

Michał Adam Leśniewski¹

Konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw²

1. Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych problemów związanych z rozwojem przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej jest konkurencyjność. Wygrana w rynkowym funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych wymaga, aby przedsiębiorstwa były konkurencyjne muszą posiadać konkurencyjność. Powstaje zatem pytanie, czym jest konkurencyjność i co kryje się pod tym pojęciem? Jakkolwiek termin konkurencyjność jest używana powszechnie i systematycznie, to jednocześnie relatywnie rzadko występuje precyzyjne określenie tego zjawiska [Mróz, 2003]. Konkurencyjność można określić jako czynniki generowane przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji (przedsiębiorstwa) dzięki, którym podmiot gospodarczy osiągnie obecną i/lub potencjalną przewagę konkurencyjną³.

Na problem konkurencyjności można spojrzeć dwojako tzn. w *szerokim ujęciu* (rozpatrywanie całościowe problemu konkurencyjności) oraz w *szczegółowym ujęciu* (rozpatrywanie przez pryzmat wybranego czynnika i/lub czynników). Przykładem szczegółowego ujęcia konkurencyjności jest konkurencyjność ekorozwojowa. Problem ochrony środowiska naturalnego, ekologii czy ekorozwoju stanowi wyzwania czasu (drugie dziesięciolecie XXI w.) w jakim przyszło funkcjonować różnym organizacjom, w tym podmiotom gospodarczym. Cel opracowania stanowi iż, implementacja ekorozwoju w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez czynniki miękkie i czynniki twarde. Teza opracowania stanowi, że konkurencyjność ekorozwojowa budowana jest i kształtowana poprzez czynniki miękkie i czynniki twarde przedsiębiorstw. Można stwierdzić, że z jednej strony czynniki te stanowią nośnik wdrażania ekorozwoju, a z drugiej strony stanowią budulec i konstrukt konkurencyjności ekorozwojowej. Jakość czynników miękkich i czynników twardych stanowią o jakości konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw.

¹ Dr, adiunkt, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

² Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań naukowych: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce. Badania przeprowadzone były w latach 2010-2015 na próbie 200. przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego.

³ Definicja opracowana przez autora niniejszej publikacji. W niniejszym opracowaniu autor koncentruje swoją uwagę tylko na konkurencyjności, w tym konkurencyjności ekorozwojowej (szczegółowe ujęcie konkurencyjności).

Konkurencyjność ekorozwojowa jest autorskim spojrzeniem na szczegółowe ujęcie konkurencyjności przybliżającej przedsiębiorstwa do aktywnego udziału w ochronie środowiska naturalnego oraz bycia przedsiębiorstwem ekorozwojowym.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność [Przybytniowski, 2013] stanowi podstawową kategorię w zarządzaniu. Powszechnie terminu „konkurencyjność” używa się do określenia stosunku cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów, wynikającego z wielu wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi [Urbanowska Sojkin, Banaszyk, Witczak H, 2007]. Można zatem stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do znajdowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, która w literaturze nie jest jednoznacznie definiowana.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy postrzegają konkurencyjność przez pryzmat rynkowych czynników, takich jak: koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku (podejście tradycyjne), zaś inni wiążą konkurencyjność z innowacjami, przedsiębiorczością i aliansami (podejście współczesne) [Pierścionek, Jurek-Stepień, 2006]. Początkowo zakładano, że przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy, a więc przyjmują postawę konfrontacyjną. Dominowały wówczas takie koncepcje konkurencyjności, jak [Pierścionek, 2003]:

1. koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia;
2. przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością;
3. konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku);
4. marketingowa koncepcja konkurencyjności polegająca na podporządkowaniu procesu zarządzania przedsiębiorstwem potrzebom rynku, w tym aktywne oddziaływanie na rynek w celu wypromowania nowych produktów;
5. przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja.

Koncepcje te koncentrowały się przede wszystkim na kosztach, następnie jakości, dalej różnicowaniu ofert oraz intensywnej promocji.

Współczesne podejścia do konkurencyjności odzwierciedlają także koncepcje zasobowe, które identyfikują bazowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Pacholarz, 2014; Przybytniowski, 2010] oraz zasady ich rozwijania w długim okresie. Za zasoby uznaje się

wszystko to, co znajduje się w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane i co stanowi podstawę działalności gospodarczej, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców. Należy przy tym zauważyć, że to co organizacja „ma” (np. reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego) określa się mianem zasobów - aktywów, zaś to co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania określa się umiejętnościami i kompetencjami [Rokita, 2005]. Do najbardziej znanych zasobowych koncepcji konkurencyjności należy zaliczyć:

1. koncepcję kluczowych kompetencji G. Hamela i C. Prahalada;
2. koncepcję wyróżniających firmę zdolności J. Kaya.

