietowe przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce. Badania te zostały zrealizowane przy wykorzystaniu specjalnie opracowanego autorskiego kwestionariusza wywiadu²⁴. Ich wykonanie powierzono profesjonalnemu podmiotowi zewnętrznemu, świadczącemu tego typu usługi, co wynikało z chęci uzyskania gwarancji sprawnego i rzetelnego przeprowadzenia badań na dużej liczbie przedsiębiorstw²⁵. W mniejszym zakresie autor odwoływał się do raportów i opracowań instytucji badawczych oraz podmiotów gospodarczych. W trakcie poszukiwań źródłowych dokumentów strategicznych przedsiębiorstw korzystał też z materiałów i dokumentów zamieszczonych na stronach internetowych, które okazały się pomocnym źródłem w badaniach nad pojedynczymi przedsiębiorstwami. Informacje zebrane na stronach internetowych przedsiębiorstw stanowiących przedmiot analizy przypadków, z uwagi na ich charakter, zostały przed opublikowaniem wyników poddane krytycznej analizie wiarygodności.

Przeprowadzona w tak szerokim zakresie selekcja krajowej i zagranicznej literatury naukowej oraz innych źródeł danych, informacji i wiedzy zdeterminowała

²² Wykorzystane materiały źródłowe były publikowane w: Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, a także na stronach internetowych. Szerzej w: bibliografia, akty prawne.

²³ *Nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska i gospodarce wodnej w Polsce w 2016 r., Notatka informacyjna*, GUS, Warszawa 2017; *Ochrona środowiska 2013*, GUS, Warszawa 2013; *Ochrona środowiska 2014*, GUS, Warszawa 2014; *Ochrona środowiska 2015*, GUS, Warszawa 2015; *Ochrona środowiska 2016*, GUS, Warszawa 2016; *Ochrona środowiska 2017*, GUS, Warszawa 2017; *Polska Klasyfikacja Działalności, Zasady metodyczne*, GUS, Warszawa 2001; *Wyjaśnienia PKD 2007*, <http://stat.gov.pl> (dostęp: 4.09.2018).

²⁴ Opracowany przez autora kwestionariusz ankietowy pt. *Inicjatywy ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych (sekcja C według PKD) w Polsce* stanowi załącznik nr 1 do niniejszej monografii.

²⁵ Od strony technicznej badania ankietowe zostały przeprowadzone, na zlecenie autora, przez Centrum Badań Marketingowych Indicator Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie. Podobnie dane adresowe przedsiębiorstw wytypowanych do badania zostały pozyskane z Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie przy wsparciu wymienionej firmy badawczej. Więcej informacji na temat kwestii merytorycznych, tj. charakterystyki badanych respondentów oraz pytań ankietowych, znajduje się na stronie następnej i w rozdziale 3.

wybór podstawowej metody badawczej, za którą autor uznał ilościowe badania ankietowe. Formuła wywiadów była podyktowana potrzebą dotarcia do jak najszerszego grona podmiotów i uzyskania reprezentatywności próby dla przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce, które zgodnie z PKD są opisane jako sekcja C – *Przetwórstwo przemysłowe*²⁶. Właściwe badania poglądów reprezentantów przedsiębiorstw produkcyjnych zostały przeprowadzone we wrześniu 2017 r. na wybranej grupie podmiotów na podstawie wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI), w których główne narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz. Badaniami objęto losową próbę warstwową wynoszącą N=385 przedsiębiorstw produkcyjnych, które zostały losowo i proporcjonalnie (w ramach trzech warstw) dobrane z populacji 14 570 jednostek aktywnie prowadzących działalność produkcyjną w 2016 r.²⁷. Pytania ankietowe zostały skierowane wyłącznie do przedstawicieli kadry zarządzającej (właściciele, prezesi, dyrektorzy, kierownicy, doradcy) przedsiębiorstw produkcyjnych.

W uzupełnieniu przeprowadzonych badań empirycznych autor posłużył się metodą analizy przypadków, która pozwala na konfrontację rzeczywistości z teorią, gdyż obejmuje zarówno badanie i ocenę doświadczeń praktycznych, jak i porównywanie ich z wnioskami formułowanymi w podejściach teoretycznych. W ramach analizy przypadków opisano kilka losowo wybranych przedsiębiorstw, które należały do grupy przebadanych wcześniej podmiotów produkcyjnych z sekcji C i które w kwestionariuszu ankietowym udzieliły pozytywnych odpowiedzi, jeśli chodzi o posiadanie strategii rozwoju i uwzględnienie w niej inicjatyw ekologiczacyjnych²⁸. Analiza tych przedsiębiorstw, a przede wszystkim będących w ich posiadaniu dokumentów strategicznych, miała umożliwić znalezienie informacji odnoszących się do przejawów ekologizacji produkcji, jak również pozwolić na identyfikację podejmowanych przez nie inicjatyw na rzecz poprawy stanu środowiska.

²⁶ Szczegółowy opis metodologii i przebiegu autorskich badań empirycznych znajduje się w rozdziale 3 niniejszej monografii. Autor zadbał o reprezentatywność próby oraz o jak największą wiarygodność badań. Wielkość próby została dobrana tak, aby maksymalny błąd względny oszacowania wynosił 5. Jednocześnie, mając na uwadze poglądowy charakter pytań ankietowych, tj. sprowadzający się głównie do poznania poglądów respondentów, którymi byli przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw produkcyjnych, autor starał się nie formułować kategorię wniosków, a jedynie akcentować występowanie określonych prawidłowości.

²⁷ Badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym na próbie n=12 podmiotów, którego celem była weryfikacja poprawności konstrukcji narzędzia badawczego oraz zrozumienia pytań przez respondentów.

²⁸ Nazwy wytypowanych przedsiębiorstw zostały zakodowane w celu zachowania anonimowości badania ankietowego, stanowiącego podstawę ich wyboru. Szczegółowy opis analizy przypadków znajduje się w rozdziale 4 niniejszej monografii.

Inspiracją dla podjętych badań ankietowych i analizy przypadków były podstawowe metody badawcze, obejmujące krytykę literatury naukowej w obszarze przedmiotowego zagadnienia oraz krytykę źródeł w zakresie materiałów internetowych o różnej wiarygodności. Ponadto, w ramach metod uzupełniających, autor przeprowadził analizę porównawczą i statystyczną wyników badań ankietowych (wykorzystując np. test niezależności Chi-kwadrat, test Fishera, modele regresji liniowej) oraz analizę danych statystycznych pozyskanych z GUS. Dobór metod badawczych był po części wymuszony przesłanką, aby rozwiązania te wzajemnie się przenikały, uzupełniały i pozwalały na wieloaspektowe pokazanie badanego zjawiska.

Autor niniejszej monografii za jej główny cel naukowy przyjął opracowanie autorskiego modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego z uwzględnieniem paradygmatu ekologizacji. Za szczegółowe cele badawcze uznał natomiast: **Cel 1:** Przeprowadzenie krytycznej analizy literatury ekonomicznej z zakresu zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem roli strategii w rozwoju przedsiębiorstw oraz w kontekście ekologizacji.

Cel 2: Zbadanie sposobu postrzegania paradygmatu ekologizacji w ramach działalności produkcyjnej przedsiębiorstw.

Cel 3: Przeprowadzenie analizy dokumentów strategicznych pod kątem włączenia do nich inicjatyw o charakterze ekologizacji.

W ramach realizacji postawionych celów autor sformułował, na podstawie posiadanej wiedzy teoretycznej z zakresu nauk ekonomicznych, a w szczególności nauk o zarządzaniu, zoologii oraz dotychczasowych obserwacji prowadzonych w ramach omawianych zagadnień i przeprowadzonych analiz, następującą **główną hipotezę badawczą:**

HG: Współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze i cywilizacyjne wymagają od przedsiębiorstw produkcyjnych ekologizacji prowadzonej działalności, która powinna stanowić zasadniczy element planowanych i realizowanych przez nie strategii rozwoju m.in. w zakresie celów, środków ich realizacji oraz źródeł przewagi konkurencyjnej.

Głównej hipotezie badawczej zostały podporządkowane następujące hipotezy pomocnicze:

HP1: Proces planowania i realizacji strategii rozwoju w wymiarze zarządzania strategicznego ułatwia współczesnym przedsiębiorstwom produkcyjnym realizację strategicznych celów rozwojowych i może być przez nie wykorzystywany także do osiągania celów ekologicznych.

HP2: Działalność produkcyjna wymaga ekologizacji, gdyż wdrażanie inicjatyw ekologicznych eliminuje zagrożenia ekologiczne, korzystnie wpływa na poprawę stanu środowiska przyrodniczego i podnosi konkurencyjność przedsiębiorstwa.

HP3: Świadomość silnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze powoduje, że przedsiębiorstwa produkcyjne podejmują się ekologizacji działalności produkcyjnej w ramach swoich strategii rozwoju.

HP4: Przedsiębiorstwa ekologizują działalność produkcyjną poprzez wdrażanie inicjatyw ekologizacyjnych uwzględnianych w ramach strategii rozwoju.

Tak zarysowany cel badań oraz przyjęte hipotezy zdeterminowały strukturę monografii, na którą finalnie złożyły się wstęp, cztery rozdziały i podsumowanie. Całość pracy została uzupełniona bibliografią, spisami tabel i rysunków oraz załącznikiem zawierającym kwestionariusz ankiety.

W rozdziale pierwszym, mającym charakter wprowadzający do badań empirycznych, autor skoncentrował się na omówieniu prawnych i ekonomicznych aspektów teorii przedsiębiorstwa oraz roli strategii rozwoju w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem produkcyjnym wobec wzrastających wymagań ekologicznych. W swoich rozważaniach względem przedsiębiorstwa zastosował funkcjonalne podejście przedmiotowe, jednak ze świadomością istnienia przedsiębiorcy jako podmiotu, który prowadzi działalność gospodarczą, czyli działalność zorganizowaną w formule podmiotu gospodarczego, o charakterze zarobkowym, wykonywaną we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność oraz w sposób powtarzalny²⁹. Dodatkowo uwzględnił fakt istnienia szerokiego kontekstu ekologicznego, zmieniającego dotychczasowe postrzeganie istoty działalności przedsiębiorstwa. Strategię rozwoju ujął natomiast jako kompleksową koncepcję działania przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, kształtującą jego przyszły rozwój i wskazującą na realizację działań, mogących mieć istotny wpływ na jego dalsze funkcjonowanie nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także społecznym i ekologicznym. Rozdział kończą rozważania praktyczne odnoszące się do wyzwań i barier pojawiających się przed współczesnymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, gdzie na szczególną uwagę zasługują problemy emisji zanieczyszczeń i wymagania ochrony środowiska przyrodniczego, które z reguły traktowane są jako generujące dodatkowe obciążenia w ramach prowadzonego biznesu. Wymuszają one na przedsiębiorstwach szybkie i elastyczne podejmowanie konkretnych działań rozwojowych, ale wobec coraz częstszych problemów ekologicznych powinny raczej skutkować reorientacją strategiczną w kierunku ekologizacji prowadzonej działalności.

Rozdział drugi został w całości poświęcony problematyce ekologizacji działalności produkcyjnej, stanowiącej swoistą reakcję na pojawiające się współcześnie zagrożenia ekologiczne, ale także problemy gwałtownego rozwoju technologicznego i społecznego. Na podstawie literatury przedmiotu autor scharakteryzował istotę

²⁹ Por.: Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018, poz. 646.

działalności produkcyjnej oraz zwrócił uwagę na jej silne związki ze środowiskiem przyrodniczym, wyraźnie podkreślając potrzebę zmiany sposobu prowadzenia tej działalności. W konsekwencji analizie poddano dotychczasowe rozważania teoretyczne na temat zagadnienia ekologizacji, aby właściwie określić, na czym powinna polegać jej rola w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych. Na tej podstawie sformułowano autorskie ujęcie ekologizacji działalności produkcyjnej jako rozwiązania skutecznie ograniczającego degradację środowiska przyrodniczego, zaprezentowano motywy i główne kierunki procesu ekologizacji. Wskazano również na inicjatywy ekologizacyjne, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą zredukować negatywną ekspozycję na środowisko przyrodnicze i chronić je przed skutkami swojej działalności. Wśród najważniejszych inicjatyw autor wyróżnił m.in.: wdrażanie ekoinnowacji technologicznych, stosowanie przyjaznych środowisku technologii zintegrowanych, ekoprojektowanie, minimalizację odpadów, recykling czy implementację systemów zarządzania środowiskowego na bazie dedykowanych programów lub dyrektyw środowiskowych. Dodatkowo omówiono przejawy ekologizacji w wybranych koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem, które powstawały pod wpływem presji ekologicznej i postaw proekologicznych, a ich zasadniczym celem było i jest doprowadzenie do równowagi w wymiarze ekonomiczno-społeczno-środowiskowym (np. SD czy ECSR)³⁰ bądź propagowanie rozwiązań proekologicznych (np. TBL, TQEM, CSV czy SE)³¹. Koncepcje te są o tyle interesujące, że zrodziły się z dobrowolnych działań na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego i zalecają traktowanie kwestii ekologicznych jako integralnego elementu zarządzania przedsiębiorstwem, który powinien być ujmowany już na etapie tworzenia ważnej i czasochłonnej strategii rozwoju.

W rozdziale trzecim zaprezentowano i omówiono wyniki autorskich, ankietowych badań empirycznych dotyczących ekologizacji działalności produkcyjnej w aspekcie realizowanych strategii rozwoju, które zostały przeprowadzone na losowo dobranej zbiorowości przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce. Konstrukcja tego rozdziału, dla przedstawienia logiczności wywodu naukowego, wymagała postawienia dodatkowych pytań badawczych³², których celem była weryfikacja trzeciej hipotezy pomocniczej. Równocześnie, chcąc wskazać powody i przejawy ekologizacji wśród przedsiębiorstw produkcyjnych oraz sprawdzić, czy w przypadku

³⁰ SD (*Sustainable Development*) – zrównoważony rozwój; ECSR (*Environmental Corporate Social Responsibility*) – ekologiczno-społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

³¹ TBL (*Triple Bottom Line*) – potrójna linia przewodnia; TQEM (*Total Quality Environmental Management*) – kompleksowe zarządzanie środowiskowe przez jakość, CSV (*Creating Shared Value*) – tworzenie wartości wspólnej; SE (*Sharing Economy*) – gospodarka współdzielenia.

³² Postawione przez autora pytania badawcze zostały zaprezentowane w tabeli 3.8.

posiadanych strategii rozwoju podmioty te uwzględniają inicjatywy ekologiczne, autor przedstawił i pogrupował pytania badawcze, poddał wyniki ze zrealizowanych badań ankietowych licznym analizom, m.in. w zakresie identyfikacji inicjatyw ekologicznych, celów ich podejmowania, efektów wdrożenia, wynikających stąd korzyści i kosztów oraz zasadności ich ujmowania w strategii rozwoju. Ich uzupełnieniem była analiza statystyczna, dzięki której możliwe stało się ustalenie typowych odpowiedzi na postawione przez autora pytania badawcze i dokonanie oceny istotności ekologizacji działalności produkcyjnej w wymiarze strategicznym. Odpowiedzi te opisano za pomocą częstości wystąpień poszczególnych wartości zmiennych uzupełnionych o rozkład procentowy, a zależności pomiędzy wybranymi odpowiedziami potwierdzono za pomocą testu niezależności Chi-kwadrat lub testu dokładnego Fishera. Wykorzystano również modele regresji liniowej, które budowano metodą krokową w formule „od ogółu do szczegółu”. W rezultacie potwierdzono m.in. istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy skutecznością realizacji inicjatyw ekologicznych a ich uwzględnianiem w strategiach rozwoju w przypadku badanych przedsiębiorstw produkcyjnych. Okazało się również, że przedsiębiorstwa produkcyjne, dysponujące tzw. formalną bądź nieformalną strategią rozwoju, istotnie częściej wskazywały na korzyści wdrożenia owych inicjatyw w porównaniu do przedsiębiorstw nieposiadających takiej strategii. Ponadto dostrzeżono, że przedsiębiorstwa ujmujące inicjatywy ekologiczne w strategiach rozwoju były bardziej świadome swojego negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze niż przedsiębiorstwa pomijające takie inicjatywy. Interpretację uzyskanych wyników oraz nasuwające się z badań wnioski poprzedzono ogólną analizą branży produkcyjnej (sekcji C), która – na podstawie zebranych przez autora danych statystycznych GUS – objęła charakterystykę przedmiotową i podmiotową branży, oszacowanie emitowanych przez nią zanieczyszczeń, jak również określenie wielkości nakładów inwestycyjnych i kosztów bieżących ochrony środowiska ponoszonych przez współtworzące ją przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty został poświęcony zasadności podejmowania ekologizacji działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym. Autor przeprowadził w nim analizę przypadków dla pięciu wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych, która miała nie tylko stanowić uzupełnienie badań empirycznych, ale i w pewnym zakresie zweryfikować wiarygodność wyników badania ankietowego. Chodziło przede wszystkim o potwierdzenie istnienia zapisów o ekologizacji działalności produkcyjnej w dokumentach strategicznych analizowanych przedsiębiorstw, m.in. w formalnych strategiach, materiałach strategicznych czy raportach rocznych. Zebrane informacje miały charakter wtórny i nie wynikały z bezpośrednich obserwacji wybranych przedsiębiorstw. Dzięki tej metodzie udało się jednak

m.in. zidentyfikować faktyczne działania ujęte w dokumentach strategicznych przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście ich rozwoju oraz na tle zagadnień środowiskowych. Zasadniczą kwestią tej części monografii pozostała jednak sprawa konstrukcji modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego z uwzględnieniem omówionego paradygmatu ekologizacji, którego stworzenie autor uznał za główny cel naukowy. Opracował wariant takiego modelu, opisał warunki brzegowe oraz proces formułowania i implementacji strategii wraz ze wskazaniem kluczowych etapów, faz i wątków. Opracowanie modelu miało na celu usprawnienie procesu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym od strony środowiskowej (wraz z jednoczesnym umożliwieniem poprawy efektywności prowadzonej działalności), aby cele ekologiczne i ekonomiczne, a także społeczne, przenikały się wzajemnie, były traktowane jako równoważne oraz gwarantowały rozwój przedsiębiorstwa w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. Istotnym założeniem było skonstruowanie takiego modelu, który będzie atrakcyjny dla współczesnych przedsiębiorstw, a równocześnie będzie zachęcał je do koncentrowania się na działaniach zmierzających do oferowania nowych ekologicznych produktów, optymalizowania procesów produkcyjnych, stosowania technologii zintegrowanych, wdrażania eko-innowacji, odzyskiwania odpadów oraz ograniczania skali emitowanych zanieczyszczeń. Autor wskazał także na konieczność ewaluacji tak sformułowanego modelu oraz przedstawił rekomendacje jego wykorzystania w innych rodzajach działalności przedsiębiorstw.

Problematyka poruszona przez autora niniejszej monografii wydaje się stanowić istotne uzupełnienie i usystematyzowanie dostępnej wiedzy na temat ekologizacji działalności produkcyjnej, szczególnie w sytuacji jej rozpatrywania przez pryzmat strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Za oryginalny wkład autora do nauk o zarządzaniu należy uznać, w ujęciu teoretycznym, rozpoczęcie dyskusji na temat zasadności włączenia na stałe ekologizacji i współtworzących ją inicjatyw ekologicznych do procesu zarządzania strategicznego, a także stworzenie autorskiego modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego z uwzględnieniem paradygmatu ekologizacji. Opracowany przez autora model może się stać, zarówno w zakresie teoretycznym, jak i praktycznym, podstawą wdrażania w przedsiębiorstwach dowolnej strategii rozwoju, która będzie kładła silny nacisk na kwestie ekologiczne (obok ekonomicznych i społecznych) i traktowała je jako równorzędne z innymi celami rozwojowymi.

W tym miejscu autor chciałby złożyć serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania niniejszej monografii i były dla niego oparciem w trakcie trudnego procesu jej pisania. W szczególności pragnie podziękować recenzentom, Pani Profesor Józefie Famielec i Pani Profesor Agacie Lulewicz-Sas

za niezwykle cenne i inspirujące uwagi, które pomogły wyeliminować początkowe błędy i udoskonalić monografię. Oczywiście za wszystkie pozostałe niedociągnięcia pełną odpowiedzialność ponosi autor niniejszego opracowania.

Rozdział 1

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu

1.1. Prawne i ekonomiczne podstawy teorii przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa są uznawane za jedną z najbardziej znanych form prowadzenia działalności gospodarczej. Stanowią one przejaw aktywności człowieka, skierowanej na produkcję dóbr i usług i są, obok gospodarstw domowych, gospodarstw rolnych oraz państwa, podstawowymi podmiotami gospodarki rynkowej. I chociaż początki współczesnych przedsiębiorstw można datować na okres średniowiecza (cechy rzemieślnicze i późniejsze manufaktury), to obecne rozumienie przedsiębiorstwa wykształciło się dopiero w gospodarce kapitalistycznej, kiedy to działalność produkcyjna była po raz pierwszy prowadzona we wspomnianej formie³³. Z tej perspektywy słuszne jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwo to wytwór historyczny i cywilizacyjny, który pojawił się na pewnym etapie rozwoju społeczeństwa³⁴ i nadal będzie wraz z tym rozwojem ewoluował, a jego podstawowym zadaniem pozostanie przetrwanie na konkurencyjnym rynku i osiąganie określonych korzyści.

Przedsiębiorstwa wpływają dość istotnie na kształt naszej cywilizacji i nieustannie modyfikują dzisiejszą codzienność (np. poprzez rozwój telefonii komórkowej czy sieci hipermarketów)³⁵. Tym samym nie tylko mocno kształtują zachowania ludzi i innych organizacji, ale i same pozostają pod ich wpływem, przez co przyczyniają się do ogólnego rozwoju cywilizacyjnego. Dodatkowo ich rozkwit oraz występujące bogactwo form i sposobów zorganizowania sprawiły, że stały się one trzonem gospodarki rynkowej³⁶, dlatego wymagają pogłębionych badań w zakresie poznania

³³ *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 9; J. Kaliński, *Historia gospodarcza XIX i XX w.*, PWE, Warszawa 2008, s. 21–22.

³⁴ *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, red. S. Marek, Wyd. Walkowska, Szczecin 1998, s. 11.

³⁵ M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 30.

³⁶ *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

ich istoty, cech charakterystycznych, przesłanek tworzenia i roli, jaką odgrywają we współczesnej gospodarce, czy celów i funkcji, które mają realizować i pełnić. Do tego dochodzą kwestie praktyczne, jak coraz większe zróżnicowanie przedsiębiorstw, w tym zanikanie jednych form, a powstawanie innych, zmieniające się usytuowanie w gospodarce narodowej, inny zakres samodzielności decyzyjnej w zależności od ustroju gospodarczego czy oddziaływanie na środowisko przyrodnicze.