Pierwsza z nich zakłada, że podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są zdolności do kreowania innowacji, wynikające z posiadania przez dane przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji. Według G. Hamela i C. Prahalada kluczowe kompetencje są zdolnością organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii. Kluczowe kompetencje należy tworzyć, co wymaga posiadania wizji rozwoju rynku oraz aktywnego uczestnictwa w procesie konkurencji o nowe zasoby i umiejętności [Hamel, Prahalad, 1999].

Natomiast koncepcja konkurencyjności zaproponowana przez J. Kaya zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są wyróżniające firmę zdolności. Zalicza on do nich: innowację, architekturę strategiczną [Cyfert, 2006], reputację oraz zasoby strategiczne. Według niego „zdolność może być wyróżniająca tylko wtedy, gdy wynika z cechy, której brak innym firmom (...) powinna być też trwała i stanowić wyłączną własność” [Kay, 1996].

Zasadniczą różnicą tych dwóch koncepcji jest ocena możliwości świadomego [Leśniewski, 2015] tworzenia źródeł konkurencyjności. W pierwszej podkreśla się, że tworzenie kluczowych kompetencji jest możliwe i konieczne, zaś w drugiej podkreśla się, że tworzenie źródeł konkurencyjności w postaci wyróżniających firmę zdolności jest niemożliwe, a istotne jest znaczenie doboru rynków do tych zidentyfikowanych zdolności. Obie koncepcje podkreślają rolę uczenia się przedsiębiorstwa w kształtowaniu kluczowych kompetencji, w procesie identyfikacji wyróżniających zdolności oraz wyboru rynków [Pierścionek, 2003].

Koncepcje zasobowe [Skowronek-Mielczarek, 2012, Skowronek-Mielczarek, 2013] to koncepcje przedsiębiorcze, w których zakłada się, że trwałą konkurencyjność można osiągnąć

tylko przez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji oraz wchodzenie na nowe rynki i w nowe dziedziny [Pierścionek, Jurek-Stepień, 2006].

Konkurencyjność ma charakter relatywny o własnościach porównawczych, co oznacza, że zawsze występuje odniesienie cech podmiotu, którego konkurencyjność jest analizowana, do cech innego podmiotu [Gorynia, 2002, Dzikowska, Gorynia, 2012, Leśniewski, 2014].

W gąszczu licznych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw można spotkać się z definicjami uwzględniającymi aspekt środowiska naturalnego⁴. Twierdzi się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to także zdolność do rozwoju zrównoważonego [Lubiński, 1995], zrównoważonego rozwoju, trwałego rozwoju, ekorozwoju⁵.

Konkurencyjność oparta na ekorozwoju określana jest mianem konkurencyjności ekorozwojowej⁶. Problemy związane z wykorzystywaniem zasobów przyrody, środowiska naturalnego są aktualnie uznawane za priorytetowe nie tylko w podmiotach gospodarczych, ale także w funkcjonowaniu państwa, co znajduje swoje uzasadnienie w realizacji celów polityki międzynarodowej.

Podsumowania dotyczące konkurencyjności nasuwają określone wywody stwierdzające, iż [Leśniewski, 2014]:

1. konkurencyjność wywodzi się ze sfery walki, rywalizacji, współpracy między różnymi organizacjami, jest charakterystyczna dla każdej organizacji oraz może być rozwijana, kształtowana w zakresie relacji między różnymi organizacjami (przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwa – organizacje publiczne) czyli tzw. konkurencyjność relacyjna;
2. konkurencyjność może być o charakterze twardym i o charakterze miękkim;
3. konkurencyjność „twarda” dotyczy m. in. takich czynników jak: finanse, strategia, inwestycje, rywalizacja między przedsiębiorstwami (wygrana - przegrana) itp.

⁴ Chodzi tu o wpływ podmiotów gospodarczych na środowisko naturalne (ochrona środowiska naturalnego).

⁵ *Rozwój zrównoważony, zrównoważony rozwój, trwały rozwój, rozwój samopodtrzymujący się czy ekorozwój* to pojęcia, które w literaturze przedmiotu są zamiennie stosowane i każda z definicji tych pojęć posiada wspólny element jakim jest środowisko naturalne. Autor niniejszego opracowania przyjmuje jedno z tych pojęć jakim jest *ekorozwój*.

⁶ Po raz pierwszy *model konkurencyjności ekorozwojowej* został opracowany i opublikowany przez: Leśniewski M. A., 2013, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, s. 172.

Model ten został stworzony na gruncie gmin (jednostki samorządu terytorialnego). Zamiarem autora niniejszego opracowania jest przedstawienie *modelu konkurencyjności ekorozwojowej* stworzonego na gruncie przedsiębiorstw.

4. konkurencyjność „miękką” dotyczy m. in. takich czynników jak: kultura organizacyjna, umiejętności, współpraca między przedsiębiorstwami (umiejętnie dzielenie się sukcesami i porażkami rynkowymi), behawioralność pracowników itp.
5. konkurencyjność dotyczy zasobów posiadanych przez daną organizację, czyli tzw. konkurencyjność zasobowa organizacji.
6. konkurencyjność ma swoje uwarunkowania nie tylko w zarządzaniu ekonomicznym, ale także w zarządzaniu humanistycznym.

Konkurencyjność ekorozwojowa stanowi szczegółową formę konkurencyjności przedsiębiorstw. Jest formą przejawu kształtowania środowiskowego potencjału konkurencyjnego⁷.

3. Ekorozwój przedsiębiorstw

Przed przystąpieniem do rozpatrywania problemu *ekorozwoju przedsiębiorstw* należy najpierw zapoznać się z genezą pojęcia *rozwój zrównoważony*. Pojęcie *rozwoju zrównoważonego* (z ang. sustainability development), pomimo wieloletniej dyskusji, do tej pory nie jest precyzyjnie zdefiniowane. Po raz pierwszy zostało ono użyte na Konferencji w Sztokholmie w 1972 roku, w związku z omawianiem celów i zadań globalnej polityki ochrony środowiska. Wówczas została sformułowana koncepcja prawa człowieka do środowiska, zgodnie z którą człowiek ma prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków życia w środowisku o jakości zapewniającej życie w godności i dobrobycie. Ponośi on jednocześnie odpowiedzialność za ochronę i poprawę środowiska dla obecnego i przyszłych pokoleń [Bukowski, 2005]. Jednakże definicja pojęcia *rozwoju zrównoważonego* pojawiła się dopiero w 1987 roku w Raplocie Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju zatytułowanym „Nasza wspólna przyszłość” (Raplocie Brundtland). Zgodnie z nim rozwój zrównoważony oznacza rozwój gospodarczy i społeczny, który zapewni zaspokojenie potrzeb współczesnej generacji bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokoić swoich potrzeb, pozwalając jej na wybór stylu życia [Mazur-Wierzbicka, 2005]. Definicja ta nie zawierała precyzyjnych sformułowań, co spowodowało dalsze prace nad tym pojęciem. Dopracowanie znaczenia rozwoju zrównoważonego i przeniesienie tej koncepcji do dokumentów międzynarodowych miało miejsce na II Konferencji ONZ „Środowisko i Rozwój” w Rio de Janeiro w czerwcu 1992 roku. Do istotnych dokumentów uchwalonych

⁷ Punktem wyjścia zrozumienia istoty *środowiskowego potencjału konkurencyjnego* jest zapoznanie się nie tylko z problemem ekologii jako dziedziny nauki wraz ze świadomością ekologiczną, ale także z konkurencyjnością ekorozwojową wraz ze świadomością ekorozwojową.

wówczas, które zostały poświęcone problemom ochrony środowiska oraz rozwoju zrównoważonego należą Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju oraz Agenda 21.

Powołując się w literaturze przedmiotu na mnogość definicji *rozwoju zrównoważonego* w tym m. in. definicji autorstwa F. Piątek, B. Poskrobka, D. Pearce, R. K. Turner, I. Sachs czy K. Dubel każda z tych definicji wskazuje na konieczność połączenia w rozwoju organizacji trzech celów tj. *ekonomicznych, społecznych i ekologicznych*⁸. Oznacza to, że koncepcja ekorozwoju jest procesem długofalowym, który ma za zadanie łączyć w sobie trzy wymiary, tj. *rozwój społeczny, gospodarczy oraz ochronę środowiska przyrodniczego*. Wszystkie te elementy triady, tj. *społeczeństwo-gospodarka-środowisko naturalne*, powinny rozwijać się równomiernie i tworzyć zwartą całość.