W tym kontekście przedsiębiorstwo stanowi niezwykle interesujący przedmiot uwagi wielu ekonomistów, którzy dążą do określenia jego roli we współczesnej gospodarce. Najczęściej rolę przedsiębiorstw określa się na podstawie ekonomicznych przesłanek ich powstawania; podstaw efektywnego organizowania w nich działalności; zasobów i innych czynników decydujących o ich konkurencyjności, skali oraz zakresie prowadzonej działalności gospodarczej, a także sposobów osiągnięcia rozwoju i sukcesu wraz z pomiarem i rozpoznawaniem działań, które do tego prowadzą³⁷. Należy zatem przypuszczać, że rola przedsiębiorstw nadal będzie ewoluowała wraz z pojawiającymi się kolejnymi wyzwaniami gospodarczo-społeczno-ekologicznymi, stąd nie należy jej traktować jako wartości *constans*.

Istnienie przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związane z istnieniem rynku, który reguluje większość stosunków pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany, gdzie podstawowymi elementami są podaż, popyt i cena. A ponieważ działalność gospodarcza przedsiębiorstw dostarcza wymiernych korzyści tak dla gospodarki, jak i dla państwa, stąd poza zdefiniowaniem i określeniem ich roli, ważne są także identyfikacja cech charakterystycznych oraz celów, dla których przedsiębiorstwa są powoływane i którymi się kierują w czasie prowadzonej działalności. Przykładowo J. Altkorna i M. Strużycki definiują przedsiębiorstwo jako zespół ludzi, środków materialnych i finansowych, który jest powołany do prowadzenia określonej działalności gospodarczej i wyodrębniony pod względem ekonomicznym, organizacyjnym, techniczno-usługowym, techniczno-produkcyjnym, przestrzennym i prawnym³⁸. Z kolei J. Lichtarski widzi przedsiębiorstwo jako jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, której istotą działalności jest produkcja dóbr i świadczenie usług³⁹. Według szerszej propozycji S. Sudoła przedsiębiorstwo to jednostka prowadząca działalność gospodarczą, której celem jest zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, gdzie

³⁷ *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 22.

³⁸ J. Altkorn, M. Strużycki, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 13.

³⁹ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 56.

motywatorem działań jest chęć uzyskania korzyści majątkowych, zaś działalność ta jest prowadzona samodzielnie i na ryzyko właściciela lub właścicieli⁴⁰.

W aspekcie teoretycznym warto przywołać trzy zasadnicze podejścia, które decydują o definiowaniu przedsiębiorstwa:

- podejście techniczno-produkcyjne – w którym przedsiębiorstwo stanowi układ przetwarzający określone zasoby na gotowe produkty w celu zaspokojenia zgłoszonych potrzeb,
- podejście finansowych korzyści – w którym przedsiębiorstwo traktuje się jako wkład wytwórczy nakierowany na osiągnięcie maksymalnych korzyści finansowych dla właściciela, a podstawowym celem założenia i prowadzenia działalności jest maksymalizacja wyniku finansowego,
- podejście funkcjonalne – w ramach którego akcentuje się zasady mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, szczególnie podkreślając rolę rozrachunku gospodarczego, metody rachunku ekonomicznego i podstawowych cech podmiotu gospodarczego, do których zalicza się osobowość prawną oraz odrębność ekonomiczną i organizacyjną⁴¹.

Jednocześnie z uwagi na rozbieżności w zakresie ekonomicznego ujęcia istoty przedsiębiorstwa, wynikające m.in. z różnicy poglądów pomiędzy samymi ekonomistami, często stosuje się podejście polegające na eksponowaniu szczególnych cech podmiotu gospodarczego uznawanego za przedsiębiorstwo, o czym mowa w przywołanym podejściu funkcjonalnym. I chociaż w literaturze przedmiotu występują różne zestawienia tych cech⁴², to w przekonaniu autora do najważniejszych z nich należą:

- prowadzenie działalności gospodarczej w sposób trwały, profesjonalny i zorganizowany (oparty na strukturze organizacyjnej i wyposażony w składniki majątkowe) w celu zaspokojenia potrzeb klientów i z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego,
- samodzielność decyzyjna wyrażająca się autonomicznością podejmowanych decyzji oraz odpowiedzialnością za wyniki finansowe,
- samorządność w działaniu oznaczająca pracę na własny rachunek i we własnym imieniu wraz z konsekwencjami tego działania i ryzykiem niepowodzenia,

⁴⁰ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 36.

⁴¹ N. Grzenkiewicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 12.

⁴² Por.: ibidem, s. 12; M. Nasiłowski, *System rynkowy*, Key Text, Warszawa 1998, s. 38–40, T. Gruszecki, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, w: *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, red. T. Jakóbiak, Ossolineum, Wrocław 1989, s. 125–126.

- samofinansowanie i zarobkowy cel prowadzonej działalności gospodarczej (produkcyjnej, handlowej lub usługowej) podporządkowany uzyskiwaniu określonych korzyści (w postaci zysków)⁴³.

Na przedsiębiorstwo można również spojrzeć przez pryzmat związków zachodzących w ramach triady: przedsiębiorca – przedsiębiorczość – przedsiębiorstwo. Punkt wyjścia stanowi wówczas przyjęcie założenia, że w przedsiębiorstwie najważniejszy jest przedsiębiorca, czyli osoba fizyczna lub prawna wykonująca działalność gospodarczą, którą może być właściciel lub wynajęty przez właścicieli menedżer. Tak rozumiany przedsiębiorca powinien być liderem, kreatorem, podmiotem określającym bieżące i przyszłe miejsce przedsiębiorstwa na rynku, który gromadzi zasoby, określa zasady działania, organizuje sposób funkcjonowania, tworzy kompetencje i przyjmuje na siebie ryzyko prowadzonej działalności⁴⁴. W rezultacie przedsiębiorca staje się kluczową postacią w przedsiębiorstwie, stanowiąc główny czynnik sprawczy wszelkich jego działań oraz postępu ekonomicznego. Pogląd ten rozszerza J.A. Schumpeter, dla którego przedsiębiorca dynamizuje gospodarkę przez swoją przedsiębiorczość i ciągłe wprowadzanie innowacji, które tworzą siłą napędową mechanizmu gospodarczego⁴⁵. Przedsiębiorstwo nie może więc istnieć bez przedsiębiorcy, który jest w sposób syntetyczny charakteryzowany przez przedsiębiorczość. Pod pojęciem przedsiębiorczości kryje się, w opinii P.F. Druckera, gotowość i zdolność przedsiębiorcy do ciągłego doskonalenia się za sprawą nabywanych doświadczeń i do umyślnego podejmowania oraz rozwiązywania w nowatorski i twórczy sposób potencjalnych problemów przy uwzględnieniu posiadanej praktyki, informacji, a także ewentualnego

⁴³ Poza zyskiem przedsiębiorstwa odróżniają się od innych podmiotów gospodarczych dążeniem do utrzymania pozycji na rynku oraz potrzebą ciągłego rozwoju. Patrz: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, red. S. Marciniak, PWN, Warszawa 1999, s. 221. Podano za: *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 12. Wspomniane cechy pozwalają spojrzeć na przedsiębiorstwo przez pryzmat tzw. wyodrębnienia finansowego i organizacyjnego. Wyodrębnienie finansowe wiąże się z jego niezależnością majątkową, reprodukcją we własnym zakresie zużywanych zasobów majątkowych przez sprzedaż wyrobów i/lub usług z zachowaniem zasady rentowności i podejmowaniem określonego ryzyka ekonomicznego. Z kolei wyodrębnienie organizacyjne wynika ze stworzenia określonej struktury organizacyjnej, stanowiącej odrębną całość i pozwalającej przedsiębiorstwu w zorganizowany sposób, tj. w oparciu o określone metody zarządcze i procesy organizacyjne realizować konkretne zadania. Wyrazem tej struktury jest schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, który stanowi o wyodrębnieniu ekonomicznym i w najprostszym wydaniu wyróżnia zarząd oraz podległe mu obszary funkcjonalne, w tym poziom techniczny, pozwalający na produkcję. Por.: N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, op. cit., s. 17; P. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2012, s. 187.

⁴⁴ Por.: *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 12.

⁴⁵ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 302 i nast.

ryzyka⁴⁶. Jest to także umiejętność wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu szans oraz elastycznego dostosowywania się do nowych warunków, która może być cechą nie tylko osoby, ale i organizacji⁴⁷.

Poza ujęciem ekonomicznym, w którym dominuje wyodrębnienie finansowe i organizacyjne, przedsiębiorstwo jest opisywane na gruncie prawnym, gdzie jego znaczenie różni się od znaczenia ekonomicznego, ale jest wykorzystywane przez nauki o zarządzaniu⁴⁸. W polskim systemie prawodawczym przedsiębiorstwo stanowi kategorię prawa gospodarczego i prawa cywilnego⁴⁹. Oznacza to, że przedsiębiorstwo posiada zdolność do podejmowania czynności prawnych, takich jak zawieranie umów, zaciąganie kredytów bankowych czy występowanie jako odrębny podmiot w obrocie towarowym (wyodrębnienie prawne)⁵⁰. W układzie prawnym pojęcie przedsiębiorstwa można określać w trzech wymiarach, tj.: funkcjonalnym, podmiotowym i przedmiotowym⁵¹.

W ujęciu funkcjonalnym przedsiębiorstwo oznacza trwałe i samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej w celach zarobkowych, którą realizuje osoba przedsiębiorcy. Podmiotowy charakter przedsiębiorstwa identyfikuje je jako podmiot praw i obowiązków, które wynikają z faktu prowadzenia działalności gospodarczej przez ów podmiot na własny rachunek, odpowiedzialność i własne ryzyko. W tym ujęciu przedsiębiorstwo zrównuje się z podmiotem prawnym, posiadającym zdolność do podejmowania czynności prawnych. Z kolei podejście przedmiotowe, najważniejsze z punktu widzenia celów niniejszej pracy, nakazuje rozpatrywać przedsiębiorstwo w kategorii składników majątkowych o charakterze materialnym i niematerialnym, które pozwalają na prowadzenie działalności gospodarczej.

⁴⁶ Por.: *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 23, 90.

⁴⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 53.

⁴⁸ Szerzej na ten temat w: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu i marketing*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 1(45), s. 161–172.

⁴⁹ J. Gospodarek, *Prawo gospodarcze dla ekonomistów i nie tylko, część I. Zagadnienia ogólne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 45 i nast. Podano za: *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, red. J. Famielec, M. Kożuch, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 35.

⁵⁰ W praktyce gospodarczej osobowość prawną przedsiębiorstwo nabywa przez wpis do stosownego rejestru, co jest regulowane odpowiednimi przepisami prawa na terytorium kraju, w którym ono działa. W Polsce rejestrem tym jest Krajowy Rejestr Sądowy (KRS), który działa od 1 stycznia 2001 r. na podstawie ustawy (zastąpił istniejący wcześniej rejestr handlowy). Rejestr ten daje możliwość uzyskania informacji o każdym przedsiębiorcy, który podlega obowiązkowi wpisu do KRS w formie odpisu, wyciągu lub odpowiedniego zaświadczenia w kilkudziesięciu ekspozyturach Centralnej Informacji KRS. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. – O Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz. U. 2018, poz. 986, tj.

⁵¹ *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw*, op. cit., s. 35.

Podjęcie przedmiotowe jest najpełniej reprezentowane w prawie cywilnym, gdzie przedsiębiorstwo rozumie się jako zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych, które służą prowadzeniu działalności gospodarczej. Zespół ten obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa, a mianowicie: oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (firmę) – znaki towarowe, własność nieruchomości lub ruchomości oraz prawa rzeczowe do nich, prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych zależności prawnych, wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne, koncesje, licencje, zezwolenia, patenty i inne prawa własności przemysłowej, majątkowe prawa autorskie i pokrewne oraz księgi, dokumenty i tajemnice przedsiębiorstwa związane z prowadzeniem działalności gospodarczej⁵².

Niezależnie od przyjętego podejścia częścią wspólną wszystkich ujęć jest wymieniana w nich działalność gospodarcza. To w celu podejmowania i prowadzenia owej działalności gospodarczej przedsiębiorstwo jest powoływane do rozpoczęcia ekonomicznego bytu. Wspomniana działalność znajduje swoją interpretację w kolejnych trzech aktach prawnych, które stanowią: ustawa o prawie przedsiębiorców⁵³, ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych⁵⁴ i ustawa o podatku od towarów i usług⁵⁵.

W myśl nowej ustawy o prawie przedsiębiorców działalność gospodarcza to działalność zorganizowana (np. uporządkowana w formule podmiotu gospodarczego), zarobkowa (przynosząca nawet subiektywne wypracowanie przychodów nad kosztami), wykonywana we własnym imieniu (na swoją rzecz i na własną odpowiedzialność) i w sposób ciągły (regularnie i powtarzalnie)⁵⁶. Wymienione warunki stanowią cztery przesłanki konstytutywne, których spełnienie jest bezwzględnie wymagane dla ustanowienia działalności gospodarczej.

⁵² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm. Kodeks cywilny wyraźnie różnicuje pojęcie przedsiębiorstwa i firmy, ale w ujęciu potocznym słowa te są często traktowane jako tożsame i używane zamiennie. Należy jednak pamiętać, że firma to pojęcie prawnicze, oznaczające nazwę, pod którą przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą i nie jest równoznaczne z ekonomicznym rozumieniem przedsiębiorstwa.

⁵³ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018, poz. 646.

⁵⁴ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. – O podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 1991, nr 80, poz. 350 z późn. zm.

⁵⁵ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. – O podatku od towarów i usług, Dz. U. 2017, poz. 1221 i 2491.

⁵⁶ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r., op. cit. Ustawa ta zastąpiła ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm. Nowa ustawa określa zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, w tym prawa i obowiązki przedsiębiorców oraz zadania organów władzy publicznej w tym zakresie.

W przypadku podejścia podatkowego działalność gospodarczą interpretuje się dość podobnie tylko w zakresie podatku dochodowego, gdzie ustawodawca dodaje, że jest to działalność wytwórcza⁵⁷, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa podejmowana we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły, a uzyskane z niej przychody nie są zaliczane do innych przychodów ze źródeł wymienionych w art. 10 ust. 1 pkt 1, 2 i 4–9⁵⁸. Trochę inaczej brzmi natomiast definicja działalności gospodarczej w kontekście podatku VAT, gdzie obejmuje ona wszelką działalność producentów, handlowców lub usługodawców, w tym podmiotów pozyskujących zasoby naturalne oraz rolników, a także działalność osób wykonujących wolne zawody⁵⁹.

Opisywana działalność gospodarcza jest prowadzona w formule przedsiębiorstwa przez przedsiębiorcę, czyli w rozumieniu ustawy o prawie przedsiębiorców przez osobę fizyczną, osobę prawną oraz jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonującą tę działalność⁶⁰. Przedsiębiorca jest więc podmiotem, który w przedmiocie przedsiębiorstwa prowadzi działalność gospodarczą, za której skutki ponosi pełną odpowiedzialność. Przedsiębiorcą może być zarówno właściciel przedsiębiorstwa, co cechuje małe podmioty, jak i wynajęty przez właścicieli menedżer, co występuje zwykle w średnich i dużych podmiotach. Każdy przedsiębiorca może korzystać z zasady równości prawnej, zasady konkurencji, zasady ochrony własności i innych praw przedsiębiorców oraz uzyskiwać ze strony państwa pomoc publiczną, ale z poszanowaniem zasad równości i konkurencji⁶¹.

Nietrudno dostrzec, że w aspekcie prawnym znaczenie podmiotowe przedsiębiorstwa zostało silnie powiązane z pojęciem przedsiębiorcy, które można co prawda zrównać z pojęciem przedsiębiorstwa, ale trzeba pamiętać, że za tymi terminami zawsze kryje się człowiek, który jako przedsiębiorca jest za przedsiębiorstwo i jego działania odpowiedzialny.

⁵⁷ Działalność wytwórcza jest równoznaczna z działalnością produkcyjną i tak będzie postrzegana w monografii.

⁵⁸ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. op. cit., art. 5a.

⁵⁹ Działalność ma miejsce również wówczas, gdy czynność została wykonana jednorazowo w okolicznościach wskazujących na zamiar wykonywania czynności w sposób częstotliwy, jak również obejmuje ona czynności polegające na wykorzystywaniu towarów lub wartości niematerialnych i prawnych w sposób ciągły dla celów zarobkowych, Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. op. cit., art. 15.

⁶⁰ Za przedsiębiorców uznaje się również wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej, Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. op. cit. W porównaniu do zapisów Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm., usunięto fragment o konieczności wykonywania działalności gospodarczej we własnym imieniu.

⁶¹ J. Gospodarek, op. cit., rozdział I.

W opinii autora podejścia ekonomiczne i prawne do przedsiębiorstwa wzajemnie się uzupełniają, dlatego warto je przytaczać i z nich korzystać podczas prowadzonych badań naukowych. Ujęcie prawne dość jednoznacznie definiuje przedsiębiorstwo, ale nie wyjaśnia wielu aspektów zarządczych, ważnych z punktu widzenia ekonomicznego. Z kolei funkcjonujące w obiegu formalnym definicje przedsiębiorstwa nie do końca właściwie (i w pełni) oddają istotę współczesnego podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, gdyż często przeważa w nich pierwiastek podejścia neoklasycznego. Zazwyczaj wiąże się to z traktowaniem przedsiębiorstwa jako wyodrębnionej z otoczenia jednostki gospodarczej, której nadrzędnym celem jest prowadzenie działalności zarobkowej, ukierunkowanej na korzyści majątkowe i/lub zysk, co nie do końca jest właściwe. Nie zwraca się natomiast uwagi na to, co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstwa, jaka jest jego struktura i jakie zachodzą w nim procesy. Pomija się również interakcje przedsiębiorstwa z dalszym otoczeniem zewnętrznym, nie wspominając o ich negatywnych skutkach m.in. wobec środowiska czy społeczeństwa. A przecież rynek nie jest jedyną determinantą ich zachowań⁶².

Dokonując charakterystyki współczesnego przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że reprezentuje ono nie tylko majątek rzeczowy i finansowy, ale zyskujące na znaczeniu zasoby niematerialne (m.in. reputację, kulturę organizacyjną, wiedzę, pracę ludzi czy prawa autorskie), kluczowe umiejętności (kompetencje) oraz przede wszystkim relacje pomiędzy właścicielami, zarządzającymi, pracownikami, klientami i otoczeniem, w których zaznacza się wyraźny wymiar społeczny i ekologiczny⁶³. Istotą działalności przedsiębiorstwa staje się dokonywanie wyborów w obszarze kształtowania wewnętrznych relacji (ekonomicznych) i zewnętrznych stosunków z otoczeniem oraz podejmowanie decyzji (inwestycyjnych, finansowych, operacyjnych) co do sposobów i zakresu osiągania zamierzonych celów działalności⁶⁴. W efekcie wyłania się potrzeba postrzegania przedsiębiorstwa przez pryzmat zbioru różnych celów funkcjonowania, wiązki kontraktów do realizacji (aspekt instytucjonalny), ale i wymiarów pozaekonomicznych (społecznych i ekologicznych), bez których nie

⁶² T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 117.

⁶³ Piszą o tym np. S. Kasiewicz i J. Famielec. Relacje pozwalają na wyodrębnienie tzw. kapitału relacyjnego oznaczającego reputację, lojalność klienta, silne związki z interesariuszami. Kapitał ten tworzy unikatową wartość przedsiębiorstwa, a jego rola we współczesnych koncepcjach zarządzania sprowadza się do: wzbogacania struktury zasobów niematerialnych, kreowania wartości dla partnerów sieci powiązań, skutecznego czynnika sukcesu w warunkach globalizacji i kryzysu finansowego. Patrz: *Marketing. Ujęcie relacyjne*, red. M. Brzozowska-Woś, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, za: J. Famielec, *Znaczenie relacji w ekologizacji przedsiębiorstw*, w: *Ekologizacja gospodarki*, red. M. Kożuch, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 126.

⁶⁴ *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 119–122.

sposób omawiać jego istoty. Dlatego należy kontynuować trend pełniejszego spojrzenia tak na wewnętrzne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, jak i na środowisko, w ramach którego ono funkcjonuje i z którego czerpie określone korzyści oraz pamiętać o niepewności jutra i ograniczonej informacji⁶⁵.

Problemem dość poważnie komplikującym opisywanie współczesnych przedsiębiorstw okazuje się także niejednoznaczność granic układu organizacyjnego i funkcjonalnego tych podmiotów (zakres przedmiotowy, terytorialny, wykorzystywane zasoby, zakładane cele, funkcje czy podejmowane działania), które dodatkowo coraz bardziej się zacierają. Dotyczy to m.in. identyfikacji kluczowych cech przedsiębiorstw czy badania zależności zachodzących w ramach samych przedsiębiorstw, jak i pomiędzy nimi a otoczeniem. Przyczyny tego stanu rzeczy tkwią m.in.: we wzroście znaczenia zasobów niematerialnych i kompetencji względem zasobów materialnych, w pojawieniu się pracy na odległość i na zlecenie, w odmiennym nastawieniu do klienta i włączeniu go w procesy produkcyjne, w nawiązywaniu bliższej współpracy z dostawcami, a niekiedy i konkurentami, w zmianie form organizacyjnych i prawnych, w wirtualizacji przedsiębiorstw, w pojawieniu się wyceny rynkowej i zagadnienia wartości rynkowej przedsiębiorstwa czy wreszcie w postępującej automatyzacji i informatyzacji przedsiębiorstw. Do tego dochodzi występowanie wielu różnych kryteriów podziału przedsiębiorstw, z których za najbardziej znaczące, w opinii autora, uznaje się kryteria: ilościowe (według wielkości zatrudnienia i obrotów), ogólnego charakteru działalności, własności, formy organizacyjno-prawnej i pochodzenia kapitału⁶⁶.

Warto nadmienić, że znajomość klasyfikacji przedsiębiorstw, najlepiej uporządkowanej, okazuje się niezwykle przydatna w kontekście efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i sprawnego nim zarządzania. Różnicowanie przedsiębiorstw pod kątem różnych kryteriów pozwala podejmować stosowne decyzje zarządcze oraz dobierać odpowiednie działania rozwojowe, np. do skali działań i wielkości podmiotu. Istotna z punktu widzenia niniejszej pracy klasyfikacja przedsiębiorstw została zaprezentowana w tabeli 1.1.