Koncepcję ekorozwoju rozpatruje się na poziomie makro odnosząc ją do rozwoju świata i poszczególnych społeczeństw lub też do poszczególnych regionów⁹. Jednak biorąc pod uwagę wpływ przedsiębiorstw na rozwój społeczno-gospodarczy oraz wpływ na środowisko przyrodnicze (naturalne) coraz częściej idea ta ma swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem (ujęcie mikro). Oznacza to, że podmiot dążąc do utrzymania się na rynku i powiększania swojej wartości obok celów ekonomicznych i społecznych powinien realizować cele ekologiczne (środowiska naturalnego). Dlatego ekorozwój w działalności organizacji sprowadza się do [Adamczyk, 2001]:

1. uwzględniania uwarunkowań ekologicznych w wyznaczaniu kierunków rozwoju,
2. nie przekraczaniu ekologicznie uzasadnionych granic dopuszczalnych norm,
3. dostosowaniu potrzeb rozwojowych do regionalnych i lokalnych uwarunkowań.

Trzeba też zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie występują wzajemne powiązania pomiędzy realizacją poszczególnych grup celów. Osiągnięcie bowiem celów ekonomicznych w postaci między innymi zysku jest warunkiem koniecznym do podejmowania działań ekologicznych i społecznych. Jak również funkcjonowanie podmiotu zależy od stopnia akceptacji jego produktów i działalności przez otoczenie, co przekłada się na poprawę wyników ekonomicznych. Dlatego też ważne jest, aby umiejętnie koordynować działania firmy w trzech obszarach realizując jej cel główny jakim jest utrzymanie się i rozwój na rynku.

⁸ W dalszej części opracowania autor będzie stosował pojęcie *ekorozwój* mając na względzie integralność trzech celów: *ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (ochrona środowiska przyrodniczego)*.

⁹ W tym ujęciu *region* jest traktowany dwojako tzn. *z punktu widzenia świata* regionem są: poszczególne kontynenty (np. Europa, Azja, Afryka itp.) oraz *z punktu widzenia kontynentu i państwa* regionem są odpowiednio: Polska (znajduje się na kontynencie Europa) i województwo małopolskie (region administracyjny – województwo polskie) itp. Należy podkreślić, że pojęcie region w zależności od przyjętego poziomu analizy taksonomicznej jest pojęciem elastycznym i zmiennym.

Ekorozwój w przedsiębiorstwie jest możliwy tylko wówczas, gdy nastąpi w nim zintegrowanie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych zarówno w długim jak i krótkim okresie. Przekłada się to na projektowanie takich działań, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe. Wśród nich należy wymienić między innymi [Kryk, 2005]:

1. racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska przyrodniczego,
2. zapobieganie negatywnemu oddziaływaniu na środowisko poprzez m.in. stosowanie nowych proekologicznych technologii oraz urządzeń zmniejszających ilość wypuszczanych zanieczyszczeń,
3. podejmowanie inicjatyw mających na celu wspomaganie społeczności lokalnych np. poprzez prowadzenie działań sponsoringowych i charytatywnych,
4. dbanie o jakość wytwarzanych produktów,
5. podejmowanie działań inwestycyjnych na przedsięwzięcia z zakresu ochrony środowiska przyrodniczego,
6. przestrzeganie zasad etyki w relacjach z pracownikami, kontrahentami oraz konsumentami.

Realizacja ekorozwoju w przedsiębiorstwie wymaga przygotowania odpowiednich czynników implementowania ekorozwoju. Tworzenie i oferowanie na rynku tzw. produktów/usług proekologicznych jest jedną z form kształtowania ekorozwoju przedsiębiorstw. Ekorozwój można wdrażać do organizacji w oparciu o dwie podstawowe koncepcje, tj. *koncepcja twarda* i *koncepcja miękka*. *Koncepcja twarda* opiera się na czynnikach trudno poddających się uelastycznieniu. Do czynników tych można zaliczyć m. in.: ekotechnologie, ekoprodukcje czy normy jakościowe i środowiskowe, prawo związane z ochroną środowiska naturalnego. Z kolei *koncepcja miękka* związana jest z czynnikami łatwo poddającymi się uelastycznieniu, które m. in. stanowią: kultura organizacyjna, świadomość ekologiczna czy wartości i normy ekologiczne¹⁰. W tabeli 1 przedstawiono czynniki implementacji ekorozwoju w przedsiębiorstwie w koncepcji twardej i koncepcji miękkiej.

¹⁰ *Koncepcja twarda i koncepcja miękka* została stworzona przez autora niniejszego opracowania na podstawie: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce oraz Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Tabela 1. Czynniki implementacji ekorozwoju w przedsiębiorstwie w koncepcji twardej i koncepcji miękkiej

Czynniki implementacji ekorozwoju w przedsiębiorstwie	% udzielonych odpowiedzi
Technologie proekologiczne (ekotechnologia)	27
Ekologiczna produkcja (ekoprodukcja)	26
Ochrona środowiska naturalnego	22
Kultura organizacyjna	12
Świadomość ekologiczna	6
Alternatywne źródła energii	2
Recykling	2
Nie ma zdania	3

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce.