⁶⁵ *Podstawy nauki o...*, op. cit., s. 29.

⁶⁶ Innym może być kryterium stopnia wykorzystania technologii informatycznych, które pozwala wyróżnić tzw. przedsiębiorstwa wirtualne. Mogą być nimi podmioty działające tylko w sieci, jak i łączące tradycyjną gospodarkę z e-gospodarką, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, Difin, Warszawa 2000, s. 23.

Tabela 1.1. Wybrane klasyfikacje przedsiębiorstw w regulacjach w Polsce

Kryterium podziału	Rodzaje przedsiębiorstw
Wielkość przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • mikro przedsiębiorstwa – zatrudniające średniorocznie w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych do 9 pracowników oraz osiągające roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości 2 mln EUR lub których aktywa bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w PLN 2 mln EUR • małe przedsiębiorstwa – zatrudniające średniorocznie w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych od 10 do 49 pracowników oraz osiągające roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości 10 mln EUR lub których aktywa na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w PLN 10 mln EUR • średnie przedsiębiorstwa – zatrudniające średniorocznie w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych od 50 do 249 pracowników oraz osiągające roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości 50 mln EUR lub których aktywa na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w PLN 43 mln EUR • duże przedsiębiorstwa – zatrudniające średniorocznie w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych powyżej 250 pracowników oraz osiągające roczny obrót netto przekraczający równowartość 50 mln EUR lub których aktywa bilansu na koniec jednego z tych lat przekroczyły równowartość 43 mln EUR
Rodzaj (charakter) działalności gospodarczej ⁶⁷	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa produkcyjne (szerzej: przemysłowe) – produkujące dobra materialne (produkty i wyroby) dla zaspokojenia popytu, w tym np. przetwórcze i wydobywcze • przedsiębiorstwa usługowe – świadczące usługi, w tym np. handlowe, transportowe, komunikacyjne, komunalne, finansowe, turystyczne, oświatowe, zdrowotne i inne • przedsiębiorstwa handlowe – oferujące handel detaliczny i hurtowy (a wyodrębnione z usługowych)
Własność przedsiębiorstwa (przynależność do właściciela)	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa sektora publicznego (należące do Skarbu Państwa (państwowe), do jednostek samorządu terytorialnego (komunalne) oraz własności mieszane) • przedsiębiorstwa sektora prywatnego (własność prywatna osób fizycznych lub prawnych (spółki)) • przedsiębiorstwa sektora spółdzielczego (spółdzielnie) • przedsiębiorstwa mieszane (publiczno-prywatne) • przedsiębiorstwa zagraniczne
Forma organizacyjno-prawna ⁶⁸	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa jednoosobowe (osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) • spółki kodeksu cywilnego (osobowe): cywilna, jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) oraz handlowego (kapitałowe): spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna • przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018.

Pojawiające się w nauce o przedsiębiorstwie rozbieżności w perspektywie postrzegania i opisu przedsiębiorstwa szczególnie uwidaczniają się w obszarze zarządzaniem,

⁶⁷ W Polsce, podobnie jak w Unii Europejskiej, obowiązuje bardziej szczegółowa klasyfikacja przedsiębiorstw, w której o kwalifikacji podmiotu decyduje rodzaj faktycznie wykonywanej działalności gospodarczej (patrz: PKD).

⁶⁸ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037; Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93.

utrudniając realizację wszystkich funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Jednocześnie zrozumienie, czym jest przedsiębiorstwo, czym się zajmuje, jakie są jego rodzaje i jaką rolę pełni w gospodarce, stanowi wymóg prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego dalszego rozwoju. Píše o tym K. Obłój, który uważa, że obowiązek czytelnego zdefiniowania prowadzonego biznesu wraz z pełną koncentracją na kluczowych kompetencjach, produktach, odbiorcach i konkurentach stanowi fundamentalną zasadę działalności gospodarczej i jest jednym z tworzyw skutecznej strategii⁶⁹. M. Wojtysiak-Kotlarski uważa, że doprecyzowania wymaga przede wszystkim charakter współczesnych przedsiębiorstw, które wobec swojej różnorodności, postępującego rozwoju gospodarczego oraz wykorzystywania nowych technologii są coraz trudniejsze do wyodrębnienia z otoczenia⁷⁰. Zadanie to nie będzie jednak łatwe, gdyż potrzebna jest wyraźna zmiana podejścia do postrzegania przedsiębiorstwa, celu jego istnienia, cech charakterystycznych, mechanizmów podejmowania decyzji, pełnionych funkcji czy pojawiających się przed nim wyzwań. Pewnym rozwiązaniem mogłaby być predykcja zmian, które mogą zachodzić w przedsiębiorstwie, oraz doskonalenie jego dotychczasowych struktur⁷¹. Optują za tym np. G. Hill i B. Breen, wskazując, że współczesne zarządzanie nadal zmagają się z Taylorowskim czy Weberowskim ujęciem zagadnień przedsiębiorstwa (organizacji)⁷². Tym samym wypada zgodzić się z opinią S. Kasiewicza, że bliższe poznanie istoty, właściwości i warunków działania przedsiębiorstw pozwala na wybór takich ich cech, form czy wielkości, które umożliwiają osiągnięcie przyjętych celów oraz gwarantują największą efektywność ekonomiczną w istniejącym otoczeniu gospodarczym⁷³.

Mając na względzie powyższe przemyślenia, w ramach monografii stosowane będzie (na podstawie kryterium ekonomiczno-prawnego) funkcjonalne podejście przedmiotowe do kategorii przedsiębiorstwa – zawsze jednak ze świadomością istnienia przedsiębiorcy jako osoby fizycznej lub prawnej prowadzącej działalność gospodarczą, oraz w odniesieniu do przyjętego kontekstu ekologicznego, istotnie modyfikującego tradycyjne postrzeganie przedsiębiorstwa. Równocześnie, opierając się na zaprezentowanej klasyfikacji przedsiębiorstw, autor koncentruje się na badaniu małych, średnich i dużych podmiotów produkcyjnych, czyli takich, których celem działalności gospodarczej jest produkcja dóbr materialnych dla zaspokojenia

⁶⁹ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 15.

⁷⁰ M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 32.

⁷¹ Alternatywę stanowi stworzenie spójnej i zupełnie nowej teorii przedsiębiorstwa.

⁷² G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press 2008, s. 31.

⁷³ *Teoria przedsiębiorstwa...*, red. S. Kasiewicz, op. cit., s. 31.

popytu. W dalszej części rozdziału ujęte zostaną też inne ważne kwestie odnoszące się do strategii i zarządzania przedsiębiorstwem (np.: motywy działania, realizowane cele, funkcje i zadania, zasoby czy czynniki otoczenia), na które należy zwrócić uwagę wobec stawianych przed przedsiębiorstwami produkcyjnymi wyzwań, w tym wyzwań ekologicznych. Ich rozpoznanie będzie przydatne przy praktycznym wspieraniu bieżącego funkcjonowania, jak i przyszłego rozwoju przedsiębiorstw w zgodnym współlistnieniu z otoczeniem.

1.2. Rozwój i strategia rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego

W podejściu teoretycznym rozwój⁷⁴ każdego przedsiębiorstwa interpretuje się jako ciągły proces doskonalenia pozycji, którą przedsiębiorstwo zajmuje w otoczeniu względem innych podmiotów (czyli walki z entropią w celu poprawy własnej pozycji konkurencyjnej) lub jako likwidację tzw. luki rozwojowej (a więc różnicy rozwojowej wynikającej z braku racjonalizacji operacyjnej i kreatywności strategicznej)⁷⁵. Można go również postrzegać w kategorii skoordynowanych zmian, mających na celu wprowadzanie nowych elementów lub poprawę jakości elementów istniejących, co ma pozwolić przedsiębiorstwu na lepsze dopasowanie się do niestabilnego otoczenia⁷⁶. Takie zdefiniowanie rozwoju wymaga jednak od kadry zarządzającej ciągłej koncentracji na problematyce kształtowania warunków

⁷⁴ W literaturze ekonomicznej, ale nie tylko, zdarza się dość nągminnie, że rozwój przedsiębiorstwa jest utożsamiany z jego wzrostem bądź terminy te stosowane są zamiennie. Nie jest to podejście właściwe, gdyż pojęcia te opisują co prawda podobne zjawiska, ale czynią to w innym ujęciu i zakresie. Pojęcie wzrostu stanowi głównie kategorię ilościową, związaną z procesem wzbogacania się podmiotu o nowe funkcje, produkty, rynki lub technologie. Wzrost nie jest dany na stałe i nie musi utrzymywać się w długim okresie. Jego rola jest szczególnie eksponowana w skali makroekonomicznej, gdzie wzrost gospodarczy traktowany jest jako podstawowy paradygmat ekonomii oraz cel działania rządów, sektorów, społeczeństw i przedsiębiorstw. Wzrost ten jest najczęściej sprowadzany do aktywności inwestycyjnej i konsumpcyjnej, a jego miarą jest produkt krajowy brutto lub dochód narodowy, co może budzić określone kontrowersje, gdyż nie zachęca do myślenia o jego fundamentalnych i cywilizacyjnych czynnikach, J. Famielec, *Ekologizacja jako paradygmat rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Ekologizacja gospodarki*, red. M. Kożuch, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 16.

⁷⁵ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 14 i nast.

⁷⁶ Te pierwsze zmiany (ilościowe), mające naturę ekstensywną i wymierną, są opisywane przez pojęcie wzrostu, zaś drugie, związane z dynamicznymi czynnikami stymulującymi pozytywne, ale nie zawsze wymierne zmiany jakościowe, Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 11.

i mechanizmów tego rozwoju⁷⁷, co okazuje się zadaniem dość wymagającym. Zasadna wydaje się również propozycja rozpatrywania rozwoju z wykorzystaniem modelu krzywej Greinera, opisującej pięcioetapowy cykl życia typowego przedsiębiorstwa, na który składają się narodziny, młodość, dojrzałość, późna dojrzałość oraz schyłek działalności⁷⁸, dla których to etapów stosuje się różne strategie rozwoju podmiotu.

Z perspektywy świadomego i odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa na zagadnienie rozwoju można spojrzeć przez pryzmat osiągania kolejnych stadiów równowagi z otoczeniem, jednak przy założeniu posiadania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej w powiązaniu z kluczowymi czynnikami sukcesu i cyklem życia sektora⁷⁹. Wówczas jego wyznacznikiem stają się produkty i procesy powstające w odniesieniu do wymagań rynku i istniejących wartości (np. środowiskowych), zaś osiąganie poszczególnych etapów tego rozwoju jest równoznaczne z osiągnięciem kolejnych poziomów jakości przedsiębiorstwa.

Najbardziej pragmatycznym wydaje się jednak podejście do rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego jako procesu oznaczającego przechodzenie podmiotu od struktur mniej efektywnych i dysharmonijnych do struktur bardziej efektywnych i harmonijnych, pozwalających na zwiększenie efektywności gospodarowania⁸⁰, szczególnie w kontekście ograniczoności zasobów naturalnych i presji środowiskowej. W praktyce skutkuje to pojawianiem się następujących po sobie zmian ilościowych i jakościowych, zachodzących w przedsiębiorstwie w długim horyzoncie czasowym, które wiążą się ze zmianami jego struktur organizacyjnych czy technicznych i zapewnieniem mu sprawnego funkcjonowania w otaczającej rzeczywistości. Dodatkowo zmiany te pozwalają przetrwać na rynku i okazują się niezbędne dla jego dalszego rozwoju. Ich potwierdzeniem jest pokonanie konkurencji, umocnienie pozycji rynkowej oraz realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, dlatego tak ważne jest planowanie rozwoju, podobnie jak zrozumienie, na czym ma on obecnie polegać.

⁷⁷ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 11.

⁷⁸ Więcej piszą o tym: D. Lester, J. Parnell, S. Carraher, *Organizational life cycle: A five-stage empirical scale*, "International Journal of Organizational Analysis" 2003, vol. 11, no. 4, s. 339–354.

⁷⁹ *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 16. Autor ten równocześnie zaznacza, że w ramach podejścia strategicznego rozwój powinien uwzględniać aspekty globalne i regionalne oraz wykorzystywać zachowania przedsiębiorcze, ibidem, s. 7–8.

⁸⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych*, w: *Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, red. S. Lachiewicz, I. Siwiec, Wyd. Media Press, Łódź 2007, s. 31–32.

W ujęciu bardziej szczegółowym pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza zajmującego się produkcją, można analizować przez pryzmat wymiarów funkcjonalnych, tj.⁸¹:

- ekonomicznego – np. poprawa efektywności gospodarowania czynnikami wytwórczymi,
- organizacyjnego – np. usprawnienie procesów produkcyjnych i struktury zarządzania,
- techniczno-produkcyjnego – np. zwiększenie prac B+R lub jakości wyrobów i usług,
- informacyjnego – np. przyspieszenie przygotowania informacji i jej komunikowania,
- personalnego – np. zwiększenie wydajności pracy lub zdolności produkcyjnych pracowników czy usprawnienie systemu pracy i zarządzania.

W większości przytoczonych interpretacji rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem zmian jakościowych, które są oceniane pozytywnie z punktu widzenia założonego celu⁸². Jest to wynik postrzegania rozwoju w formule złożonego i długotrwałego procesu, który prowadzi zarówno do modyfikacji elementów składowych, jak i całego poziomu przedsiębiorstwa, najczęściej wyrażając się poprawą efektywności, zmianami w sposobie działania lub zmianami struktury organizacyjnej⁸³. W takiej też konwencji i przy przyjęciu ostatniej interpretacji pojęcia rozwoju prowadzone będą dalsze badania w obszarze strategii rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych, wspomagającej realizację tego procesu.

W odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych należy stwierdzić, że rozwój może odbywać się poprzez dostosowywanie wybranych obszarów działalności produkcyjnej do zmieniającego się otoczenia, co sprowadza się do wprowadzania konkretnych innowacji procesowych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych⁸⁴. Oznacza też, że rozwój ten jest uzależniony nie tylko od możliwości finansowych podmiotu, ale i od skuteczności reakcji zarządzających na pojawiające się zmiany, w tym zagrożenia, aby ewentualne kryzysy nie wpłynęły negatywnie na jego sytuację rynkową⁸⁵. Z rozwojem utożsamiane będą również przeobrażenia w strukturze przedsiębiorstwa, które w obszarze działalności produkcyjnej mogą

⁸¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005, s. 240–242.

⁸² Ibidem, s. 240.

⁸³ I. Szczepaniak, *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2007, nr 10, s. 573.

⁸⁴ M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo – region – rozwój*, Difin, Warszawa 2011, s. 111.

⁸⁵ K. Poznańska, *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 178.

wiązać się z przyrostem wielkości produkcji, obniżeniem materiału i energochłonności czy poprawą skuteczności ochrony środowiska przyrodniczego, gdyż stanowią efekt dywersyfikacji produktowej, wdrażania rozwiązań techniczno-organizacyjnych, systemów zarządzania jakością czy zarządzania środowiskowego⁸⁶. W pewnym sensie koresponduje to z koncepcją J. Schumpetera⁸⁷, w ramach której pisze on o tzw. twórczej destrukcji, polegającej na nieprzerwanym niszczeniu dawnych struktur na rzecz tworzenia nowych, znacznie bardziej efektywnych, które zastępując dotychczasowe, kreują nowe możliwości rozwojowe zarówno dla przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki⁸⁸. Skutkuje to wdrażaniem innowacji, które stanowią główną siłę napędową większości zmian zachodzących w otaczającym nas świecie i najwydatniej zwiększają szanse rozwojowe podmiotu na wysoce konkurencyjnym rynku globalnym⁸⁹. Dlatego są one postrzegane w kategorii „przepustki” do świata rozwoju i postępu, strategicznego instrumentu, który pozwala przedsiębiorstwu budować oraz poszerzać jego zdolności i generować korzystne zmiany w obszarze prowadzonej działalności⁹⁰. A ponieważ innowacje są związane z wiedzą, która jest szczególnym elementem rozwoju, stąd umiejętne nimi zarządzanie w połączeniu z zarządzaniem wiedzą może zdecydować o rozwoju podmiotu produkcyjnego, stanowiąc determinantę jego potencjalnej przewagi konkurencyjnej⁹¹.

W praktyce proces rozwoju przebiega inaczej np. w zależności od wielkości przedsiębiorstwa produkcyjnego, rodzaju prowadzonej działalności, uwarunkowań branżowych czy cyklu życia sektora, kiedy to w różnych fazach mamy do czynienia z odmiennymi czynnikami. Dlatego realizacja tego procesu powinna być poprzedzona nie tylko analizą uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, ale również identyfikacją

⁸⁶ M. Winiarski, *Pojęcie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa*, „Ekonomia, Gospodarka Mięsna” 2007, nr 5, s. 8.

⁸⁷ Autor ten (poza wprowadzeniem pojęcia innowacji do światowej literatury) sformułował tezę, że motywacja oraz zdolność do kreowania, wchłaniania i imitacji innowacji bardziej decydują o rozwoju przedsiębiorstwa niż kapitał, J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju...*, op. cit., s. 104 i nast.

⁸⁸ Istotą tego zjawiska jest przedsiębiorczy pomysł, który łączy ze sobą etap powstania nowej idei w wyniku twórczego i kreatywnego myślenia z etapem jej pomysłowego wdrożenia. Por.: A. Bruce, D. Birchall, *Fast track to success – Innovation*, Pearson Education Ltd., Harlow 2009, s. 5.

⁸⁹ Podobne stanowisko reprezentuje P.F. Drucker, dla którego innowacje okazują się dobrą podstawą rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż umożliwiają rozszerzenie oferty rynkowej, wzrost jakości oferowanych produktów i usług, zapewnienie zadowolenia klientowi, wysoką produktywność i utrzymanie personelu o wysokich kwalifikacjach, P.F. Drucker, *Innowacja i...*, op. cit., s. 272.

⁹⁰ A. Kamińska, *Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach w Polsce*, w: *Innowacyjność*, red. A. Kamińska, Wyd. Placet, Warszawa 2014, s. 85.

⁹¹ Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników oraz na klasyfikację i praktyczne użytkowanie wiedzy. A. Stabryła, *Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” 2009, nr 2(13), s. 15.

poziomu dotychczasowego rozwoju przedsiębiorstwa, wskazaniem zasobów, jakimi dysponuje oraz określeniem metod finansowania prowadzonej działalności biznesowej. Rozwój przedsiębiorstwa produkcyjnego jest warunkowany zarówno niestabilnymi czynnikami zewnętrznymi (np. popyt, podaż, koniunktura gospodarcza, regulacje prawne, dynamika wzrostu gospodarczego, rozwój technologii, konkurencja itp.), które są kształtowane przez makro i mikrootoczenie, jak i czynnikami wewnętrznymi, które są zależne od przedsiębiorstwa i jego potencjału, a z których najważniejsze to czynniki o charakterze kapitałowym (majątek, fundusze) i intelektualnym (ludzie, wiedza, kompetencje). Rozwój ten może być np. oparty na:

- modelu innowacyjnym (przedsiębiorczym lub wyróżniania się) – kładącym nacisk na innowacyjność lub jakość,
- modelu restrukturyzacyjnym (naprawczym lub dynamicznym) – opierającym się na obniżce kosztów,
- modelu naśladowczym – polegającym na równoczesnej obniżce kosztów i wprowadzaniu innowacji przyrostowych lub imitacyjnych na podstawie przewagi czasowej.

Na potrzeby rozwoju należy korzystać z posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, motywacji oraz umiejętności pracowników i wprowadzać wszelkiego rodzaju nowości⁹². Jeżeli przedsiębiorstwo produkcyjne rzeczywiście chce przetrwać, a następnie trwać na współczesnym rynku, to musi się rozwijać w tempie co najmniej takim samym jak jego otoczenie, abstrahując nawet od wybranego modelu rozwojowego⁹³. Równocześnie fundamentem tego rozwoju nadal pozostają czynniki wytwórcze w postaci ziemi i jej zasobów, pracy oraz kapitału (rzeczowego i finansowego).

W sensie ekonomicznym rozwój ma zapewnić przedsiębiorstwom produkcyjnym przetrwanie i dalszą ekspansję na globalnym i megakonkurencyjnym rynku, zaś jego najpełniejszą miarą jest maksymalizacja zysku i/lub wzrost wartości przedsiębiorstwa dla jego akcjonariuszy, a także dostarczanie wartości dla potencjalnych interesariuszy. Niestety, współczesne uwarunkowania powodują, że o rozwoju trzeba zacząć myśleć nie tylko w kategoriach *stricte* ekonomicznych, ale i pozaekonomicznych, mając na uwadze przede wszystkim wymiar społeczny i ekologiczny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego, aby rozwój przedsiębiorstwa przebiegał pomyślnie,

⁹² A. Stabryła, *Współczesne problemy...*, op. cit., s. 12. Wspominają o tym w swoich publikacjach także P.F. Drucker, *Innowacja...*, op. cit., s. 272; M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.

⁹³ Zdaniem A. Zakrzewskiej-Bielawskiej warunek ten wymusza względny rozwój jakościowy i ilościowy przedsiębiorstwa. A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy strategii wzrostu polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 346.

należy go odpowiednio zaplanować, najlepiej przy wykorzystaniu narzędzi zarządzania strategicznego, z których podstawowym jest strategia działania przedsiębiorstwa. W teoretycznym, ale i praktycznym aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem pojęcie rozwoju stanowi wyraz wielu różnych decyzji strategicznych, nie tylko w kwestii wyboru drogi i kierunku rozwoju, ale także w odniesieniu do dynamiki, zakresu i charakteru tego rozwoju. Tym samym rozwój może wyrażać ogólną strategię przedsiębiorstwa i kształtować decyzje strategiczne każdej organizacji⁹⁴. Jest to po części odwołanie się do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, która skupia się zarówno na celach oraz stosunku przedsiębiorstwa do przyjętej strategii, jak i na określeniu jego podstawowych ograniczeń rozwojowych⁹⁵. Zasadne jest zatem rozpatrywanie rozwoju przez pryzmat jego zależności od realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

Nie wchodząc szczegółowo w zagadnienia teoretyczne odnoszące się do terminu strategii (jej genezy i ewolucji), należy podkreślić, że strategia jest przedmiotem bardzo dużego zainteresowania zarówno teoretyków zajmujących się metodologią z zakresu zarządzania strategicznego, jak i praktyków gospodarczych, najczęściej menedżerów i właścicieli, kierujących przedsiębiorstwami lub mających własne biznesy⁹⁶. Przyjmuje się bowiem, że jej praktykowanie wyklucza poniekąd brak umiejętności ze strony zarządzających do adekwatnego reagowania na zagrożenia zewnętrzne, co stanowi najczęstszy powód sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie⁹⁷. Poza tym tworzenie strategii jawi się jako proces twórczy, będący najlepiej sekwencją procesów: innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwa oraz projektu organizacyjnego⁹⁸, co również przekłada się na popularność jej opracowywania. Dodatkowo, strategia wzmacnia innowacyjne zachowania podmiotów pod kątem skuteczności i intensywności działań rynkowych. I chociaż nie rozwiązuje ona wszystkich problemów przedsiębiorstwa i nie zawsze materializuje się w postaci

⁹⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój i decyzje...*, op. cit., s. 31–32.