Większość zbadanych przedsiębiorstw widzi, że istotnym czynnikiem implementacji ekorozwoju są *technologie proekologiczne* - 27%, *ekologiczna produkcja* – 26% oraz *ochrona środowiska naturalnego* – 22%. Można stwierdzić, że z logicznego punktu widzenia zastosowanie ekotechnologii i ekoprodukcji będzie pozytywnie wpływać na środowisko naturalne. Dostyć duży dystans występuje w przypadku pozostałych czynników implementacji ekorozwoju w przedsiębiorstwie, które stanowią: *kultura organizacyjna* – 12%, *świadomość ekologiczna* – 6%, *alternatywne źródła energii* – 2%, *recykling* – 2% oraz *nie ma zdania* – 3%. Wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie, w tym ekorozwoju jest uzależnione głównie od świadomości pracowników, w tym świadomości ekologicznej jak i także od kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Świadomość ekologiczna to stosunek pracownika (człowieka) do środowiska naturalnego jak i także wiedza człowieka o skutkach działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Kultura organizacyjna nadaje przedsiębiorstwu określony rytm zmian, w tym wdrażania ekorozwoju w określonym horyzoncie czasu. W przypadku badanych przedsiębiorstw, kiedy świadomość ekologiczna i kultura organizacyjna stanowią odpowiednio – 6% i 12% to trudno jest mówić o implementowaniu ekorozwoju poprzez czynniki miękkie. To właśnie te dwa czynniki implementacji stanowią o pozostałych czynnikach wdrażania ekorozwoju w badanych przedsiębiorstwach. Pracownik zanim zacznie działać musi być świadom wdrażanych zmian (ekorozwoju) a kultura organizacyjna nadaje jemu określony motyw działania (ekorozwojowa kultura organizacyjna).

Zaprezentowane w tabeli 1 czynniki stanowią dwie podstawowe „drogi”, poprzez które można wdrażać ekorozwój w przedsiębiorstwie. Koncepcje twardej można porównać do części

nierozbieralnej, która funkcjonuje do czasu jak się nie zepsuje. Po uszkodzeniu daną część w całości wymienia się na nową. Ta metafora obrazuje czynniki koncepcji twardej. Natomiast koncepcję miękką można porównać do części rozbieralnej, która jak się zepsuje można ją naprawić i dalej będzie nam ona służyć. Ta metafora obrazuje czynniki koncepcji miękkiej. Właściwy wybór koncepcji jest zależny indywidualnie od każdego przedsiębiorstwa, gdyż każdy podmiot gospodarczy różni się między sobą np. ilością i jakością pracowników, typem kultury organizacyjnej, świadomością pracowników czy zastosowaną technologią itp.

Jeśli przedsiębiorstwo wybrałoby implementację ekorozwoju w ramach koncepcji miękkiej należy gro wysiłku intelektualnego podmiotu gospodarczego ukierunkować na kulturę organizacyjną. W tabeli 2 przedstawiono czynniki wdrażania ekorozwoju w przedsiębiorstwie w ramach koncepcji miękkiej.

Tabela 2. Czynniki wdrażania ekorozwoju w przedsiębiorstwie w ramach koncepcji miękkiej

Czynniki wdrażania ekorozwoju w przedsiębiorstwie w ramach koncepcji miękkiej	% udzielonych odpowiedzi
Ekorozwojowa kultura organizacyjna	46
Świadomość ekorozwojowa	31
Świadomość ekologiczna	20
Szkolenia pracowników w kierunku ekologii, ekorozwoju	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce.

Praktyczne implementowanie ekorozwoju w koncepcji miękkiej wymaga zarządzania kulturą organizacyjną w kierunku ekorozwoju. Gro badanych przedsiębiorstw opowiedziało się, że decydującymi czynnikami wdrażania ekorozwoju w tej koncepcji są: *ekorozwojowa kultura organizacyjna* – 46%, *świadomość ekorozwojowa* – 31%, *świadomość ekologiczna* – 20%, oraz *szkolenia pracowników w kierunku ekologii, ekorozwoju* – 3%. Przeprowadzone badania stwierdziły, że wdrożenie ekorozwoju w przedsiębiorstwie wymaga przede wszystkim posiadania przez organizację ekorozwojowej kultury organizacyjnej¹¹. Świadomość ekorozwojowa¹² to szczegółowa postać świadomości umożliwiającej wdrażanie ekorozwoju natomiast świadomość ekologiczna stanowi wsparcie dla świadomości

¹¹ Można stwierdzić, że każda zmiana w organizacji wymaga określonego typu kultury (tzw. kultury szczegółowe, specjalistyczne czy kultury córki).