⁹⁵ Z. Pięściński, *Strategie konkurencji...*, op. cit., s. 31.

⁹⁶ Jest to konsekwencją roli przypisywanej strategii w identyfikacji ryzyka występującego w każdym procesie podejmowania decyzji, która ułatwia rozpoznanie przyczyn niepowodzeń wynikających z błędów popełnianych w trakcie jej formułowania i realizacji. A. Strychalska-Rudzewicz, J. Wysocki, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, vol. 155, nr 2, s. 65–66.

⁹⁷ Swoistym panaceum mogą być np. strategie przełomu strategicznego, czyli strategii adekwatnej reakcji otoczenia na duże zmiany o charakterze nieciągłym. M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 98, s. 14.

⁹⁸ Istotą strategii ma być stymulowanie twórczości na poziomie organizacyjnym w celu generowania nowych pomysłów, a następnie ich przekształcania w produkt lub usługę, które są wprowadzane na rynek z wykorzystaniem przywództwa strategicznego i stosownego projektu. W. Dyduch, *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja czy przyszłość zarządzania strategicznego?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 181–190.

sukcesu rynkowego, to jednak podmioty bez strategii i zarządzane *ad hoc* wydają się mieć mniejszą szansę na jego osiągnięcie.

W ramach bogatej literatury z obszaru zarządzania istnieją różne interpretacje pojęcia strategii, przez co jest ona uznawana za kategorię złożoną, wieloznaczną i nadal otwartą. Najlepiej widać to na przykładzie licznych szkół strategicznego myślenia, u podstaw których pojawiają się odmienne przesłanki i założenia metodyczne w relacji do podejścia strategicznego, uniemożliwiające *de facto* stworzenie jednolitego modelu strategii⁹⁹. W praktyce zrozumienie istoty strategii wymaga zapoznania się z najważniejszymi podejściami metodologicznymi identyfikującymi strategię, które różnią się między sobą swobodą decyzyjną, formalizacją i punktem ciężkości strategii¹⁰⁰. Z uwagi na charakter monografii autor przedstawił kilka obowiązujących definicji strategii, aby mieć podstawę do sformułowania własnej propozycji strategii rozwoju, która posłuży do budowy modelu uwzględniającego w jej ramach ekologizację działalności produkcyjnej.

W klasycznym podejściu do strategii, które jest związane z koncepcją celów przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji konkurencyjnej, A.D. Chandler definiuje strategię jako wzorzec rozwoju każdego przedsiębiorstwa, proces określający jego długoterminowe cele oraz przyjęte kierunki działania wraz z alokacją posiadanych zasobów¹⁰¹. Z kolei H.I. Ansoff, jako zwolennik podejścia kierowniczego, do strategii zalicza wyłącznie sposoby i środki osiągania celów, które są ulokowane w otoczeniu przedsiębiorstwa, nie definiując bezpośrednio pojęcia strategii, ale podkreślając jego przydatność do opisu relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a zmieniającym się otoczeniem¹⁰². Zdaniem H. Mintzberga strategię należy definiować przez pryzmat pięciu integralnych elementów, tzw. 5P (*plan, pattern, ploy, position, perspective*), czyli: planu – świadomie zamierzonego i przygotowanego kierunku działania, wzorca – modelu przyszłego działania opartego na sprawdzonych zachowaniach i doświadczeniach, podstępu – mającego na celu przechytrzenie konkurentów, pozycji – umiejscowienia na tle konkurentów i perspektywy – opisu pożądanego stanu podmiotu w przyszłości¹⁰³. W opinii A.A. Thompsona,

⁹⁹ W. Janasz, K. Janasz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2001, s. 30; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 25–32.

¹⁰⁰ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym we współczesnej gospodarce*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2016, s. 45.

¹⁰¹ A.D. Chandler, *Strategy and structure. Chapters in the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge 1972, s. 1–18.

¹⁰² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 14.

¹⁰³ H. Mintzberg, *The strategy concept. Five P.S. for Strategy*, "California Management Review" 1987, no. 1, s. 11–24; J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James, *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, 1988, s. 13.

A.J. Stricklanda, J.E. Gamble'a strategia ma wymiar bardziej praktyczny, gdyż stanowi plan zarządzania całym przedsiębiorstwem, który ma być zgodny z przyjętym modelem biznesowym, określającym sposób jego zarobkowania¹⁰⁴. Dla przykładu, z polskich naukowców interesującą definicję proponuje M. Romanowska, dla której strategia to „program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia”, który powstaje w przedsiębiorstwie w wyniku procesu monitorowania jego zasobów i otoczenia na potrzeby rozwoju oraz zwiększenia konkurencyjności w długim okresie¹⁰⁵.

Podjmując próbę usystematyzowania pojęcia strategii na podstawie przedstawionych definicji, należy zauważyć, że strategia dość silnie wiąże się nie tylko z przetrwaniem, ale przede wszystkim z dalszą ekspansją rynkową przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy strategia oznacza zaplanowaną reakcję przedsiębiorstwa na możliwość wykorzystania własnego potencjału i sprostanie wyzwaniom otoczenia w dążeniu do doskonalenia się i rozwoju. Naturalnie działania te mogą dokonywać się zarówno w formule sformalizowanych procedur i planów, jak i wyrażać się w pewnej dopuszczalnej swobodzie zachowań przedsiębiorstwa. Równocześnie podejście do rozwoju przedsiębiorstwa jako klucza jego sukcesu rynkowego zrodziło, w opinii autora, kolejne dyskusje naukowe nad strategią przedsiębiorstwa, które zaowocowały m.in. wykształceniem się licznych rodzajów strategii, wynikających z zastosowania różnych kryteriów ich podziału (np. sposobu powstawania strategii, zakresu strategii, zachowań rynkowych przedsiębiorstwa, kierunku zmian realizowanych w przedsiębiorstwie, koncentracji działań rynkowych przedsiębiorstwa, poziomu zarządzania, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, funkcji przedsiębiorstwa itp.). W ramach tych podziałów wyłoniły się np. strategie, które mają charakter prorozwojowy, jak i nastawione głównie na przetrwanie podmiotu na rynku.

Szczególnym przypadkiem strategii nakierowanej na rozwój i najpełniej go ujmującej jest identyfikowalna w literaturze przedmiotu tzw. strategia rozwoju, która jest głównym problemem dalszych rozważań teoretycznych. Strategia rozwoju doczekała się zresztą własnych definicji, które wyraźnie akcentują jej rozwojowy charakter, zachowując jednak jej istotę i cechy szczególne. Przykładem jest podejście M. Romanowskiej, która definiuje strategię rozwoju jako określającą kierunek, tempo i sposób rozwoju całego przedsiębiorstwa oraz warunkującą pozostałe strategie, tak sektorowe, jak i funkcjonalne. Jej zdaniem, strategia rozwoju wskazuje, w jakich sektorach podmiot będzie działał w dłuższym okresie, jakie poniesie

¹⁰⁴ A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Publ. Comp., 2006, s. 42.

¹⁰⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 16.

nakłady inwestycyjne i jak będą one wydatkowane, stąd w ramach planowania strategicznego powinna być formułowana w pierwszej kolejności¹⁰⁶. Inna definicja mówi, że strategia rozwoju określa sposoby umożliwiające przedsiębiorstwu dążenie do celów strategicznych w warunkach harmonii wewnętrznej – zapewniającej rytmiczny rozwój społeczno-ekonomiczny i zewnętrznej – zapewniającej integrację z obecnym i przyszłym otoczeniem¹⁰⁷.

W dyscyplinie zarządzania strategia rozwoju występuje jako odrębna strategia ogólna przedsiębiorstwa, dodatkowo zaliczana – z racji swojego charakteru – do grupy strategii ofensywnych (aktywnych)¹⁰⁸, które są nastawione na działania przedsiębiorcze oraz innowacyjne, wymagające szczególnej elastyczności, wyobraźni, pomysłowości, szybkości i odwagi w podejmowaniu ryzyka dla odniesienia konkretnych korzyści, przez co cechuje je najbardziej prorozwojowy charakter ze wszystkich rodzajów strategii ogólnych¹⁰⁹.

Jej przyporządkowanie stanowi wynik klasycznego podejścia do strategii, w którym przedsiębiorstwa mogą wdrażać strategię na różnych poziomach zarządzania, odnoszących się do całego przedsiębiorstwa (poziom korporacyjny), poszczególnych obszarów jego działalności (poziom biznesowy) lub realizowanych przez nie funkcji (poziom funkcjonalny)¹¹⁰, co w pewnym zakresie zostało zaprezentowane na rysunku 1.1.

¹⁰⁶ M. Romanowska, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 73–74.

¹⁰⁷ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 319.

¹⁰⁸ Przeciwnością strategii ofensywnych (aktywnych) są strategii defensywne (pasywne, obronne) – tj. zachowawcze, formalne, unikające zmian, jakiegokolwiek ryzyka i konserwatywne wobec rozwoju. W teorii oba wymienione rodzaje strategii są względem siebie całkowicie przeciwstawne, co widać w odmiennych założeniach i przesłankach działań rynkowych, ale w praktyce stanowią zbiory wymieszanych ze sobą czynników ofensywnych i defensywnych, które przestają być charakterystyczne tylko dla jednej z nich.

¹⁰⁹ J. Penc, *Strategie zarządzania, część 2. Strategie rozwoju firmy*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 167–169; J. Klimek, *Strategia MSP. Przedsiębiorczość – konkurencyjność – rozwój*, Ementon, Warszawa 2017, s. 131.

¹¹⁰ Przywołane podejście pozwala na sformułowanie korespondujących z nimi trzech podstawowych grup strategii zarządzania, tj. strategii ogólnych (podstawowych, korporacyjnych), strategii biznesowych (dziedzin działalności, konkurencyjnych, sektorowych) i strategii funkcjonalnych (częstkowych). Patrz: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 53–75; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 18; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 144–145; J. Penc, *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 167–169; M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wyd. CIM, Warszawa 1996, s. 106 i nast.; M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006. W przypadku organizacji funkcjonujących w skali globalnej wyróżnia się niekiedy czwartą grupę strategii, tzw. strategii sieciowych. O poziomie strategii sieci piszą np. B. De Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Rysunek 1.1. Podział strategii ogólnych na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Strategia rozwoju, jak każda strategia ogólna, jest kształtowana przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa i wiąże się z wyborem polityki rozwojowej, tj. wskazaniem biznesów, jakie przedsiębiorstwo chce prowadzić, portfela produktów i rynków, zasięgu działania czy sposobu pozyskiwania zasobów oraz ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności. Tym samym stanowi ona podstawowy instrument zarządczy w koncepcji zarządzania strategicznego, a jej umiejętne przygotowanie i realizacja stają się fundamentem długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa nastawionego na zysk i wzrost własnej wartości¹¹¹. W tym przypadku należy jednak zwrócić uwagę na wyraźnie wytyczony długoterminowy kierunek rozwoju, w ramach którego szczególnie akcentowany jest warunek przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to warunek krytyczny, dlatego strategii rozwoju nie można w pełni zrównywać z pojęciem typowej strategii ogólnej, w zakresie której wyróżnia się strategię stabilizacyjną (zachowawczą), restrukturyzacyjną (naprawczą), kombinowaną (mieszaną) czy defensywną (zorientowaną tylko na przetrwanie).

W ujęciu teoretycznym strategię rozwoju można realizować poprzez działania pionierskie lub naśladowcze, przez koncentrację (specjalizację) na jednym rodzaju działalności (poziomą lub pionową wstecz/w przód) bądź przez dywersyfikację działalności (koncentryczną, konglomeratową, wertykalną lub horyzontalną), jak również w wyniku operowania na jednym lub wielu rynkach. Strategie te mogą również opierać się na rozwoju własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa (rozwój wewnętrzny) lub być przez nie realizowane w drodze nabycia udziałów w innych

¹¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 6.

podmiotach, fuzji, aliansów czy joint-venture (rozwój zewnętrzny)¹¹². Omówione działania (za wyjątkiem pionierskich i częściowo naśladowczych) pozwalają realizować strategię rozwoju w wymiarze tradycyjnym, nie zawsze wykorzystującym pierwiastek innowacyjności, który gwarantuje uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej w takim samym stopniu, jak strategię oparte na innowacjach¹¹³. Ich znajomość może się jednak okazać bardzo przydatna w trakcie planowania działań rozwojowych. W praktyce najpopularniejszymi strategiami rozwoju przedsiębiorstw są:

- strategia rozwoju oparta na specjalizacji – polega na skoncentrowaniu całego posiadanego potencjału na wybranym rodzaju działalności w celu osiągnięcia najwyższych umiejętności (kompetencji); najczęściej stosuje się ją, gdy podmiot dopiero rozpoczyna działalność gospodarczą, działa w branży, która realizuje dużą sprzedaż, ma możliwości różnicowania produktu i nie obawia się konkurencji lub jest liderem w sektorze w fazie dojrzałości,
- strategia rozwoju oparta na dywersyfikacji – polega na rozszerzeniu zakresu prowadzonej działalności poprzez podjęcie dodatkowej, często odmiennej, działalności w innej branży; najczęściej stosuje się ją, gdy dotychczasowa działalność przedsiębiorstwa staje się nierentowna ze względu na gorszą koniunkturę w gospodarce, działa ono w sektorze wchodzącym w fazę schyłkową, ma znaczne nadwyżki finansowe lub może uzyskać efekt synergii poprzez podjęcie dodatkowej działalności,
- strategia rozwoju oparta na wzroście wewnętrznym – polega na powiększaniu potencjału przedsiębiorstwa poprzez inwestycje rzeczowe (np. w nowe linie produkcyjne, oddziały), które są realizowane z własnych środków; najczęściej stosuje się ją, gdy przedsiębiorstwo przyjmuje strategię specjalizacji i osiąga z tej działalności wysokie zyski, działa w młodej, dynamicznie rozwijającej się branży i nie dysponuje funduszami, aby wykupić inny podmiot lub nie chce się z nim połączyć,
- strategia rozwoju oparta na wzroście zewnętrznym – polega na powiększaniu potencjału przedsiębiorstwa przez przyłączanie do niego innych podmiotów posiadających określone zasoby lub umiejętności; najczęściej stosuje się ją, gdy przedsiębiorstwo specjalizuje się w branży i przejmuje mniejszych konkurentów (tzw. fuzja wchłonięcie) lub łączy się z równie silnym konkurentem (tzw. fuzja

¹¹² Np. E. Penrose wskazuje na cztery strategie rozwoju przedsiębiorstwa, które stanowią: wewnętrzną ekspansję, dywersyfikację, ekspansję przez połączenia i przejęcia oraz strategię innowacji, E. Penrose, *The Theory of growth of the firm, Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997.

¹¹³ Ch. Freeman, L. Soete, *The Economics of Industrial Innovation*, Third Edition, A Cassell Imprint, London 1997, s. 266.

egalitarna), aby w ten sposób zwiększyć swoje udziały w ustabilizowanej branży bądź też decyduje się na dywersyfikację i podjęcie działalności w nowej branży poprzez przejęcie wybranego, funkcjonującego tam podmiotu.

Uzupełniającą propozycją może być klasyfikacja strategii rozwoju przedsiębiorstwa zaproponowana przez H.I. Ansoffa, który w układzie produktowo-rynkowym wyróżnia cztery ich rodzaje, tj. strategię penetracji rynkowej, strategię rozwoju rynku, strategię rozwoju produktu i strategię dywersyfikacji¹¹⁴.

Za najskuteczniejsze strategie rozwoju uważa się te oparte na innowacjach: pionierskich – obejmujących stosowanie oryginalnych innowacji, naśladowczych – polegających na stosowaniu sprawdzonych już rozwiązań i wzorów użytkowych oraz ekologicznych – wykorzystujących innowacje z myślą o ochronie środowiska przyrodniczego i przyczyniających się do redukcji zanieczyszczeń¹¹⁵. Strategie oparte na innowacjach mogą różnić się między sobą celami i stopniem ryzyka, ale najsukuteczniej zaspokajają potrzeby rynku i racjonalizują procesy produkcyjne. Dwie dekady temu P. Drucker zasygnalizował, że tworzenie strategii innowacji kreuje „(...) systematyczne poszukiwanie szans na innowacje – w słabościach technologii, procesu, rynku, w czasie na wdrożenie nowej wiedzy; w potrzebach i brakach na rynku”, co w obliczu niestabilności i ciągłych zmian nie pozostaje bez wpływu na przyszłość przedsiębiorstwa¹¹⁶. W ramach strategii innowacji podejmowane są bowiem podstawowe decyzje w zakresie rozwoju produktu, usługi, technologii, stosowania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, polityki patentowej i licencyjnej¹¹⁷, a ostatnio szeroko pojętej ochrony środowiska przyrodniczego. Wskazania dla wiodącej roli strategii innowacji w kształtowaniu rozwoju są widoczne w zachowaniach wielu współczesnych przedsiębiorstw, w tym działających na rynku globalnym, dla których wprowadzenie nowych rozwiązań przekłada się na możliwość zdobycia pierwszeństwa w kreowaniu nowych produktów i usług oraz poprawy dotychczasowej efektywności gospodarowania¹¹⁸. Przykładowo, takie podejście w kwestii rozwoju przyświeca m.in. największym i najpotężniejszym przedsiębiorstwom na świecie,

¹¹⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 109. W opinii autora strategię te są raczej strategiami konkurencyjnymi na poziomie biznesowym, stąd nie należy wliczać ich do strategii rozwoju na poziomie ogólnym.

¹¹⁵ Por.: J. Penc, *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 174–176; N. Stieglitz, K. Heine, *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 1–15.

¹¹⁶ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1995, s. 65.

¹¹⁷ W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 108.

¹¹⁸ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, passim.

które dzięki strategiom rozwoju opartym na innowacjach stają się kreatorami zmian w swoich branżach, co decyduje o ich sukcesie rynkowym¹¹⁹.

Poza znajomością najważniejszych wariantów strategicznych zbudowanie realistycznej i efektywnej strategii rozwoju zawsze wymaga uważnego prześledzenia całego spektrum różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają i/lub mogą wpływać na przyszłe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, jak np.: różne grupy interesariuszy, bariery finansowe, ograniczenia zasobów, nieodpowiedni potencjał strategiczny, niedostatki kompetencyjne, zmiany w otoczeniu czy działania konkurentów – zwłaszcza że mają one zasadniczy wpływ na decyzję o sposobie tego rozwoju¹²⁰. Jest to o tyle istotne, że strategia rozwoju ma stanowić klucz do sukcesu przedsiębiorstwa, a jej celem jest wykreowanie niepowtarzalnego charakteru danego podmiotu, np. w postaci jego unikalnego profilu i oferty produktowej na tle konkurencji. Dlatego podstawą strategii powinien być kreatywny sposób myślenia, dzięki któremu realizowane będą dalsze działania przedsiębiorstwa. Nie należy też strategii rozwoju traktować jako raz na zawsze ustalonego planu działania, który nie może ulegać zamianom bądź jest modyfikowany wyłącznie na życzenie kadry zarządzającej, a raczej postrzegać w kategorii wizji przyszłości przedsiębiorstwa¹²¹. Strategia rozwoju jako narzędzie planowania przyszłości przedsiębiorstwa powinna umożliwiać dostosowanie się do zmiennych warunków, ułatwiać minimalizowanie niepewności i ryzyka oraz opierać się na ciągłym procesie uczenia się i wykorzystania wiedzy¹²², stąd nie może pozostawać bierna wobec zachodzących zmian. Ważna jest więc jej elastyczność i szybkość reakcji na oddziałujące na nią zmienne. Zdecydowanie też współczesna strategia rozwoju nie powinna mieć wyłącznie charakteru okazjonalnego czy akcyjnego, gdyż „czytelność strategii sprzyja jej utrwalaniu się w świadomości osób zarządzających, co powoduje, że staje się ona naturalnym

¹¹⁹ J. Wysocki, J. Rak, *Innowacje w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa*, red. P. Niedzielski, A. Rogut, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 239.

¹²⁰ J. Wysocki, *Rola zasobów i umiejętności w kształtowaniu strategii rozwojowych przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 305–318.

¹²¹ Dlatego należy ją systematycznie korygować, jeśli nie została finalnie ukształtowana bądź też poszukiwać nowych opcji strategicznych, gdy w bieżącej formule nie przynosi pozytywnych rezultatów. I dotyczy to nie tylko podmiotów działających na rynku globalnym, o utrwalonej pozycji na rynku, dla których np. wprowadzenie nowych produktów i usług przekłada się na możliwość zdobycia pierwszeństwa w kreowaniu nowych rynków czy poprawy efektywności działania w skali światowej, ale także podmiotów małych i średnich działających na rynkach lokalnych lub dopiero wchodzących na dany rynek.

¹²² L. Sołoducho-Pelc, *Wpływ globalizacji na strategię przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 98, s. 180.

punktem odniesienia dla działań bieżących”¹²³. Poza tym, kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa w pośpiechu i w wyniku tworzenia tzw. strategii wykorzystywania okazji, budzi sporo wątpliwości w kontekście prawidłowości jego rozwoju¹²⁴.

Niewątpliwie każda strategia rozwoju jest w dużym stopniu uzależniona od tego, jakim potencjałem dysponuje przedsiębiorstwo oraz w jaki sposób jest on wykorzystywany w trakcie prowadzonej działalności¹²⁵. Na wzajemne związki pomiędzy strategią rozwoju a zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa zwraca uwagę A.D. Chandler, według którego strategia określa długoterminowe cele oraz wskazuje na taką alokację zasobów, która jest niezbędna do ich realizacji¹²⁶. Podobnie uważają D.J. Collins i C.A. Montgomery, którzy twierdzą, że strategia rozwoju i strategię cząstkowe przedsiębiorstwa powstają jako konfiguracja dziedzin działalności, zasobów, struktur systemów i procesów wewnętrznych¹²⁷. Z kolei M. Bartnicki zauważa, że zasoby i procesy tworzą zdolności, które są źródłem umiejętności, stanowiących podłoże przewagi konkurencyjnej, zaś rozwój i sukces podmiotu zależą tak od kluczowych umiejętności, jak i od realizacji samego zamierzenia strategicznego¹²⁸. W zależności od okoliczności i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być nie tylko posiadane przez nie zasoby i umiejętności oraz ich odpowiednia konfiguracja, ale również warunki narzucone przez otoczenie konkurencyjne¹²⁹. W pewnych sytuacjach można nawet pokusić się o stwierdzenie, że już sam fakt opracowania strategii rozwoju stanowi źródło

¹²³ A. Kaleta, *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, w: *Zarządzanie strategiczne*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 32.

¹²⁴ Autor zgadza się w tej kwestii z R. Krupskim. Por. R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4, s. 21.

¹²⁵ M. Romanowska, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 73–74. Z badań empirycznych R. Krupskiego wynika, że już około 1/3 przedsiębiorstw posiada zasobową orientację strategiczną, przejawiającą się tym, że horyzont planowania zasobów jest dłuższy od horyzontu planowania rynków i produktów. Może to być skutkiem narastającej turbulencji otoczenia i niepewności decyzyjnej, które w sytuacji nieprzewidywalnych rynków nakazują traktować zasoby przedsiębiorstwa jako najbardziej stabilną bazę strategii, R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu...*, op. cit., s. 16–17.

¹²⁶ Identyczną definicję podaje J. Penc, który dodaje, że każda strategia powinna cechować się ciągłością, kompleksowością, spójnością, elastycznością i realnością, J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 149.

¹²⁷ Por.: D.J. Collins, C.A. Montgomery, *Creating Corporate Advantage*, Harvard B. Review 1998, no. 3, s. 72.

¹²⁸ M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 111–112.

¹²⁹ W kategoriach produktowo-rynkowych podstawę budowy strategii przedsiębiorstwa powinny stanowić kluczowe zasoby i struktury oraz jego mocne strony, konfrontowane z istniejącymi w otoczeniu szansami, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 74.

przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż wówczas spełnia ona dwie zasadnicze funkcje, którymi są tworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej dla procesu rozwoju oraz odkrywanie nowych kierunków tego rozwoju.

Na podstawie zaprezentowanych wcześniej definicji strategii i dyskusji w tym obszarze autor przyjął, że strategia rozwoju to kompleksowa koncepcja działania przedsiębiorstwa (w tym produkcyjnego) w dłuższym okresie, stanowiąca zbiór konkretnych decyzji osób nim zarządzających co do celów, środków i przewagi konkurencyjnej, które kształtują jego przyszłość, służą rozwiązywaniu potencjalnych problemów i wskazują na realizację działań pozwalających osiągnąć zamierzone cele. Decyzje te zawsze powinny być podejmowane z uwzględnieniem wszelkich możliwych zmian (w przedsiębiorstwie i/lub jego otoczeniu), które mogą mieć istotny wpływ na jego dalsze funkcjonowanie nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także społecznym i ekologicznym.

Naturalnie, tak określona strategia rozwoju powinna ujmować wizję i misję przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz wskazywać cele strategiczne, zadania i środki pozwalające na ekspansję podmiotu w przyszłości, co może odbywać się w wyniku poprawy wyników ekonomiczno-finansowych, kreacji wartości, dobrych zmian strukturalnych czy ekologizacji działalności produkcyjnej. Równocześnie strategia ta powinna mieć charakter eklektyczny, łącząc w sobie to, co zaplanowane i zamierzone z możliwością szybkiego reagowania na zmiany, przyjmując postać dokumentu strategicznego na potrzeby skutecznej realizacji oraz cechując się, obok maksymalizacji zysku i wzrostu wartości rynkowej, wrażliwością ekologiczną i społeczną. Dopiero realizacja takiej strategii rozwoju będzie dowodzić, że przedsiębiorstwo produkcyjne wykształciło w sobie określoną elastyczność działania, wyrażającą się umiejętnościami organizowania zasobów, przekształcania struktury organizacyjnej i dostosowania się do zmiennych uwarunkowań gospodarczych. Oczywiście, realizacja strategii rozwoju zawsze wymaga gotowości do wzięcia na siebie pewnego ryzyka w procesie podejmowania decyzji, które w ostatecznym rozrachunku i tak zweryfikuje rynek.

W podejściu praktycznym punktem wyjścia przy wyborze (opracowywaniu) strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego powinna być analiza rynku przeprowadzona pod kątem możliwości rozwojowych oraz analiza relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem¹³⁰. Równocześnie strategia rozwoju powinna uwzględniać rodzaj prowadzonej działalności produkcyjnej, ofertę produktową oraz fazę cyklu życia przedsiębiorstwa. W zależności od tej fazy (powstania, wzrostu, dojrzałości lub schyłku) stosuje się bowiem różne opcje rozwojowe, jako że w kolejnych fazach

¹³⁰ K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York 1971, s. 70–71.

cyklu życia przedsiębiorstwa zmieniają się np. jego cele finansowe¹³¹. Szczególnie istotne są też stopień skomplikowania technologicznego procesu produkcyjnego oraz inne dane produkcyjne, na podstawie których można dokonywać porównań branżowych i odpowiednio modelować własną strategię rozwoju.

W przypadku działalności produkcyjnej strategię rozwoju powinny sprowadzać się do zdobywania nowych rynków lub ich segmentów w wyniku ewolucji produktów i tworzenia związanej z nimi wartości dodanej, co oznacza typowe działania innowacyjne na poziomie produktowym, dystrybucyjnym i sprzedażowym, pozwalające np. wydłużyć fazę dojrzałości produktu¹³². W pewnym zakresie konkluzja ta jest zbieżna z wynikami badań przeprowadzonych na ogólnopolskiej grupie dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, których celem było określenie decyzji strategicznych wobec ich dalszego rozwoju¹³³. Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że wspomniane podmioty w dążeniu do rozwoju równie często realizowały strategię dywersyfikacji, jak i koncentracji na jednym biznesie, głównie oparte na rozwoju wewnętrznym, który w części wspierany był aliansami strategicznymi, fuzjami i przejęciami. Ponadto, w zamyśle rozwoju zarządzający podejmowali także restrukturyzującą i działania inwestycyjne, głównie w obszarze tworzenia nowych zdolności produkcyjnych.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego ma zatem fundamentalne znaczenie dla jego przyszłego funkcjonowania, ale pod warunkiem, że jest zgodna z przyjętym modelem biznesu¹³⁴, odnosi się do znajdującej się poza jego zasięgiem przyszłości¹³⁵ oraz uwzględnia wszystkie jego zasoby, w tym zasoby wiedzy i informacji, a także analizuje czynniki otoczenia oraz stosuje odpowiednie metody zarządzania. Osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach produkcyjnych za opracowywanie strategii rozwoju powinny posiadać odpowiednią wiedzę ekonomiczną oraz dysponować wyobraźnią wykraczającą ponad przeciętność, pozwalającą na realizację celów kreujących nową rzeczywistość. W kontekście odniesienia sukcesu rynkowego w obszarze działalności produkcyjnej (wzrostu zysku i/lub wartości przedsiębiorstwa), zwłaszcza przy niestabilnym otoczeniu, warto mieć na uwadze również działania o charakterze ekologizacji prowadzonej działalności (w tym działania proekologiczne o charakterze innowacyjnym), aby współczesną strategię rozwoju tworzyć i realizować z uwzględnieniem ochrony środowiska przyrodniczego oraz

¹³¹ A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa* *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011, s. 110.

¹³² T. Gospodarek, *Biała księga...*, op. cit., E-book (Google Books GGKEY:TTA84F4T441 P), s. 31.

¹³³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój i decyzje...*, op. cit., s. 32–37.

¹³⁴ A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and Executing...*, op. cit., s. 45–48.

¹³⁵ F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 206.

redukcji emisji zanieczyszczeń, co często wydaje się pomijane w planowaniu strategicznym. W dobie gospodarki globalnej i megakonkurencyjnej ekologizacja działalności produkcyjnej powinna jak najszybciej stać się naturalnym i nieodłącznym elementem takiej strategii, jak i całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, stąd możliwie wcześniej warto pomyśleć o podejmowaniu odpowiednich aktywności w tych obszarach.

1.3. Obszary zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem produkcyjnym

Podejmując próbę ukazania istoty zarządzania strategicznego, należy zauważyć, że stanowi ono jeden z obszarów zarządzania, które w swojej naturze zajmuje się rozwiązywaniem problemów nurtujących kadrę zarządzającą przedsiębiorstw w trakcie całego okresu ich funkcjonowania. Istnieje wiele definicji zarządzania, przy czym każda z nich przynajmniej w części odnosi się do podejmowania decyzji, które są przejawem procesu zarządzania oraz stanowią następstwo zbierania i przetwarzania posiadanych informacji¹³⁶. W samym przedsiębiorstwie zarządzanie oznacza zbiór działań, procesów i decyzji (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie działań, motywowanie i kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), które są nakierowane na zasoby przedsiębiorstwa (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) z zamiarem osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa w sposób sprawny i skuteczny¹³⁷. W literaturze ekonomicznej podkreśla się epistemologiczną dojrzałość oraz praktyczną użyteczność zarządzania strategicznego, przy okazji kreując pogląd o wieloaspektowym zarządzaniu strategicznym skupiającym się na wiedzy i kapitale ludzkim¹³⁸. Nie zmienia to jednak faktu, że zarządzanie strategiczne zalicza się do jednego z bardziej kontrowersyjnych zagadnień nauk o zarządzaniu, zwłaszcza że z jednej strony jest ono elementem składowym zarządzania konwencjonalnego, a z drugiej agreguje inne obszary zarządzania przedsiębiorstwem, np. w postaci: zarządzania operacyjnego, zarządzania innowacjami, finansami, zasobami ludzkimi, zmianami, ryzykiem, projektami, działaniami marketingowymi itp.¹³⁹.

¹³⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2009, s. 85 i nast.

¹³⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 6.

¹³⁸ Wspomniane połączenie wizji przyszłości opartej na wiedzy i kapitale ludzkim nazywa się globalnym zarządzaniem strategicznym, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 40.

¹³⁹ Więcej na temat zarządzania i nauk o zarządzaniu, które zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji, a także o ich ewolucji piszą m.in.: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK,

W ujęciu teoretycznym zarządzanie strategiczne, podobnie zresztą jak klasyczne zarządzanie, wiąże się z celowym podejmowaniem decyzji i działań dla osiągnięcia założonych celów, które mają zapewnić przedsiębiorstwu stały i harmonijny rozwój, przy jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych, technologicznych, ludzkich, informacyjnych, rynkowych i prawnych. Jednak w przeciwieństwie do zarządzania w ujęciu klasycznym zarządzanie strategiczne odnosi się do najważniejszych problemów dotyczących przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa¹⁴⁰, w tym do podejmowania decyzji kształtujących kierunek jego rozwoju, których skutki będą odczuwalne przez wiele lat później, na co wskazuje m.in. R. Krupski¹⁴¹. W swojej najpełniejszej formule zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem sprowadza się do poszukiwania potencjalnych dróg jego rozwoju z wykorzystaniem nowych sposobów myślenia o przyszłości, pozwalających na kreowanie tej przyszłości w wyniku posiadania sformalizowanych planów strategicznych, potencjału zasobowego, wykorzystania myślenia strategicznego w obszarze rozwiązywania potencjalnych problemów czy budowania kultury organizacyjnej, sprzyjającej nowym wdrożeniom i adaptacji zmian¹⁴². Ponadto w zarządzaniu strategicznym dąży się do skrócenia okresu między decyzją a działaniem, co pozwala na minimalizację zaangażowania zasobów i poniesienia strat przez przedsiębiorstwo, wprowadza się nowy rodzaj kontroli, tj. kontrolę strategiczną, która uzupełnia tradycyjną kontrolę operacyjną oraz traktuje badania nad realizacją strategii i przyjętą perspektywą działania jako proces ciągły, a także zmienia nastawienie do otoczenia, uznając je za miejsce współistnienia przedsiębiorstwa, które może być przez nie kształtowane¹⁴³.

Toruń 2007, s. 28; M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 7–10; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 85–135.

¹⁴⁰ J. Stoner i Ch. Wankel traktują zarządzanie strategiczne jako lepszą i skuteczniejszą odmianę tradycyjnego zarządzania, gdzie kluczową rolę odgrywa strategia i nakreślone w niej cele strategiczne, J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 99.

¹⁴¹ R. Krupski, *Wstęp*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 7.

¹⁴² D.C. Band, G. Scalan, *Strategic control through core competencies*, Long Range Planning, 1995, no. 2, s. 102–114. Podano za: R. Bielawski, *Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 50; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 121.

¹⁴³ W opinii M. Moszkowicza zarządzanie konwencjonalne i strategiczne to odrębne systemy metodologiczne, mające odmienne spojrzenie np. na podstawowy paradygmat zarządzania, stosunek do otoczenia, kontroli czy sterowania rozwojem przedsiębiorstwa, M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne – system założeń*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 11–13.

Zarządzanie strategiczne ma charakter kompleksowy, dotyczy przedsiębiorstwa jako spójnej całości, cechuje się integralnością i otwartością wobec otoczenia, perspektywicznym planowaniem, a przy tym jest realizowane na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem i w różnych jego obszarach (funkcjach)¹⁴⁴. Dodatkowo proces ten jest wspomagany funkcjami zarządzania, gdzie planowanie rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się nierozdzielnie z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Wreszcie zarządzanie strategiczne dużą wagę przywiązuje do redukcji ryzyka¹⁴⁵ prowadzonej działalności gospodarczej, wspierając się stosownymi metodami analizy strategicznej (np. SWOT, PEST, Metody Scenariuszowe, 5 Sił Konkurencyjnych M. Portera, KCS), które pozwalają na zrozumienie warunków niepewności oraz zwiększenie wiarygodności przewidywania przyszłych zjawisk gospodarczych i nie tylko¹⁴⁶.

Precyzując pojęcie zarządzania strategicznego, zawsze należy czynić to przez pryzmat strategii działania, która jest jego najważniejszym elementem i stanowi niejako kwintesencję tego procesu decyzyjnego, a przy tym czytelny efekt strategicznego stylu zarządzania¹⁴⁷. W zasadzie to właśnie strategia, której istota w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem została opisana w punkcie wcześniejszym, pozwala należycie kierować przedsiębiorstwem w jego dążeniu do przetrwania na rynku oraz dalszego rozwoju. Słusznie akcentuje to M.W. Griffin, który traktuje zarządzanie strategiczne jako proces decyzyjny nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii mającej umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie założonych celów strategicznych¹⁴⁸. Podobnie zresztą uważa M. Romanowska, w opinii której proces ten obejmuje monitorowanie zasobów i otoczenia przedsiębiorstwa w celu zapewnienia mu rozwoju i wzrostu konkurencyjności w długim okresie, a poprzez swój ciągły i dynamiczny charakter skutkuje utworzeniem i późniejszą realizacją

¹⁴⁴ O cechach wyróżniających zarządzanie strategiczne spośród innych koncepcji zarządzania pisze W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Difin, Warszawa 2018, s. 14.

¹⁴⁵ O poziomie ryzyka decyduje niepewność co do tego, co czeka nas w przyszłości, co zdarzy się lub co może zdarzyć się jutro, jeśli dziś podejmiemy określoną decyzję. Określenie przewidywalności oddziaływania obu tych zjawisk staje się trudniejsze wraz z upływem czasu, który warunkuje ich poziom. Szerzej w: J. Wysocki, *Pomiar i ocena ryzyka w przedsięwzięciach typu start-up*, w: *Start-up a uwarunkowania sukcesu: wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 141.

¹⁴⁶ Stosowaną techniką przewidywania zdarzeń w ramach zarządzania strategicznego jest tzw. koncepcja systemów złożonych, która obejmuje modelowanie matematyczne, tj. oparcie się na złożonych systemach adaptacyjnych (*Complex Adaptive Systems*) oraz zastosowanie analogii i metafor nawiązujących do systemów złożonych. Por.: Cz. Mesjasz, *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 3, s. 13.

¹⁴⁷ W opinii autora zarządzanie strategiczne jest procesem formułowania, wdrażania i realizacji strategii przedsiębiorstwa.

¹⁴⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.

strategii¹⁴⁹. Może on też oznaczać dysponowanie zasobami kapitałowymi i ludzkimi w celu zapewnienia przedsiębiorstwu prawidłowego funkcjonowania i rozwoju w długim okresie¹⁵⁰. Zarządzanie strategiczne definiuje się również w postaci planu, który określa sposoby alokacji zasobów, priorytety i działania pozwalające na osiągnięcie celów strategicznych¹⁵¹, ale takie podejście wydaje się zbyt wąskim pojmowaniem tego procesu.

Poza przywołaną strategią, która urzeczywistnia się poprzez działania strategiczne, kluczowymi komponentami procesu zarządzania strategicznego są: wizja, misja, cele strategiczne, przewaga konkurencyjna oraz metody analizy strategicznej (wspomagające formułowanie, wdrożenie, realizację i kontrolę strategii), a niekiedy domena działalności i działania funkcjonalne¹⁵². Przykładowo, wizja¹⁵³ i misja¹⁵⁴ przedsiębiorstwa stanowią punkt wyjścia przy ustalaniu jego planów strategicznych i decydują o samoidentyfikacji, a więc odpowiadają za jego indywidualny charakter i skuteczne wyróżnianie się na rynku. Dodatkowo misja odnosi się do kultury organizacyjnej, wyrażając podzielane przez podmiot marzenia, wartości i przyjętą wizję, którą przekłada na użytek strategii, stąd proces jej realizacji powinien być wiarygodny.

Z kolei cele strategiczne przedsiębiorstwa to tzw. cele główne, które realizuje się w dłuższej perspektywie czasu¹⁵⁵ i w powiązaniu ze strategią. Cele te są pochodną domeny działania i definiują, co przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w przyszłości oraz pozwalają mierzyć jego sukcesy¹⁵⁶. Tym samym konkretyzują działania przedsię-

¹⁴⁹ M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s. 16.

¹⁵⁰ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 97–98.

¹⁵¹ J. Klimek, *Strategia MSP...*, op. cit., s. 111.

¹⁵² K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34–35.

¹⁵³ Wizja jest „obrazem przyszłości”, próbą nakreślenia przyszłego wizerunku przedsiębiorstwa i modelu jego organizacji, który wyznacza ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wybór odpowiednich jednostek gospodarowania, rynków czy sektorów, co w końcowym efekcie sprowadza się do ustalenia jej przyszłej pozycji rynkowej. Por.: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 134; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 36.

¹⁵⁴ Misja przedsiębiorstwa wyjaśnia przyczyny (powód) jego powstania i istnienia, wskazuje kierunki działania i niejako wyraża marzenia oraz pragnienia względem przyszłości, przy czym zawsze musi być realistyczna wobec realizacji tej przyszłości, K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 235.

¹⁵⁵ Obok celów głównych wymienia się też cele pomocnicze, które należy osiągać w krótszych odstępach czasu (np.: wzrost wydajności pracy, minimalizacja kosztów, wzrost produktywności, poprawa jakości produktów), które razem tworzą wiązkę celów przedsiębiorstwa. Występuje też rzadziej spotykany podział celów przedsiębiorstwa, tj. cele definiowane w ujęciu atrybutowym (pod kątem formalnie ustalonych do realizacji zamierzeń) oraz cele definiowane w ujęciu czynnościowym (od strony funkcji i działań pozwalających na ich realizację). Szerzej w: C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 29–31.

¹⁵⁶ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 26.

biorstwa, które dąży do ich realizacji z uwagi na chęć rozwoju i odniesienia sukcesu rynkowego. Z punktu widzenia rozwojowego cele strategiczne mają największe znaczenie dla przedsiębiorstwa, gdyż decydują o jego przetrwaniu na konkurencyjnym rynku przy jednoczesnym utrzymaniu odpowiedniej kondycji ekonomiczno-finansowej. Mają także wpływ na skuteczność działania podmiotów, gdyż pełnią określone funkcje (organizacyjne, planistyczne, motywacyjne, kontrolne) i mogą być związane z różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, tj. z rynkiem, finansami, produkcją, marketingiem, środowiskiem, kadrami czy zarządzaniem organizacją¹⁵⁷.

Cele strategiczne powinny być precyzyjnie i jasno określone (zrozumiałe), realne, ambitne, elastyczne, mierzalne oraz uwzględniać ryzyko związane z podjęciem danej działalności gospodarczej¹⁵⁸. Za podstawowe cele strategiczne uznaje się (w odniesieniu do teorii przedsiębiorstwa):

- wzrost wartości przedsiębiorstwa (optymalizacja wartości),
- maksymalizację nadwyżki finansowej (maksymalizacja zysku i amortyzacji),
- wzrost obrotów przedsiębiorstwa (maksymalizacja sprzedaży),
- zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i przetrwania na rynku,
- zwiększenie udziału w rynku,
- dążenie do innowacyjności technologicznej¹⁵⁹.

I chociaż P.F. Drucker uważa, że charakter przedsiębiorstwa wymaga realizacji różnych celów, które są potrzebne w każdej dziedzinie, w której wydajność i rezultaty istotnie wpływają na powodzenie biznesu¹⁶⁰, to wcale nie oznacza to ich równorzędności. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem S. Kasiewicza, że lepiej się skupić na jednym głównym celu, a pozostałe traktować na zasadzie ograniczeń, które należy mieć na uwadze i realizować w miarę możliwości, niż podejmować decyzje, kierując się wieloma kryteriami¹⁶¹. O potrzebie kompromisu pomiędzy poszczególnymi celami przedsiębiorstwa pisze też K. Obłój, wskazując na konieczność ich „priorytetyzacji”¹⁶². Każdy sformułowany cel należy jednak traktować poważnie i w momencie decyzji menedżerskiej konsekwentnie dążyć do jego realizacji,

¹⁵⁷ Poza celami strategicznymi istnieją też cele taktyczne i operacyjne, przy czym wszystkie z nich opisują stany rzeczywistości, do których przedsiębiorstwo powinno dążyć w ściśle określonej perspektywie czasowej, najlepiej realizując przypisane im zadania, J. Penc, *Strategiczny system...*, op. cit., s. 55.

¹⁵⁸ Za główne przyczyny ustalania celów przedsiębiorstwa R. Griffin uznaje ich wpływ na: określenie jednolitego kierunku działania dla całego podmiotu, prawidłowe planowanie jego rozwoju, motywowanie pracowników do działania oraz stworzenie skutecznego mechanizmu kontroli i oceny efektywności prowadzonej działalności gospodarczej, R. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., PWN, Warszawa 2005.

¹⁵⁹ *Podstawy nauki o...*, op. cit., s. 66–78; *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 60–68.

¹⁶⁰ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, rozdz. 7.

¹⁶¹ *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 68.