¹² Pojęcie *świadomości ekorozwojowej* zdefiniował i opublikował: Leśniewski M. A., 2013, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, ss. 130-135.

ekorozwojowej. Różnica między świadomością ekologiczną a świadomością ekorozwojową polega na tym, że ta pierwsza dotyczy relacji człowieka (organizacji) do środowiska naturalnego, natomiast ta druga dotyczy relacji integralnej człowieka (organizacji) do społeczeństwa, gospodarki i środowiska naturalnego. Można stwierdzić, że relacje w świadomości ekologicznej mają charakter prosty (człowiek – środowisko naturalne) natomiast w świadomości ekorozwojowej mają charakter złożony (człowiek – społeczeństwo – gospodarka – środowisko naturalne). Świadomość ekologiczna stanowi fundament świadomości ekorozwojowej. Czynnikiem, który otrzymał najmniejszy udział w implementowaniu ekorozwoju w przedsiębiorstwa to *szkolenia w zakresie ekologii, ekorozwoju* – 3%. Paradoksalnie, to właśnie szkolenia są czynnikiem podnoszenia świadomości zmian zachodzących w organizacji, w tym przypadku ekorozwoju. Można uważać, że badane przedsiębiorstwa posiadają pracowników z kształtującą się lub ukształtowaną świadomością ekologiczną i ekorozwojową lub też pracownicy nie posiadają świadomości, że potrzebne są im szkolenia profilowane, w tym przypadku dotyczące ekologii, ekorozwoju. Również można przypuszczać, że te szkolenia nie wiele dadzą, gdy sam pracownik nie będzie chciał zabiegać o rozwój swojej świadomości w danym kierunku (świadomość profilowana).

4. Model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw

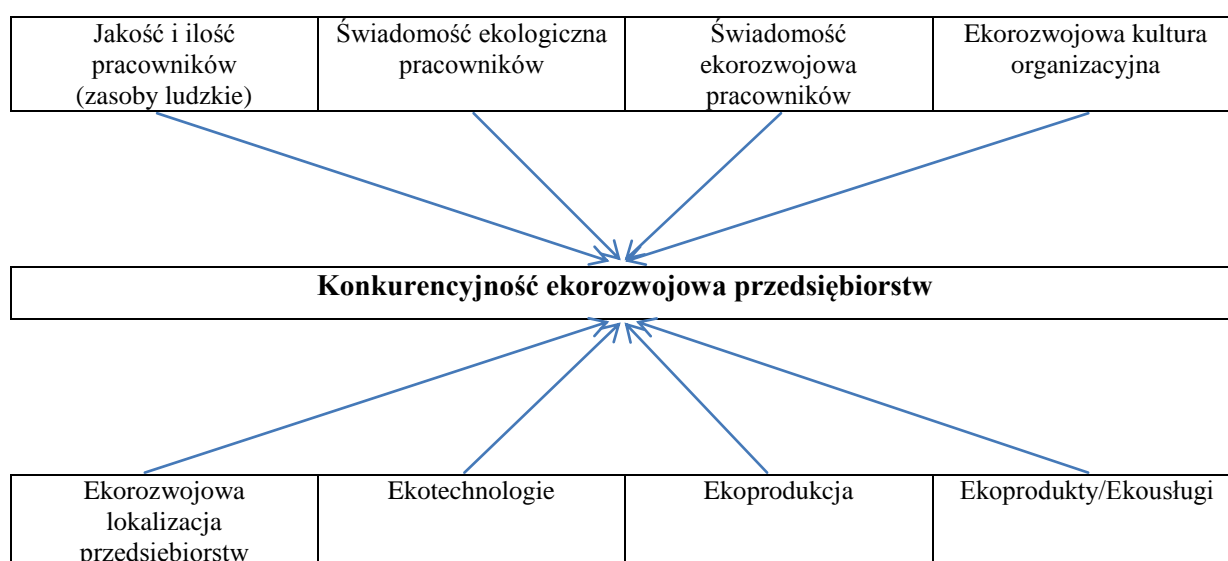
Konkurencyjność ekorozwojowa stanowi wyzwanie dla organizacji (przedsiębiorstwa) w zakresie poszanowania środowiska naturalnego (przyrodniczego). Stanowi punkt wyjścia przedsiębiorstwa do „podania ręki” środowisku przyrodniczemu. Należy podkreślić, że każda organizacja funkcjonuje w środowisku naturalnym i tworzy z nim określone relacje¹³. Konkurencyjność ekorozwojowa¹⁴ porządkuje nie tylko relacje organizacji ze środowiskiem naturalnym, ale także nadaje poszczególnym zasobom organizacji prośrodowiskowy charakter. Konkurencyjność ta wpisuje się w dorobek szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu można spotkać się z pojęciami pokrewnymi w stosunku do konkurencyjności ekorozwojowej, które stanowią: *zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw* [Adamkiewicz-Drwiłło, Kruk, 2010], *konkurencyjność*

¹³ Mogą to być *relacje pozytywne* i *relacje negatywne*. *Relacje pozytywne* mają charakter prośrodowiskowy (np. produkty/usługi ekologiczne) a *relacje negatywne* mają charakter antyśrodowiskowy (np. produkty/usługi antyekologiczne).

¹⁴ Pojęcie to po raz pierwszy zostało zdefiniowane i opublikowane przez: Leśniewski M. A., 2013, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa. Konkurencyjność ekorozwojowa w tej książce została zdefiniowana w kontekście gmin – jednostki samorządu terytorialnego, natomiast w kontekście przedsiębiorstw czyni to po raz pierwszy autor niniejszego opracowania.

ekologiczna [Adamkiewicz-Drwiłło, Kruk, 2008], przyrodnicza konkurencyjność regionów [Kruk, 2010]. Każda z tych definicji podkreśla wagę środowiska naturalnego w rozwoju organizacji. Można dopatrzeć się, że problematyka ekorozwoju z gruntu jednostek terytorialnych (regionów) ewoluuje w kierunku podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) natomiast problem konkurencyjności, który wiązał się głównie z przedsiębiorstwem również dotyczy także jednostek terytorialnych różnych szczebli podziału taksonomicznego danego kraju¹⁵. Na rysunku 1 przedstawiono autorski model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw¹⁶

Rysunek 1. Model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce.

Model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw składa się z czynników miękkich [Bugdoł, 2010] i czynników twardych konkurencyjności, które wzajemnie uzupełniają się i stanowią zwartą całość. Do czynników miękkich można zaliczyć: jakość pracowników¹⁷, świadomość ekologiczną pracowników, świadomość ekorozwojową pracowników, ekorozwojową kulturę organizacyjną,¹⁸ ekousługi¹⁹ natomiast czynniki twarde

¹⁵ Autor niniejszego opracowania posiada doświadczenia wynikające z jednoczesnego zainteresowania gminami i przedsiębiorstwami (gmina jako analog przedsiębiorstwa). W zainteresowaniach autora dominuje problem konkurencyjności w powiązaniu z różnymi aspektami rozwoju przedsiębiorstw, w tym także ekorozwoju.

¹⁶ *Model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw* został po raz pierwszy opublikowany przez autora w niniejszym opracowaniu.

¹⁷ Ilość pracowników zalicza się do czynników twardych konkurencyjności.

¹⁸ Szerzej na temat czynników miękkich konkurencyjności w: Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

stanowią: ilość pracowników, ekorozwojowa lokalizacja przedsiębiorstw, ekotechnologie, ekoprodukcja, ekoprodukty. Należy zwrócić uwagę, iż proces podejmowania decyzji [Borkowski, Čorejova, 2004] w zakresie jakiegokolwiek czynnika konkurencyjności w prezentowanym modelu ma charakter miękkiego²⁰. Skuteczność w realizacji modelu konkurencyjności ekorozwojowej jest zależna między innymi od relacji pozytywnych²¹ między poszczególnymi czynnikami oraz sposobów implementowania²² czynników konkurencyjności ekorozwojowej do przedsiębiorstwa (organizacji).

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw to dostrzeganie przez kadrę menedżerską (zarządzającą) relacji między czynnikami miękkimi i czynnikami twardymi przyczyniającymi się do kształtowania potencjału ekorozwojowego przedsiębiorstw. Należy umiejętnie łączyć ze sobą te czynniki, które będą podmiot gospodarczy przybliżać do konkurencyjności ekorozwojowej. Można stwierdzić, że punktem wyjścia implementowania i kształtowania w przedsiębiorstwie tej formy konkurencyjności jest zatrudnianie i posiadanie pracowników ze świadomością ekologiczną i świadomością ekorozwojową. Te czynniki miękkie będą odpowiedzialne za pozostałe czynniki, które będą kształtować konkurencyjność ekorozwojową. Można pokusić się o stwierdzenie, że świadomość ekologiczna i świadomość ekorozwojowa to czynniki pierwotne, a pozostałe czynniki konkurencyjności ekorozwojowej to czynniki wtórne.