¹⁶² K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 433.

gdyż jest on jednym z krytycznych elementów działań strategicznych¹⁶³. Umiejętność konstruowania celów, *notabene* prowadzących do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak i określenia sposobów ich realizacji, stanowi bowiem o skuteczności strategii¹⁶⁴. Poza tym cele strategiczne nie powinny ograniczać się tylko do przedsiębiorstwa, ale być powiązane z oczekiwaniami rynku i klientów¹⁶⁵. Najważniejsze jednak, aby wszystkie cele były w miarę spójne, jak i wykonalne przy posiadanych zasobach materialnych i finansowych.

Z celami przedsiębiorstwa wiążą się pełnione przez nie funkcje, które postrzega się jako wyodrębnione i powiązane ze sobą logicznie grupy ściśle określonych czynności, których powtarzalność warunkuje sprawne funkcjonowanie i realizację celów przedsiębiorstwa. Współcześnie do podstawowych funkcji przedsiębiorstwa¹⁶⁶, które wynikają bezpośrednio z jego celów i zadań, zalicza się: funkcję techniczno-rozwojową (produkcyjną), handlową, ekonomiczną (finansową), personalną (ubezpieczeniową i socjalną), informatyczno-księgową (rachunkową), administracyjną (organizacyjną) – która wyraża się planowaniem, organizowaniem, wydawaniem poleceń, koordynowaniem i kontrolą działań, a także pokazuje strukturę przedsiębiorstwa, w tym stopnie zarządzania zasobami ludzkimi oraz produkcją¹⁶⁷.

Wobec przedstawionej charakterystyki wybranych tylko komponentów zarządzania strategicznego nietrudno dostrzec, jak niezwykle ważną rolę w procesie zarządczym pełnią decyzje strategiczne. Słusznie zauważa Z. Pierścionek, że decyzje te są nierozzerwalnie związane z zarządzaniem strategicznym, gdyż *de facto* stanowią one o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz o jego przetrwaniu i przyszłym rozwoju¹⁶⁸, czyli o tym, co jest esencją zarządzania strategicznego i strategii.

¹⁶³ M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s. 28.

¹⁶⁴ Za jeden z podstawowych celów strategicznych P.F. Drucker uznaje dążenie do osiągnięcia globalnej konkurencji, gdyż tylko tym sposobem możliwe staje się osiągnięcie standardów ustanowionych przez liderów rynkowych, P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 61–62, 78–84.

¹⁶⁵ T.P. Tkaczyk, *Przemiany w teoriach przedsiębiorstwa*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia* red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 59.

¹⁶⁶ Równie ważne jak wspomniane funkcje są też zidentyfikowane przez H. Fayola zasady zarządzania, wśród których wymienia on: podział pracy, autorytet, dyscyplinę, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagradzanie personelu, centralizację, hierarchię, ład, prawidłowy stosunek do zatrudnionych, stałość personelu, inicjatywę oraz zgranie pracowników. Stworzone przez niego zasady są nadal aktualne, zaś brak ich przestrzegania może skutkować zjawiskami kryzysowymi i ograniczeniami funkcjonowania współcześnie działających przedsiębiorstw. Por.: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 100; H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947, s. 56.

¹⁶⁷ Patrz także: Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1996, s. 10.

¹⁶⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 9.

Ponadto, to właśnie podejmowane decyzje strategiczne skutkują ostatecznym kształtem i realizacją celów strategicznych, które są podstawą zamierzania strategicznego i przynajmniej w części wyrażają oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa. Ze względu na duże ryzyko, z jakim wiążą się wspomniane decyzje, warto je podejmować przy wykorzystaniu np. metod analizy strategicznej. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych decyzje te mogą być związane z konkretnymi działaniami, np. wyrażającymi się wdrażaniem technologii zintegrowanych czy innych ekologicznych innowacji technologicznych dla lepszej ochrony środowiska przyrodniczego. Równocześnie decyzje te powinny być przyporządkowane do konkretnych obszarów w przedsiębiorstwie, najlepiej o charakterze strategicznym.

W ujęciu teoretycznym za kluczowe obszary zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem produkcyjnym, czyli takie, które w największym stopniu są przedmiotem decyzji strategicznych, wskazuje się:

- obszar konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- obszar struktury produkcyjno-rynkowej przedsiębiorstwa,
- obszar form organizacyjnych lub struktur kierowania przedsiębiorstwem,
- obszar otoczenia i jego składników¹⁶⁹.

Decyzje podejmowane w ramach tych obszarów, w tym w szczególności w zakresie konkurencyjności, wiążą się głównie z działaniami mającymi na celu jej zdobycie, utrzymanie i wzmocnienie przy uwzględnieniu potencjału zasobowego przedsiębiorstwa i otoczenia konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej (kosztowej lub jakościowej) czy zastosowania strategii konkurencji. Decyzje te należy rozpatrywać w powiązaniu z działaniami ujmującymi wpływ uwarunkowań otoczenia na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Oznacza to, że na działania konkurencyjne przedsiębiorstw produkcyjnych rzutują posiadane przez nie zasoby oraz otoczenie, w ramach którego przychodzi im funkcjonować. W tym miejscu warto przywołać podstawowe strategie konkurencji M. E. Portera, które mogą się okazać bardzo przydatne w tym względzie. Są nimi: strategia przywództwa kosztowego – polegająca na minimalizowaniu całkowitych kosztów prowadzonej działalności, aby móc sprzedawać produkty po cenie niższej niż konkurencji, oraz strategia wyróżniania się (dyferencjacji) – polegająca na dążeniu do zaoferowania produktu, który odróżnia się od oferty konkurencji pod względem parametrów użytkowych, walorów estetycznych, jakości materiału, wykonania czy serwisowania, a nie tylko niskiej ceny¹⁷⁰.

¹⁶⁹ C. Dominiak, *Wielokryterialne wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 32; Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 9.

¹⁷⁰ M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980, s. 11–12.

Poglądy na temat podstawowych rodzajów zasobów są raczej ujednoczone, nie można jednak tego powiedzieć o sposobie ich traktowania i opisywania, który w miarę rozwoju nauk o zarządzaniu ulega ciągłym zmianom¹⁷¹. Szczególną uwagę należy zwrócić na to, w jakim kontekście mówi się o zasobach. Jeżeli chcemy wskazać na ich znaczenie z perspektywy zarządzania strategicznego, to z jednej strony można traktować je jako czynnik warunkujący realizację określonych działań, a z drugiej jako czynnik powstający w wyniku pewnych działań¹⁷². Jeśli zaś działania te mają służyć osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, to zasoby nabierają znaczenia strategicznego, czyli stają się podstawą konkurowania przedsiębiorstwa. Trzeba też pamiętać, że zasoby znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa wyznaczają możliwy dla niego obszar działania w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Poprzez swoją ilość zasoby wpływają na skalę jego działania, zaś ich elastyczność i mobilność decydują o możliwościach utrzymania bądź zmiany pozycji konkurencyjnej¹⁷³. Stosowany obecnie ogólny podział zasobów przedsiębiorstwa obejmuje dwa podejścia różniące się od siebie kompleksowością, z których pierwsze dokonuje podziału zasobów na zasoby materialne (widzialne) i zasoby niematerialne (niewidzialne)¹⁷⁴, zaś drugie kreuje podział na zasoby materialne i niematerialne łącznie oraz na umiejętności (kompetencje)¹⁷⁵, wynikające ze zdolności do zarządzania posiadanymi zasobami¹⁷⁶.

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne, kreując swoją przyszłość, powinny dążyć do rozwijania własnego potencjału zasobowego opartego na zasobach niematerialnych i umiejętnościach, pamiętając jednak, że brak lub niedobór zasobów materialnych może znacznie ograniczyć ich zdolność do skutecznego konkurowania na rynku i realizację planów rozwojowych. Jednocześnie trzeba być przygotowanym, że w miarę rozwoju sektora oraz zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa posiadane i potencjalne zasoby mogą ulegać przeobrażeniom i/lub zmieniać swoją

¹⁷¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 2001, s. 63.

¹⁷² M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 64.

¹⁷³ Traktowanie zasobów jako podstawy efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa jest widoczne w nurcie naukowo-badawczym reprezentowanym przez zwolenników „szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się”.

¹⁷⁴ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 2, s. 171–180.

¹⁷⁵ W ogólnym ujęciu umiejętnościami (kompetencjami) można nazwać zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania wszystkich możliwości produkcyjnych posiadanych zasobów. E. Penrose, *The theory...*, op. cit., s. 54.

¹⁷⁶ Za zasoby uznaje się dokładnie wszystko to, co przedsiębiorstwo „ma” lub „posiada”, zaś za umiejętności wszystko to, co przedsiębiorstwo „wie” i co jest mu niezbędne do skutecznego działania na konkurencyjnym rynku, J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 140 i nast.

wartość¹⁷⁷. Wsparciem może się okazać analiza zasobów, której przeprowadzanie nie powinno koncentrować się wyłącznie na ich identyfikacji i podziale na odpowiednie grupy, ale głównie na próbie określenia potencjalnej wartości (przydatności) tych zasobów dla rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego¹⁷⁸. Obszarami analizy zasobów przedsiębiorstwa mogą być obszary przedstawiane w układzie funkcjonalnym, pozwalające na przeprowadzenie: analizy organizacji (m.in. struktury organizacyjnej, systemu informacji, hierarchii celów, procedur i zasad podejmowania decyzji, umiejętności zarządczych), analizy zasobów ludzkich (np. systemu oceny pracowników, systemu bodźców motywacyjnych, metod rekrutacji pracowników, systemu szkolenia), analizy marketingu (np. strategii produktu, cen, promocji, dystrybucji, segmentacji rynku), analizy finansowej (np. płynności, zyskowności, aktywności oraz możliwości inwestycyjnych), a także analizy produkcji (np. jakości produkcji, działań badawczo-rozwojowych, stosowanej technologii, zaopatrzenia w materiały, relacji z kooperantami, organizacji produkcji).

W kontekście wspomnianej analizy potencjału wewnętrznego (zasobów) przedsiębiorstwa bezwzględnie należy pamiętać o badaniu wpływu otoczenia, które kształtuje warunki jego funkcjonowania i decyduje o dalszym rozwoju. I w tym przypadku sposób ujęcia czynników otoczenia, podobnie jak tych, które tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa, zależy zarówno od specyfiki podmiotu i sektora, w którym prowadzi ono swoją działalność, jak i od przekonania menedżerów (ich wiedzy, umiejętności itp.) do skuteczności narzędzi wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji w ramach zarządzania strategicznego¹⁷⁹.

Otoczenie przedsiębiorstwa (także produkcyjnego) stanowi system zależności (warunków i organizacji) wpływający w istotny sposób na zachowania przedsiębiorstw, ale i znajdujący się pod ich wpływem¹⁸⁰. Zależności te mają głównie charakter ekonomiczny, przy czym mogą przybierać wymiar społeczny czy nawet polityczny. Tym samym otoczenie narzuca przedsiębiorstwom pewne ograniczenia, stwarza określone szanse i w istotny sposób determinuje ich możliwości rozwojowe. Spowodowane jest to zmiennością otoczenia, która wynika ze zmian

¹⁷⁷ J. Bieliński, *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 106.

¹⁷⁸ Oszacowanie wartości zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa wymaga m.in.: określenia ich znaczenia dla realizacji wybranych funkcji przedsiębiorstwa oraz porównania posiadanych przez nie zasobów względem zasobów będących udziałem konkurentów i minimalnych wymagań rynku. J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 125.

¹⁷⁹ *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, red. S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 25–26.

¹⁸⁰ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 130.

popytu na rynku, z postępu technologicznego i pojawiania się nowych technologii, zmieniających się zachowań klientów, uwarunkowań środowiskowych czy nieprzewidywalności polityki gospodarczej wobec podmiotów gospodarczych. W efekcie przedsiębiorstwa muszą w odpowiedni sposób reagować na wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu i jak najszybciej dostosowywać się do nowych uwarunkowań, gdyż ich relacje z otoczeniem odgrywają ważną rolę w aspekcie osiągnięcia założonych celów strategicznych.

Zasadniczo otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne lub bliższe środowisko konkurencyjne) oraz makrootoczenie (otoczenie globalne lub dalsze środowisko ogólne). Otoczenie konkurencyjne to otoczenie bezpośrednio oddziałujące na przedsiębiorstwo, w skład którego wchodzi wszyscy zainteresowani działalnością przedsiębiorstwa, a więc inne podmioty gospodarcze, organizacje czy zespoły ludzi znajdujące się na zewnątrz, które mają z przedsiębiorstwem powiązania konkurencyjne lub kooperacyjne (nabywcy, dostawcy, istniejący i potencjalni konkurenci)¹⁸¹. Z kolei makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z faktu, że działa ono w określonych uwarunkowaniach ekonomicznych, społecznych i ekologicznych danego kraju lub regionu oraz w stosownych układach politycznych, prawnych i międzynarodowych. Wspomniane uwarunkowania pozwalają wyodrębnić takie sfery jak: ekonomiczna, technologiczna (techniczna, infrastrukturalna), polityczno-prawna, międzynarodowa, społeczna, demograficzna i ekologiczna¹⁸².

W efekcie prawidłowo sformułowanych celów działania, właściwie realizowanych funkcji i stosowania się do zasad zarządzania przedsiębiorstwa produkcyjne mogą być lepiej zarządzane, przez co zyskują większą szansę na prawidłowy rozwój, przyczyniając się także do rozwoju społeczno-gospodarczego. Warunkiem koniecznym odniesienia przez nie sukcesu rynkowego pozostaje jednak odpowiednia organizacja (alokacja) zasobów oraz ich umiejętne wykorzystywanie (i zarządzanie nimi) przy jednoczesnym i ciągłym monitorowaniu wszystkich uwarunkowań o charakterze zewnętrznym względem przedsiębiorstwa (pod kątem oceny ich wpływu na możliwości realizacji przyjętych celów strategicznych). Dlatego w obliczu zmian zachodzących we współczesnej gospodarce dotychczasowy potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa produkcyjnego należy „uzupełniać” poprzez niezwykle trudne

¹⁸¹ Dokładnie otoczenie konkurencyjne charakteryzuje M.E. Porter, który wprowadza czynniki (siły konkurencyjne) decydujące o kształcie jego konkurencyjności. Por.: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁸² Istnieje wiele węższych lub szerszych klasyfikacji czynników makrootoczenia. Por.: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 36; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody...*, op. cit., s. 68.

do nabycia zdolności do „wyobrażania sobie przyszłości”¹⁸³. W praktyce oznacza to tyle, że zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem będzie wymagało kreowania przyszłości, gdyż tylko w ten sposób dopasuje się profil działalności do warunków nieprzewidywalnego otoczenia. W konsekwencji tych działań przydatne będzie ciągle doskonalenie się i wprowadzanie innowacyjnych zmian, które stanowią jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej i niepodważalny warunek rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Równocześnie relatywnie najwięcej możliwości kreowania przewag konkurencyjnych odnajdujemy właśnie w bardzo zróżnicowanej działalności produkcyjnej, co jest następstwem spolaryzowanych potrzeb konsumpcyjnych oraz rosnącego znaczenia decyzji impulsywnych, indywidualnych i nie zawsze racjonalnych ze strony nabywców dóbr konsumpcyjnych¹⁸⁴. Stąd w ramach wspomnianej działalności sposobem budowy przewagi konkurencyjnej staje się orientacja na wybrane rynki docelowe oraz dobór adekwatnych instrumentów marketingowych (produkt, cena, promocja, dystrybucja), dostosowanych do wymogów i preferencji rynków docelowych¹⁸⁵. Źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych może być również wysoki poziom produktywności, którego dalsze podnoszenie pozwala na osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych przez podmiot, ale tylko w wyniku wzrostu efektywności procesów i wykorzystania zasobów, a nie kosztem utrzymywania niskich kosztów pracy¹⁸⁶.

Z kolei obszar struktury produkcyjno-rynkowej przedsiębiorstwa produkcyjnego jest kształtowany w wyniku decyzji strategicznych mających na celu intensyfikację działań rozwojowych poprzez wdrażanie nowych produktów, uzyskiwanie dostępu do nowych rynków zbytu, ekspansję na nowe rynki geograficzne, dywersyfikację produktów, wprowadzanie innowacji i rozwiązań ekologicznych czy stosowanie strategii rynkowo-produktowych.

¹⁸³ Wówczas jedyną nieprzekraczalną granicą konkurencyjności pozostaną tylko horyzonty intelektualne i ograniczenia ludzkiej inwencji. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999, s. 88.

¹⁸⁴ Do branży tej z pewnością można zaliczyć produkcję artykułów przemysłowych oraz spożywczych masowego i częstego użytku konsumpcyjnego, a także produkcję dóbr szybko zbywalnych, tzw. FMCG składających się na sektor przemysłu lekkiego, którego specyfikę wyznaczają takie cechy jak: pierwotny charakter popytu (generowany potrzebami konsumpcyjnymi), orientacja na nabywcę finalnego, konsumpcyjny cel działalności, duży udział indywidualnych i impulsywnych decyzji zakupu czy neutralny lub negatywny wpływ na środowisko, H. Godlewska-Majkowska, E. Szrypek, M. Płonka, *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – Wiedza – Przestrzeń*, Wyd. Texter, Warszawa 2016, s. 29–30.

¹⁸⁵ Ibidem, s. 29–30.

¹⁸⁶ P. Lis, J. Mazurkiewicz, *Konkurencyjność polskiego przemysłu na tle wybranych państw Europy*, „Studia BAS” 2018, nr 3, s. 136–137.

W obszarze form organizacyjnych decyzje strategiczne sprowadzają się natomiast do wyboru formy organizacyjno-prawnej, w jakiej przedsiębiorstwo produkcyjne zamierza funkcjonować na rynku (i z którą wiązać się będą określone przepisy prawne), jak również stworzenia płaskiej (z małą liczbą szczebli zarządzania i dużą rozpiętością kierowania) lub smukłej (z dużą liczbą szczebli zarządzania i niewielką rozpiętością kierowania) struktury kierowania przedsiębiorstwem w ramach istniejących rozwiązań¹⁸⁷.

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne mogą realizować proces zarządzania strategicznego na podstawie jednego z dwóch podejść – synoptycznego lub inkrementalnego. Podejście synoptyczne opiera się na procesie rzeczowo-logicznym, rozpoczynającym się od określenia celów prowadzonej działalności, a następnie koncentrującym się na wskazaniu sposobów ich osiągnięcia przy założeniu zmienności otoczenia, zaś podejście inkrementalne wykorzystuje metodę prób i błędów w celu znalezienia skutecznych metod pozwalających na realizację wcześniej nieokreślonych, a obecnie odkrywanych zamierzeń strategicznych¹⁸⁸. W opinii autora, w czasach ciągłych zmian i niepewności jutra metoda prób i błędów może się okazać jednak zbyt kosztowna dla przedsiębiorstwa. Równocześnie przedsiębiorstwa produkcyjne powinny traktować zarządzanie strategiczne jako proces składający się z kilku etapów: a) etapu analizy strategicznej, który obejmuje określenie celów i misji przedsiębiorstwa oraz zajmuje się jego zasobami i otoczeniem zewnętrznym, b) etapu wyboru strategii, który sprowadza się do formułowania opcji strategicznych, ich oceny i wyboru jednego wariantu strategicznego oraz c) etapu wdrożenia i realizacji, który zawiera konkretne działania związane z wybraną strategią, jak np. planowanie zasobów niezbędnych dla realizacji strategii, zmiany w strukturach organizacyjnych czy opracowanie systemu kontroli¹⁸⁹. Pomiędzy wymienionymi

¹⁸⁷ Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania strategicznego ma charakter instrumentalny. *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 285–287.

¹⁸⁸ Podejścia te mają charakter skrajny, ale w praktyce ich wątki koncepcyjne często się ze sobą przeplatają. A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, w: *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, red. J. Werewka, Wyd. AGH, Kraków 2012, s. 89.

¹⁸⁹ Zarządzanie strategiczne nie zawsze przedstawia się jako proces złożony z trzech etapów, gdyż zdarzają się też podejścia cztero lub pięcioetapowe, stanowiące bardziej rozbudowane propozycje tych procesów. Por.: G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy. Text & Cases*, FT Prentice Hall Imprint, 8th ed., Harlow 2008, s. 12–15; A. Kazmi, *Business Policy and Strategic Management*, 2nd ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi 2002, s. 40; J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 130; A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management, Concepts and Cases*, Business Publication Inc., New York 1984, s. 35.

etapami nie ma wyraźnych granic, a każdy z nich może być realizowany równoległe z wcześniejszymi, jak i późniejszymi etapami, a także z powrotami do etapów wcześniejszych, gdyż w procesie tym zachodzą tzw. sprzężenia zwrotne. Nie oznacza to jednak, że etapy te należy pomijać.

Oczywiście, w sprawnym i efektywnym zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem produkcyjnym pomocne są umiejętności zarządcze, które znacząco wpływają na podejmowanie właściwych decyzji strategicznych skutkujących realizacją przyjętych celów, a także odpowiednia wiedza z zakresu ekonomii i zarządzania¹⁹⁰, zdolności przywódcze, chęć działania zespołowego, kwalifikacje branżowe, doświadczenie i wiele innych. W zarządzaniu tym wyraźnie akcentuje się znaczenie czynnika ludzkiego i wskazuje na istotną rolę menedżerów, którzy podejmują wyzwania i decydują się na realizację strategii, które nie powstałyby bez ich inicjatywy i zaangażowania¹⁹¹. Obecnie za kluczowe umiejętności menedżerskie, które na bazie wiedzy i informacji pozwalają zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, uznaje się myślenie strategiczne, czyli kreujące przyszłość i poszukujące sposobów dostosowania do niej przedsiębiorstwa¹⁹², oraz znajomość metod i technik menedżerskich¹⁹³. Dodatkowo akcentuje się też rolę projekcji przyszłości, a więc formułowania wizji, misji i filozofii zachowania wyrażających się dążeniem do identyfikacji wyzwań przyszłości wraz z jednoczesną reakcją na pojawianie się ich¹⁹⁴. Wydaje się, że te nowe pomysły będą coraz silniej kształtować warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (nie tylko produkcyjnych), zwłaszcza wobec faktu powolnego odchodzenia od łączenia strategii wyłącznie z podejściem długookresowym.

W przypadku opisanego wyżej myślenia strategicznego należy podkreślić, że jest ono kombinacją myślenia systemowego, integrującego oraz umiejętności dostrzegania wzorców, a więc trzech kompetencji poznawczych, z których wszystkie są równie ważne, ale pozostają przydatne na innych etapach operacjonalizacji strategii¹⁹⁵.

¹⁹⁰ A. Kaleta uważa wręcz, że współczesne zarządzanie strategiczne powinno się rozwijać poprzez pozyskiwanie nowej wiedzy, jak i korzystanie z wiedzy zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a przy tym mieć charakter nowatorskich pomysłów, inicjujących nowe koncepcje rozwojowe. A. Kaleta, *Ewolucja zarządzania strategicznego...*, op. cit., s. 111–112.

¹⁹¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate...*, op. cit., s. 12–15.

¹⁹² Zdaniem M. Romanowskiej brak strategicznej perspektywy w myśleniu powoduje, że „...nie rozwijamy się, tylko dryfujemy w nieznanym kierunku”. M. Romanowska, *Ewolucja metod planowania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 59.

¹⁹³ Piszą o tym m.in.: J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2014.

¹⁹⁴ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym...*, op. cit., s. 42.

¹⁹⁵ Podobnie jak wszystkie procesy myślowe, również i ten rodzaj myślenia składa się z sekwencji postrzegania, rozumowania i wnioskowania, ale wyróżnia się specyficznymi cechami, którymi są m.in.

W języku praktycznym oznacza to, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem trzeba kierować się m.in. jasnym formułowaniem problemów, ich diagnozą, poszukiwaniem rozwiązań dla sytuacji problemowych, zapewnieniem długoterminowego przetrwania, dążeniem do innowacji, przygotowywaniem strategii dla różnych kombinacji produktowo-rynkowych, elastycznością, otwartością i alternatywnością myślenia. Przykładowo, A. Sopińska wskazuje na dwie perspektywy myślenia strategicznego, tj. perspektywę egzogeniczną – oznaczającą, że priorytetem w tym procesie jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz”, w którym to otoczenie rynkowe określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania oraz perspektywę endogeniczną – wiążącą się z myśleniem „od wewnątrz do zewnątrz”, gdzie decydujący okazuje się potencjał przedsiębiorstwa¹⁹⁶. Wydaje się jednak, że w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych najskuteczniejszym rozwiązaniem będzie równoczesne uwzględnienie obu tych perspektyw, gdyż np. odpowiednie wykorzystanie zasobów produkcyjnych będzie równie ważne jak spełnienie oczekiwań konsumentów.

Podsumowując, skuteczność zarządzania strategicznego mierzona osiąganiem celów zawsze wymaga właściwego dopasowania jego zasad do specyfiki, skali i etapu rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego, co sugeruje ciągłe i dynamiczne podążanie tej koncepcji za postępującym rozwojem podmiotów gospodarczych¹⁹⁷. Wybory (decyzje) menedżerskie zazwyczaj były, są i będą pełne dylematów, dlatego pozytywnym zjawiskiem jest sytuacja, w której zarządzanie strategiczne będzie rozwijało się od strony metodologicznej, np. w kierunku strategii wyłaniających się, mniej sformalizowanych i raczej nastawionych na elastyczne wykorzystywanie pojawiających się okazji lub posiadanego potencjału¹⁹⁸, ale niekoniecznie z odrzuceniem dotychczasowego doświadczenia. W istocie rzeczy zarządzanie strategiczne nadal powinno być procesem poszukiwania odpowiedzi na pytanie o sposób postrzegania rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego w długim okresie, który pozwoli wykorzystać pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia w taki sposób, że przełoży się to na jego sukces rynkowy. Równocześnie podstawowym celem tego procesu musi pozostać opracowanie właściwej dla przedsiębiorstwa strategii wraz

umiejętność widzenia całości, patrzenia z perspektywy, widzenia kontekstów i łączenia różnych wątków w sensowną całość, zdolność myślenia integrującego i niestandardowego, holistycznego i twórczego, zdolność do tworzenia synergii czy dostrzegania szczegółów problemów i tzw. „odcieni szarości”, a nie tylko „czerni i bieli”, A. Witek-Crab, *Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, z. 13, cz. 2, s. 130–136.

¹⁹⁶ A. Sopińska, *Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 163–164.

¹⁹⁷ A. Kaleta, *Ewolucja zarządzania...*, op. cit., s. 106.

¹⁹⁸ Ibidem, s. 111–112.

z nakreśleniem całokształtu działań realizacyjnych w obszarach decyzji strategicznych, co powinno wpłynąć na redukcję niepewności i ryzyka, wynikających ze zmienności otoczenia zewnętrznego.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych kluczowymi obszarami są obszar zarządzania, który dotyczy procesów decyzyjnych oraz obszar produkcji, który odnosi się do procesów produkcyjnych. Dlatego przy podejmowaniu decyzji strategicznych w ramach zarządzania takimi podmiotami należy pamiętać, żeby starać się korzystać z różnych rodzajów zarządzania i łączyć je ze sobą, aby np. dzięki zarządzaniu strategicznemu zwiększać wartość przedsiębiorstwa, co w efekcie powinno przełożyć się na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i jego większą atrakcyjność inwestycyjną, zaś dzięki efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu uzyskiwać maksymalną redukcję kosztów¹⁹⁹. Ze względu na złożoność omawianego problemu zasadne jest jednak uwzględnienie wszystkich wymienionych w tym rozdziale obszarów zarządzania strategicznego, a następnie scharakteryzowanie – w obrębie każdego z nich – najważniejszych decyzji ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstwa, w tym także decyzji dotyczących jego relacji ze środowiskiem przyrodniczym. Decyzje te powinny m.in. wytyczać kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, wskazywać sposoby osiągnięcia celów, precyzować narzędzia realizacji zadań, optymalizować wykorzystanie czynników produkcji, określać działania rynkowe w zależności od silnych i słabych stron przedsiębiorstwa czy szans i zagrożeń narzucanych przez otoczenie, kształtować sprawną strukturę organizacyjną, a także warunkować o jego nastawieniu do środowiska przyrodniczego²⁰⁰. W przekonaniu autora monografii do najważniejszych decyzji strategicznych, które powinny znaleźć swoje konsekwencje/ odbicie w strategii przedsiębiorstwa należą m.in. decyzje o:

- wprowadzaniu na rynek nowych produktów, w tym o terminie, sposobie i warunkach, na jakich będą one wprowadzane,
- rozpoczęciu lub zmianie dotychczasowych procesów produkcyjnych, w tym o terminie, sposobie i warunkach, na jakich to nastąpi,
- zastosowaniu nowych technologii produkcji, w tym o ich zakupie lub przygotowaniu we własnym zakresie,
- sposobach przełożenia technologii na umiejętności produkcyjne, w tym opracowaniu stosownych procedur i procesów produkcji,
- rozpatrywaniu prowadzonej działalności produkcyjnej wyłącznie w aspektach czysto ekonomicznych bądź też ekonomiczno-społeczno-środowiskowych,

¹⁹⁹ J.W. Bossak, W. Bieńkowski, op. cit., s. 67.

²⁰⁰ Według A. Oleksiuka decyzje strategiczne powinny opierać się na wiedzy, informacjach i wyobraźni decydenta, A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, Wyd. Key Text, Warszawa 2007, s. 70.

- wykorzystaniu dostępnych narzędzi, technik, metod oraz istniejących koncepcji zarządzania w aspekcie kierowania przedsiębiorstwem.

W ramach współczesnego zarządzania strategicznego i wiążących się z nim decyzji strategicznych należy uwzględnić interesy coraz szerszego kręgu interesariuszy, adaptując na potrzeby tego procesu inne koncepcje naukowe, m.in. podnoszące kwestie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy zrównoważonego i trwałego rozwoju gospodarczego (np. SD, ECSR, TBL, TQEM, CSV czy *sharing economy*)²⁰¹. W rezultacie, namacalnym efektem zarządzania strategicznego powinien być przewidywalny i stabilny rozwój współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych, który umożliwi im radzenie sobie z kolejnymi wyzwaniami i barierami rozwojowymi.

1.4. Wyzwania i bariery rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych

Nadrzędnym celem działań podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne powinno być ciągłe dążenie do utrzymania się na rynku, a dopiero w tej perspektywie ich dalszy rozwój. W praktyce zmienność uwarunkowań gospodarczych powoduje, że prowadzenie działalności gospodarczej samo w sobie stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw, zaś utrzymywanie *status quo* staje się praktycznie niewykonalne. Wynika to ze zmian dokonujących się we współczesnej gospodarce, które niosą ze sobą określone szanse (np. kreujące nowe domeny działania w obszarze ochrony środowiska), jak i zagrożenia (wzrost liczby konkurentów), wymuszające po stronie przedsiębiorstw szybkie i elastyczne działania rozwojowe. Z uwagi na fakt, że zmiany są nieprzewidywalne, a decyzje mogą się okazać błędne, nadal najlepszym rozwiązaniem wydaje się próba kreowania przyszłości, która jest co prawda bardzo ryzykowna, ale nie niesie takich zagrożeń jak jej zaniechanie²⁰². Brak tej umiejętności oznacza, że przedsiębiorstwa produkcyjne muszą przynajmniej nauczyć się praktycznego przewidywania przyszłości.

Każdy rozwój niesie za sobą określone wyzwania, czyli np. całkiem nowe sytuacje czy trudne do realizacji zadania, które wymagają od przedsiębiorstw określonych, a często niekonwencjonalnych zachowań i działań oraz szerokiej i specyficznej wiedzy. Wyzwania te mogą być postrzegane zarówno w sensie pozytywnym (jako

²⁰¹ Koncepcje te zostaną zaprezentowane w kolejnym rozdziale monografii.

²⁰² E. Peters, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, WIG-PRESS, Warszawa 1997, s. 4–6.

kreujące szanse), jak i negatywnym (tworzące pewne zagrożenia). Zdarza się, że niektórzy zarządzający przedsiębiorstwami zapatrzeni w nieomyślność swoich rozwiązań, zdają się o tym zapominać. Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne, prowadząc działalność gospodarczą, mierzą się z licznymi wyzwaniami, którym muszą sprostać, aby zapewnić sobie prawidłowy rozwój. I już sam ten fakt może stanowić dla wielu z nich największe wyzwanie, szczególnie jeśli zarządzający nimi nie mają żadnego pomysłu na rozwój, nie wspominając o strategii rozwoju i zarządzaniu strategicznym. Dlatego przedsiębiorstwa produkcyjne, chcąc sprostać nowym wyzwaniom rozwojowym, powinny zdecydowanie bardziej koncentrować się na takich działaniach, które przy nakreślonych celach strategicznych i antycypowanych kierunkach rozwoju będą uwzględniać przeobrażenia dokonujące się we współczesnym świecie, oczekiwania społeczne oraz wymogi środowiskowe. Oznacza to, że przedsiębiorstwa produkcyjne obok realizacji podstawowego celu, czyli pomnażania kapitału²⁰³, powinny wpisywać w swoje działania rozwojowe także odpowiedzialność za prowadzony biznes i jego konsekwencje cywilizacyjne. Nauki o zarządzaniu, które świadomie rozwijają się wraz z postępem cywilizacyjnym i zmieniającymi się paradygmatami prowadzenia działalności gospodarczej, dostrzegają te zależności i dlatego w rozważaniach metodologicznych nie pomijają już tych kwestii.

W obszarze zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym (choć nie tylko) wyraźnie dostrzega się np. wzrost znaczenia zagadnień społecznych i ekologicznych, które, podobnie jak innowacje, są traktowane w kategorii potencjalnych wyzwań (szans) rozwojowych. W rezultacie podmioty gospodarcze muszą coraz częściej realizować obok celów ekonomicznych także ekologiczne i społeczne, gdyż tylko tak mogą utrzymać równowagę pomiędzy działaniami, które są ważne dla przedsiębiorstwa oraz bezpieczne dla środowiska i społeczeństwa. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami produkcyjnymi powinna mieć świadomość, że uwzględnienie tych celów w planach rozwojowych może skutkować umocnieniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego sukcesem rynkowym, np. poprzez pozytywny odbiór oferty produktowej czy wykreowanie reputacji ekologicznej. Równocześnie podmioty, które w porę tego nie zauważą i nie przygotują się na potencjalne wyzwania, prędzej czy później będą skazane na niepowodzenie i wypadnięcie z rynku.

W ujęciu ogólnym wyzwania przedsiębiorstw produkcyjnych najczęściej dotyczą kwestii ekonomicznych, technologicznych, organizacyjnych, społecznych i środowiskowych w perspektywie lokalnej, krajowej, międzynarodowej lub globalnej. M. Aluchna w ramach tych wyzwań wskazuje na rosnący wpływ otoczenia,

²⁰³ Poza maksymalizacją zysku może to być maksymalizacja rynkowej wartości kapitału, M.R. Varian, *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa 2001, s. 345.

dynamiczne procesy ekonomiczne, wzrost znaczenia gospodarek rozwijających się, problemy społeczne czy problemy związane ze środowiskiem przyrodniczym, które łącznie lub z osobna skutkują trudnymi sytuacjami wewnątrz samych przedsiębiorstw, generując wyzwania odnoszące się do zarządzania podmiotem, jego komunikacji z otoczeniem czy kwestii motywowania pracowników²⁰⁴. W opinii W. Szymańskiego nentralgicznymi wyzwaniami pozostają: umiejętność wykorzystania dostępu do rynku globalnego (do jego popytu i podaży, kapitałów, postępu technicznego i innowacji), zdolność dostosowywania się do narastającej niepewności, zdolność do wprowadzenia nowego (lub imitacja) przy odpowiednio wczesnym niszczeniu starego oraz zdolność do gromadzenia dużych środków finansowych na przodujące innowacje²⁰⁵. Do wyzwań krytycznych z punktu widzenia przedsiębiorstwa można też zaliczyć zmianę stylu zarządzania przedsiębiorstwem bądź adaptację w nim tzw. myślenia strategicznego.

Za S. Kasiewiczem, który prezentuje zindywidualizowane podejście do tego problemu, można wymienić takie wyzwania dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, jak:

- stworzenie podmiotu opartego na wiedzy i zdolnego do zarządzania tym zasobem,
- zapewnienie sobie dostępu do rynku kapitałowego, pozwalającego na dodatkowe finansowanie działalności,
- zagwarantowanie uczestnikom gry rynkowej prowadzenia działalności zgodnie z akceptowaną praktyką biznesową,
- dążenie do zwiększenia poziomu ogólnego bezpieczeństwa oraz angażowanie się w działania edukacyjne w przedsiębiorstwie i poza nim,
- uwzględnienie społecznych i ekologicznych aspektów w ramach prowadzonej działalności gospodarczej²⁰⁶.

Zdaniem autora niniejszej monografii, powyższą propozycję należałoby rozszerzyć o dodatkowe, znacznie bardziej szczegółowe wyzwania (dające się zamknąć w formule strategicznych wyzwań zarządczych), które obejmowałyby m.in.:

²⁰⁴ *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, passim.

²⁰⁵ W. Szymański, *Ewolucja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji w: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 1, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 31. Warto dodać, że zachodzące w ostatnich latach procesy koncentracji kapitału i globalizacji doprowadziły do tak dużego wzrostu przedsiębiorstw, że skutecznie ograniczyły możliwość ich rozwoju, np. z powodu efektu skali, A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy strategii...*, op. cit., s. 346. Również konkurowanie niskimi kosztami przestaje być zasadne ze względu na konkurentów z krajów azjatyckich, w tym z Chin i Indii, którzy swoją ekspansję rynkową opierają na niskich kosztach pracy, zmuszając do poszukiwania innych sposobów rywalizacji rynkowej.

²⁰⁶ *Teoria przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 24.

- podejmowanie przemyślanych działań na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego i ograniczania emisji zanieczyszczeń powstających w procesach produkcyjnych,
- zwiększenie realizowanej sprzedaży i udziałów rynkowych przy obniżeniu kosztów produkcji i cen oferowanych wyrobów i usług oraz podniesieniu poziomu ich jakości,
- kreowanie nowych produktów i nowych rynków zbytu oraz podejmowanie aktywnych działań na rynku docelowym, które pozwolą wyróżnić się wśród konkurentów,
- zmodernizowanie i unowocześnienie parku technologiczno-maszynowego,
- rozwój własnego zaplecza naukowo-badawczego oraz wdrażanie rozwiązań innowacyjnych i zaawansowanych technologicznie,
- tworzenie kluczowych umiejętności (kompetencji) w przedsiębiorstwie, stanowiących o możliwościach budowania trwałej przewagi konkurencyjnej,
- korzystanie z dobrodziejstw gospodarki elektronicznej, w tym Internetu i wirtualnych form organizacyjnych działalności,
- umiędzynarodowienie prowadzonej działalności, aby internacjonalizacja przedsiębiorstw stała się kluczowym czynnikiem ich wzrostu.

W kontekście zaprezentowanych wyzwań i ich ujęć jednymi z kluczowych, zwłaszcza z punktu widzenia przedsiębiorstw produkcyjnych, jawią się wyzwania ekologiczne, które są dość silnie powiązane z procesami globalizacyjnymi²⁰⁷. Dokonujące się obecnie procesy globalizacyjne, wspierane postępowaniem technologicznym, przyczyniają się nie tylko do rozwoju społeczno-gospodarczego, ale niosą ze sobą także negatywne konsekwencje w postaci silnej presji na środowisko przyrodnicze, która wyraża się nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych przez ekspansywną działalność przedsiębiorstw, powstawaniem szkodliwych odpadów poprodukcyjnych i nie tylko, emisją zanieczyszczeń czy zrzutami ścieków przemysłowych²⁰⁸. Mając na uwadze skalę zanieczyszczenia środowiska, można przyjąć, że w perspektywie kolejnych lat aspekty środowiskowe staną się zasadniczym problemem procesu globalizacji. Wynika to m.in. z pojawiających się podstawowych i bezpośrednich globalnych zagrożeń dla środowiska przyrodniczego, których eliminacja stanowi główny cel ekologicznego równoważenia współczesnej gospodarki²⁰⁹.

²⁰⁷ Procesy te w największym stopniu kształtują funkcjonowanie przedsiębiorstw, a przy tym silnie wpływają na wszelkie inne zjawiska ekonomiczne występujące we współczesnym świecie, a więc i na zagadnienia związane z ochroną środowiska. Por.: R. Mrówka, *Organizacja hierarchiczna – czynnik kreujący, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 28.

²⁰⁸ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 7.

²⁰⁹ S. Czaja, *Szanse i zagrożenia środowiskowe cywilizacji z punktu widzenia ekonomii zrównoważonego i trwałego rozwoju*, w: *Trendy, wyzwania i dylematy zrównoważonego rozwoju*, t. 2, „Handel Wewnętrzny” 2013, (A), nr 6, s. 219.

Problem ekologiczny (nazywany często kryzysem), który wyraża się złym stanem środowiska przyrodniczego oraz negatywnym wpływem na życie ludzi, coraz silniej dotyka również przedsiębiorstw produkcyjnych. S. Czaja pisze wręcz o internacjonalizacji i globalizacji współczesnego kryzysu ekologicznego²¹⁰, zaś J. Penc zauważa, że zanieczyszczenie środowiska ma wymiar globalny i nie uznaje granic, stąd naraża na problemy środowiskowe całą ludzkość i same przedsiębiorstwa, których bezpieczeństwo ekologiczne wymaga zmiany sposobu gospodarowania poprzez uznanie jedności gospodarki i środowiska przyrodniczego²¹¹.

W tej sytuacji zagadnienia ochrony środowiska przyrodniczego czy redukcji emisji zanieczyszczeń stają się dla zarządzających przedsiębiorstwami produkcyjnymi realnymi i poważnymi wyzwaniami rozwojowymi. Degradacja środowiska przyrodniczego, gwałtownie rosnące zanieczyszczenie, jak i kurczenie się istniejących zasobów naturalnych powodują, że prowadzenie „bezpiecznej i spokojnej” działalności produkcyjnej, zwłaszcza wobec zwiększonego zapotrzebowania na surowce naturalne, materiały czy energię potrzebną do procesów produkcyjnych, staje się coraz trudniejsze. Skutkuje to koniecznością uwzględniania w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw problemów ekologicznych, które wcześniej były pomijane z racji stosowania klasycznego paradygmatu ekonomicznej racjonalności. Równocześnie w wydaniu praktycznym pojawiają się bardzo konkretne wyzwania operacyjne, które w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych sprowadzają się do podejmowania działań przyczyniających się do eliminacji lub przynajmniej ograniczenia nadmiernej eksploatacji surowców naturalnych, zużycia wody, energii i paliw, emisji szkodliwych gazów i substancji do atmosfery, zanieczyszczenia wód powierzchniowych i podziemnych oraz gruntów, a przy okazji pozwalających na zagospodarowanie i utylizację odpadów poprodukcyjnych. Wynika to po części z kwestii dostępności nieodnawialnych zasobów naturalnych i ekonomizacji produkcji, a po części z oczekiwań społecznych, polityki państw i instytucji ponadnarodowych w zakresie ochrony środowiska przyrodniczego.

Wyzwania rozwojowe mogą być także następstwem lokalnych i globalnych kryzysów gospodarczych, jak w przypadku ostatniego kryzysu finansowego, który spowodował krach na giełdach, bankructwa, spadek PKB i ograniczenia wydatków na cele ekologiczne dla ratowania sektora finansowego. Paradoksalnie jednak, w obszarze środowiska przyrodniczego kryzysy te mogą przynieść więcej korzyści niż strat, gdyż zachęcają przedsiębiorstwa do wdrażania inicjatyw ekologicznych

²¹⁰ *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, red. B. Fiedor, S. Czaja, A. Graczyk, Z. Jakubczyk, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 382 i nast.

²¹¹ J. Penc, *Strategie zarządzania...*, op. cit., s. 180.

(np. w formie oszczędzania energii, zmniejszania ilości odpadów czy implementacji innowacji ekologicznych), prowadzących do realizacji produkcji bezpiecznej dla środowiska. Wiąże się to z faktem powstawania tzw. ekologicznej gospodarki, która wymusza wyższą efektywność ekonomiczną, kreuje nowe miejsca pracy, przyciąga inwestorów, chroni środowisko i daje przedsiębiorstwom możliwość generowania dodatkowego zysku²¹².

Kwestie ekologiczne nie są co prawda jedynymi problemami przedsiębiorstw produkcyjnych, ale na pewno jawią się jako jedne z ważniejszych w kontekście wyzwań rozwojowych. Należy zgodzić się z opinią J. Famielec, że oto ujawnia się zjawisko ekologizacji działalności gospodarczej, w perspektywie którego rozwój przedsiębiorstw powinien być podporządkowany wyłącznie łaadowi, który będzie integrować zarówno porządek ekonomiczny, społeczny, jak i ekologiczny²¹³. Uwzględnianie aspektów ekologicznych w procesach produkcyjnych przedsiębiorstw oraz w zarządzaniu nimi zyskuje już wymiar globalny, gdyż oczekiwania społeczne wobec nich są coraz większe i w gospodarce globalnej wykraczają poza funkcje czysto ekonomiczne²¹⁴.

W aspekcie wyzwań rozwojowych szczególną uwagę należy zwracać na powiązane z nimi zagrożenia, w tym zagrożenia globalne, które są wstępnie definiowane jako naruszenie stanu względnej równowagi w wymiarze globalnym, w określonym obszarze, zarówno w rozumieniu przyrodniczym, jak i w sferach związanych z działalnością człowieka (i przedsiębiorstw), gdzie źródłem tych zagrożeń są siły przyrody oraz działalność człowieka (i przedsiębiorstw)²¹⁵. Zagrożenia te mogą przekształcić się w trudne do pokonania bariery, czyli wewnętrzne i zewnętrzne

²¹² B. Ryszawska-Grzeszczak, *Zrównoważona konsumpcja jako jedna z szans przełamania kryzysu globalnego*, w: *Kształtowanie zrównoważonego rozwoju w reakcji na kryzys globalny*, red. A. Graczyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 251–252.

²¹³ J. Famielec, *Wolność i dobrobyt dla wszystkich jako cel zrównoważonego rozwoju – w świetle ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2012, nr 3, s. 179. Zjawisko ekologizacji zostanie szerzej opisane w rozdziale następnym.

²¹⁴ A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie*, w: *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. A. Chodyński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 35.

²¹⁵ *Kryzysy systemowe*, red. J. Kleer, E. Mączyńska, J. J. Michałek, J. Niżnik, Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa 2014, s. 14–15. O zagrożeniach globalnych szerzej pisze J. Kleer, który dzieli je na: zagrożenia światowe (obejmujące brak ładu światowego, sprzeczności między globalizacją a interesami państw narodowych, niezdolność czasową dostosowania się człowieka do tempa zachodzących zmian), zagrożenia podstawowe (czyli zmiany demograficzne i kryzys kapitalizmu w sferach polityczno-ustrojowych, ekonomicznych i społecznych) oraz zagrożenia przetrwania (tj. podaż surowców, niszczenie środowiska, rynek pracy, postęp techniczny, powstawanie megamiast). W jego opinii zagrożenia te stają się coraz powszechniejsze, intensywniejsze, a przy tym cechują się procesami kumulacyjnymi i wizualizacją, stąd tak ważne jest poszukiwanie i dostosowanie zmian systemowych do zachodzących współcześnie przeobrażeń, J. Kleer, *Zagrożenia globalne: próba identyfikacji*, „*Przyszłość. Świat-Europa-Polska*” 2012, nr 2, s. 14–29.

przeszkody (trudności) ograniczające lub hamujące rozwój przedsiębiorstw produkcyjnych²¹⁶. Do typowych barier należą: bariery prawne (np. skomplikowane procedury uruchamiania i prowadzenie działalności gospodarczej, nieznanostwo przepisów), ekonomiczne (np. dostęp do usług finansowych i kredytów, polityka fiskalna rządu), zarządzania (np. niewiedza o nowoczesnych koncepcjach zarządzania), kadrowe (np. brak wykwalifikowanej kadry), edukacyjne (np. niski dostęp do informacji) oraz społeczne (np. słaba kultura przedsiębiorczości)²¹⁷. Niekiedy wymienia się bariery popytowe, które mogą być związane np. z niskimi środkami finansowymi klientów, liczną konkurencją, stosowaniem cen dumpingowych czy ograniczoną grupą klientów oraz bariery podażowe, wynikające np. z trudności w ściąganiu należności, ograniczonego dostępu do kredytów, braku surowców lub ich niskiej jakości czy niedostatku wykwalifikowanej siły roboczej²¹⁸.

Kwestię barier w odniesieniu do przedsiębiorstw podnosi też T. Tkaczyk, przy czym zachowania przedsiębiorstw postrzega on przez pryzmat ograniczeń realnych (warunki przyrodnicze, środki pieniężne, kapitał, ludzie, technologia oraz popyt), jak i ograniczeń regulacyjnych (zwyczaje, normy prawne)²¹⁹. Jednocześnie wyniki najnowszych badań prowadzonych przez Ernst&Young wśród krajowych przedsiębiorstw produkcyjnych wskazują na narastające problemy z niedoborem pracowników, bardziej niż w innych krajach skomplikowane przepisy podatkowe oraz niestabilność polityki gospodarczej²²⁰. Naturalnie, wśród barier rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych pozostają wysokie koszty pracy, niedobór wykwalifikowanych pracowników, wysokie obciążenia na rzecz państwa, niespójne i niejasne przepisy prawne i regulacje rynku pracy, niska innowacyjność, silna konkurencja, niedostateczny popyt za granicą czy problemy finansowe, ale obecnie nie były one aż tak mocno eksponowane przez badane podmioty.

²¹⁶ Bariery wewnętrzne wynikają z samej istoty działalności przedsiębiorstwa i wiążą się np. z określoną świadomością, zachowaniami czy umiejętnościami kadry zarządzającej, zaś bariery zewnętrzne są pochodną oddziaływania otoczenia, które ma istotny wpływ m.in. na funkcjonowanie i konkurowanie przedsiębiorstw na rynku. Por.: W. Leoński, *Bariery funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2014, nr 18, s. 95–108; *Zagrożenia globalne barierami rozwoju*, Konferencja zorganizowana przez Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk oraz Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/4181,Zagrożenia-globalne-barierami-rozwoju> (dostęp: 20.12.2018).

²¹⁷ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 28, s. 61.

²¹⁸ L.H. Haber, *Zarządzanie małą firmą – możliwości i bariery w warunkach polskiej gospodarki*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, nr 41, s. 84.

²¹⁹ T.P. Tkaczyk, *Przemiany w teoriach...*, op. cit., s. 25.

²²⁰ *Polskie przedsiębiorstwa wczoraj i dziś. Źródła sukcesu i nowe wyzwania*, Raport EY, <https://www.ey.com/pl/pl/about-us/entrepreneurship/entrepreneur-of-the-year/raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017> (dostęp: 15.08.2018).

Trudnymi do przezwyciężenia na pewno są bariery zarządcze w postaci niskiej jakości zarządzania, „odrzućcia” myślenia strategicznego i strategii rozwoju oraz bariery ekologiczne, np. ograniczoność surowców i zasobów środowiskowych wykorzystywanych w działalności produkcyjnej, nieokiełznany konsumpcjonizm, który wpływa na zwiększoną eksploatację zasobów dla potrzeb produkcji dóbr materialnych, brak wiedzy z obszaru zagadnień ekologicznych i świadomości wpływu działalności produkcyjnej na otaczające środowisko (tzw. świadomości ekologicznej) wśród przedsiębiorców czy też nieposiadanie kompetencji ekologicznych²²¹. Z kolei w obszarze produkcji typowymi barierami rozwojowymi mogą okazać się problemy wynikające ze zmniejszenia energochłonności procesów produkcyjnych, redukcji emisji zanieczyszczeń, efektywnego zagospodarowania odpadów czy bardziej racjonalnego wykorzystania zasobów nieodnawialnych. Zasadniczą sprawą pozostaną kwestie finansowe, w szczególności sposób finansowania działań ekologicznych, których koszty okazują się bardzo wysokie i często nie do udźwignięcia przez przedsiębiorstwa bez odpowiedniego wsparcia zewnętrznego. Nie wolno jednak zapominać, że współcześnie to nie zasoby kapitału finansowego czy rzeczowego ani ich akumulacja, ale zasoby naturalne stają się kluczowym ograniczeniem dla rozwoju gospodarczego, co sprawia, że tak ważne jest utrzymanie odpowiedniej jakości środowiska przyrodniczego²²².

Bariery rozwojowe pojawiające się w działalności produkcyjnej są naturalną konsekwencją funkcjonowania przedsiębiorstw, dlatego wymagają od nich nieustannego działania, natychmiastowej analizy wyłaniających się problemów, poszukiwania odpowiedzi i wdrażania skutecznych rozwiązań eliminujących potencjalne przeszkody. W procesie tym pomocne mogą się okazać zdolności oraz wiedza menedżerów i pracowników, a także kultura organizacyjna oraz nakłady kapitałowe, przy czym dla podejmowania wyzwań rozwojowych niezwykle istotne są również dobre i stabilne prawo, trwałe i nieograniczające innowacyjności reguły gry rynkowej czy inne uwarunkowania makroekonomiczne, w których przedsiębiorstwom

²²¹ Obecne uwarunkowania środowiskowe na tyle silnie wpływają na rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorstw, że z jednej strony mogą stanowić klucz do tego rozwoju, a z drugiej okazać się znaczącą barierą rozwojową. Por.: E. Mazur-Wierzbicka, *Zrównoważony rozwój – wyzwania w ramach wymiaru środowiskowego*, w: *Trendy, wyzwania i dylematy zrównoważonego rozwoju*, t. 2, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 6, s. 224; A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 12; *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 91–101.

²²² Por.: T. Żylicz, *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, PWE, Warszawa 2004, s. 212–215; S. Czaja, B. Fiedor, *Ekonomia środowiska i ekologiczna jako filary ekonomii zrównoważonego rozwoju*, w: *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, red. B. Poskrobko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2010, s. 39.

przychodzi funkcjonować. Znaczące może być też wypracowanie systemu zarządzającego, pozwalającego na centralizację i autonomiczność działań podejmowanych w przedsiębiorstwie²²³.

Aktualne pozostają również cztery główne zasady prowadzenia działalności gospodarczej, którymi przedsiębiorstwa produkcyjne mogą się kierować w perspektywie wszelkich wyzwań rozwojowych:

- zasada gospodarności – związana z racjonalnym postępowaniem z zasobami w trakcie realizacji określonych celów poprzez dążenie do zwiększania efektywności działań i zmniejszenia zużycia środków, co wynika z przyjętego założenia o ograniczoności zasobów i nieograniczoności potrzeb konsumentów,
- zasada przedsiębiorczości – przejawiająca się w ekspansywności działań, których podejmowanie prowadzi do poprawy sytuacji oraz dalszego rozwoju, i z którą skorelowane jest zagadnienie innowacyjności, mające pozytywny wpływ na konkurencyjność,
- zasada rachunku ekonomicznego – odnosząca się do mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej w celu podejmowania optymalnych decyzji, bez których przedsiębiorstwo nie osiągnie sukcesu i zbankrutuje,
- zasada rentowności (dochodowości) – zapewniająca nadwyżkę finansową (zysk) w wyniku zwrotu nakładów poniesionych na produkcję, która jest przyczyną aktywności zawodowej i zawiera się w dążeniu do maksymalizacji zysku²²⁴.

Zasady te w opinii J. Lichtarskiego cechuje niezależność od systemu gospodarczego i modeli gospodarki (z wyłączeniem zasady rentowności, która nie zawsze musi być systemowo obojętna), stąd tak istotna jest ich znajomość oraz przestrzeganie w kontekście właściwego rozwoju przedsiębiorstw²²⁵. Poza tym są one bardzo przydatne, gdyż w swojej idei mają za zadanie wspomagać funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach ciągłych zmian i niepewności zdarzeń, pozwalając im na forsowanie barier oraz dostosowywanie się do nowych wyzwań.

Jeśli współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne chcą mierzyć się z rzeczywistymi wyzwaniami rozwojowymi, to bez względu na ich rodzaj, w pierwszej kolejności powinny zacząć organizować posiadane czynniki produkcji w sposób, który pozwoli zaplanować sprawny przebieg procesu produkcyjnego przy efektywnym

²²³ Por.: T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1992, s. 8–19; J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 342.

²²⁴ T. Buczkowski, S. Marek, *Teoretyczne i praktyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 13.

²²⁵ *Podstawy nauki o...*, op. cit., s. 18–20.

wykorzystaniu surowców i w możliwie najkrótszym czasie. Stopień zorganizowania procesu wytwarzania jest zawsze zróżnicowany, zależy od charakteru i skali produkcji, przestrzeni produkcyjnej, technologii wytwarzania oraz przyjętej koncepcji organizacji produkcji²²⁶. Przedsiębiorstwa powinny jednak pamiętać, aby możliwie maksymalnie wykorzystywać posiadane zasoby i umiejętności, gdyż to ich ilość, charakter, a przede wszystkim odpowiednia alokacja stanowią o uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej i realizacji przyjętych zadań.

Niezwykle ważne jest odkrywanie i rozwijanie takich własnych umiejętności, które pozwolą przedsiębiorstwom na: zdobywanie nowych rynków, rozwój nowych produktów, motywowanie pracowników do większej wydajności i działań przedsiębiorczych, utrzymywanie bliskich relacji z klientami oraz kreowanie nowych wartości i przyszłych potrzeb rynkowych klientów, a przy okazji będą je stymulować do ciągłego doskonalenia się. Trzeba zaznaczyć, że zorientowanie przedsiębiorstwa na klienta w celu zaspokajania jego oczekiwań, potrzeb i uzyskania satysfakcji, jak i uczynienia go współodpowiedzialnym za produkt, to jeden ze skuteczniejszych sposobów radzenia sobie z przeciwnościami rynkowymi. Stąd wzrost sprzedaży powinien być efektem działań nakierowanych na oferowanie klientom określonych wartości użytkowych, zwiększających atrakcyjność nabywanych wyrobów. Przydatne będą też zmiany w profilu uczestnictwa przedsiębiorstw produkcyjnych w handlu międzynarodowym, znajdujące odzwierciedlenie np. w ich większym zaangażowaniu w ostatnich etapach produkcji w ramach międzynarodowych koncernów bądź oferowaniu własnych, kompletnych produktów końcowych²²⁷.

Dodatkowo przedsiębiorstwa produkcyjne powinny zwracać uwagę na: zastosowanie unikatowej i trudnej do zaimplementowania przez konkurencję technologii produkcyjnej, wprowadzanie nowoczesnych systemów zarządzania, elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe, podejmowanie przedsięwzięć przy współpracy z innymi podmiotami, stosowanie outsourcingu z jednoczesną koncentracją na kluczowym dla przedsiębiorstwa rodzaju działalności, nastawienie się na wysoką jakość produkcji, jej unikatowość lub działania dywersyfikacyjne uwzględniające tworzenie wartości dla klienta oraz uproszczenie i uelastycznienie struktury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa powinny również dążyć do poszukiwania innych i bardziej zaawansowanych dróg rozwoju, przede wszystkim opartych na wiedzy, innowacji czy działaniach wykorzystujących rosnące w siłę zjawisko ekologizacji

²²⁶ N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, *Podstawy funkcjonowania...*, op. cit., s. 13.

²²⁷ *Polskie przedsiębiorstwa wczoraj i dziś. Źródła sukcesu i nowe wyzwania*, Raport EY, <https://www.ey.com/pl/pl/about-us/entrepreneurship/entrepreneur-of-the-year/raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017> (dostęp: 15.08.2018).

działalności produkcyjnej. Pierwszoplanową rolę można by przypisać kreowaniu zdolności do tworzenia innowacji, które przyczyniają się m.in. do wzrostu produktywności przedsiębiorstw i warunkują ich szybki rozwój (mierzony zatrudnieniem lub przychodami)²²⁸. W odniesieniu do kwestii ekologicznych należałoby natomiast dążyć do projektowania przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, efektywnego wykorzystania zasobów, ograniczenia ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń, stworzenia zasad „zielonego przedsiębiorstwa” czy komunikacji podejmowanych przez nie zagadnień ekologicznych²²⁹. Naturalnie, aby sprostać nowym wyzwaniom i pokonać napotymane bariery, należy mieć świadomość pewnego ryzyka biznesowego, które towarzyszy szansom wynikającym z rozwoju nowych rynków, nowych produktów czy nowych oczekiwań konsumentów, zwłaszcza dotyczących działań przyjaznych środowisku przyrodniczemu. Próbując ograniczyć to ryzyko, warto kierować się zachowaniem racjonalności w zakresie podejmowanych decyzji biznesowych, aby uzyskiwać maksymalne efekty przy zadanych nakładach lub tylko określone efekty, ale przy minimalnych nakładach.

Podsumowując, prowadzenie działalności produkcyjnej we współczesnych warunkowaniach gospodarczych jest i najprawdopodobniej będzie sporym wyzwaniem dla większości menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami. Taki wniosek można wysnuć z uwagi na fakt nieustannych zmian, do tego dokonujących się w skomplikowanym i z reguły nieprzyjaznym otoczeniu. Podkreśla to m.in. M.E. Porter, który pisze o ciągłym uczeniu się przez menedżerów nowych zasad gry rynkowej, opartych na elastyczności prowadzenia biznesu wobec postępującej dynamiki rynku²³⁰. Opisana sytuacja wymusza istotne zmiany w sposobie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, także w obszarze wyznaczania i realizacji celów biznesowych. Skłania również do redefiniowania swoich dotychczasowych paradygmatów zarządzania i uwzględnienia w przyjętych planach rozwojowych dodatkowych inicjatyw, często będących w sprzeczności z biznesowymi interesami przedsiębiorstw (np. inicjatyw na rzecz ochrony środowiska lub względem oczekiwań społecznych). Tym samym przedsiębiorstwa produkcyjne, które będą trwały wyłącznie przy klasycznym modelu zarządzania, w którym funkcje są istotniejsze niż działania, plan dominuje nad planowaniem, a struktura organizacji przeważa nad procesami, i równocześnie

²²⁸ *Polskie przedsiębiorstwa wczoraj i dziś. Źródła sukcesu i nowe wyzwania*, Raport EY, <https://www.ey.com/pl/pl/about-us/entrepreneurship/entrepreneur-of-the-year/raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017> (dostęp: 15.08.2018).

²²⁹ R. Nowak-Lewandowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec środowiska naturalnego w Polsce*, w: *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, red. B. Kryk, Wyd. Zapol, Szczecin 2011, s. 72.

²³⁰ *O strategii*, 10 Idei HBR, Harvard Business Review Polska (seria), ICAN Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 1.

nie zdecydują się na wprowadzenie nowych koncepcji nakierowanych na klienta, wartość dla interesariuszy, odpowiedzialność biznesową czy ochronę środowiska, nie będą w stanie osiągnąć sukcesu rynkowego²³¹, który już teraz „wymaga” dość szybkich i zdecydowanych reakcji ze strony zarządzających przedsiębiorstwami.

Wydaje się, że wobec specyfiki współczesnych procesów gospodarczych o podłożu globalizacyjnym, do tego opartych na nowoczesnych technologiach, wiedzy i przepływie informacji, pożądane i priorytetowe mogą się okazać wszelkie inicjatywy o charakterze ekologicznym. I chociaż zdarza się, że w rzeczywistości inicjatywy te traktuje się jako hamulec rozwoju przedsiębiorstw z racji wysokich kosztów wdrożenia, to jednak „zdrowe” środowisko przyrodnicze jest coraz częściej postrzegane jako warunek *sine qua non* przyszłego rozwoju. Obecnie znajduje to wydzźwięk m.in. w formule trwałego i odpowiedzialnego rozwoju, jak i innych inicjatywach ekologicznych czy koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem, które stanowią przejaw paradygmatu ekologizacji działalności gospodarczej. Przywołana ekologizacja działalności produkcyjnej w skali mikro może się dokonywać poprzez zmiany struktury produktów, technologii czy organizacji przedsiębiorstw, jak również w wyniku uwzględniania tych zmian w realizowanej przez nie strategii rozwoju. Tym samym prowadzenie działalności produkcyjnej opartej na procesie ekologizacji może stać się w perspektywie strategicznej konieczne, gdyż dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwa zyskują możliwość wzrostu wartości rynkowej, co z kolei przekłada się na ich konkurencyjność i sukces rynkowy²³². Ponadto, ujęcie strategiczne wymusza swoistą symbiozę pomiędzy działaniami ekonomicznymi i ekologicznymi, a przy tym ogranicza skutki niestabilności otoczenia, ułatwiając organizację działań w zakresie nadarzających się okazji rynkowych i szybkiej adaptacji do nowych warunków biznesowych. W rezultacie działalność produkcyjna kształtowana przez podejście ekologiczne, kładące nacisk na redukcję zanieczyszczeń, częstsze użytkowanie zasobów odnawialnych oraz alternatywnych źródeł energii, a także na edukację ekologiczną i świadomą ochronę środowiska, może skutecznie ograniczyć zagrożenia ekologiczne oraz wynikające stąd problemy ekonomiczne przedsiębiorstw. Będzie to przedmiotem dalszych rozważań.

²³¹ S. Lachowski, *Droga innowacji*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2010, s. 28.

²³² A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2009, s. 136.

Wnioski

Przeprowadzone w rozdziale pierwszym rozważania teoretyczne potwierdzają prawdziwość pierwszej hipotezy pomocniczej, dotyczącej fundamentalnej roli planowania i realizacji strategii rozwoju w procesie zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, osiągania przez nie wytyczonych celów strategicznych oraz kształtowania jego przyszłego rozwoju. Wykazano bowiem, że prowadzenie działalności gospodarczej w stale zmieniających się uwarunkowaniach otoczenia wymaga od zarządzających przedsiębiorstwami ciągłego weryfikowania rzeczywistości i reagowania na pojawiające się zmiany. Planowanie i realizacja strategii rozwoju niewątpliwie to ułatwiają. Poza tym podejście strategiczne okazuje się przydatne nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również ekologicznym, stając się podstawą różnych inicjatyw, m.in. na rzecz poprawy stanu środowiska przyrodniczego czy ograniczenia emisji zanieczyszczeń.

W wyniku pogłębionej analizy literatury z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem autor dostrzegł, że w ramach opracowywania strategii rozwoju nie przywiązuje się należytej wagi do konsekwentnego uwzględniania kryteriów ekologicznych, a kwestie ochrony środowiska przyrodniczego i ograniczania emitowanych zanieczyszczeń schodzą w projektowaniu działań rozwojowych na plan dalszy. Nie jest to podejście właściwe, gdyż stosujące je przedsiębiorstwa znacząco ograniczają sobie możliwość sprostania współczesnym wyzwaniom rozwojowym, wśród których jednym z ważniejszych okazują się wyzwania ekologiczne. W wymiarze teoretycznym pojawiają się co prawda nowe koncepcje zarządzania, które zwracają uwagę na aspekty o charakterze ekologicznym i podkreślają rolę środowiska przyrodniczego dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak fakt ich uwzględniania w strategii rozwoju (i celach strategicznych) nadal ma charakter pionierski, przez co zdecydowanie wymaga prowadzenia prac badawczych. Podobnie zresztą sytuacja przedstawia się w ujęciu praktycznym, gdzie brak jest konkretnych rozwiązań i modeli, które menedżerowie i/lub właściciele mogliby zaadaptować na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze strategicznym bez obaw o pomijanie zagadnień środowiskowych, jako że z założenia pozwalałyby one realizować nie tylko cele ekonomiczne, ale i ekologiczne.