5. Podsumowanie

Konkurencyjność jest pojęciem o wielu znaczeniach i jest także rozpatrywana z różnych punktów widzenia. Posiada ona charakter interdyscyplinarny. Konkurencyjność dotyczy różnych przedmiotów wymiany (produkty, usługi), obiektów (organizacji, w tym przedsiębiorstw) czy poszczególnych gospodarek. Występuje ona na różnych poziomach, począwszy od miro-, mezo-, a skończywszy na makropoziomie. Możliwości kształtowania

¹⁹ Ekousługi to czynnik miękki konkurencyjności, gdyż w ekousługach chodzi o jakość wykonanej usługi a nie o ilość wykonanych usług. Jakość jako satysfakcja, użyteczność czy zadowolenie klienta stanowi czynnik miękki konkurencyjności.

²⁰ Podejmowanie decyzji w szerokim tego słowa znaczeniu zalicza się do zarządzania miękkiego. Podejmowanie decyzji ma charakter subiektywny, gdyż od człowieka jest on zależny np. jeden menedżer w tej samej sprawie jest na *nie* a drugi na *tak* oraz czasami menedżerowie podejmują decyzje wzajemnie wykluczające się. Czasami w procesie decyzyjnym można spotkać się z *dychotomią myślenia menedżerskiego*.

²¹ Relacje pozytywne to wzajemne stosunki między czynnikami przyczyniającymi się do aprecjacji wartości organizacji. Przeciwnością relacji pozytywnych są relacje negatywne, które przyczyniają się do generowania sytuacji patologicznych w tym np. konfliktów i w ostatecznym wyniku mogą powodować deprecjację wartości organizacji. Inicjatorem relacji jest menedżer (kierownik) zajmujący określone miejsce zarówno w strukturze organizacyjnej jak i także w strukturze decyzyjnej.

²² Sposoby implementowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie mogą być: oparte na czynnikach w koncepcji miękkiej, w koncepcji twardej lub koncepcji mieszanej (twarde i miękkie czynniki).

konkurencyjności są zdeterminowane przez przedsiębiorstwo czyli konkurencyjność wynika z charakteru danego podmiotu gospodarczego. Na konkurencyjność można spojrzeć także w sposób ogólny i szczegółowy. W niniejszym opracowaniu konkurencyjność została potraktowana w ujęciu szczegółowym, którą jest konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw. Konkurencyjność ta wprowadza przedsiębiorstwo w relacje ze środowiskiem naturalnym w powiązaniu z relacjami społeczno-gospodarczymi. Relacje te mają kształtować konkurencyjność ekorozwojową w strategicznej perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa.

Implementacja ekorozwoju w przedsiębiorstwie może odbywać się na różne sposoby pod warunkiem, że dany sposób będzie efektywny dla danej organizacji. Jednym ze sposobów wdrażania ekorozwoju w przedsiębiorstwie są czynniki miękkie w ramach koncepcji miękkiej oraz czynniki twarde w ramach koncepcji twardej. W niniejszym opracowaniu (zgodnie z zainteresowaniami autora) została rozwinięta koncepcja miękka implementacji ekorozwoju w przedsiębiorstwie. Czynniki wdrażania ekorozwoju stały się podstawą opracowania modelu konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw. W modelu tym należy brać pod uwagę, że zarówno czynniki miękkie i czynniki twarde kształtują ten rodzaj (formę) konkurencyjności czyli jedne czynniki nie mogą wykluczać drugich. Do tego modelu można zastosować zasadę Pareto (80/20). Zasada ta może być przydatna dla tych menedżerów, którzy mogli by mieć problem, ile czynników miękkich, a ile czynników twardych miało by być włączone do modelu konkurencyjności ekorozwojowej danego przedsiębiorstwa. Model ten stanowi autorskie spojrzenie na problem konkurencyjności ekorozwojowej, opartej nie tylko na studium literatury przedmiotu, ale także opartej na przeprowadzonych badaniach naukowych. Niech opracowanie to będzie przyczynkiem do polemiki dotyczącej konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw w ramach nauk o zarządzaniu.

Wykorzystując podział zarządzania na zarządzanie humanistyczne [Kociatkiewicz, Kostera, 2013] i zarządzanie ekonomiczne, można stwierdzić, iż czynniki miękkie modelu konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw można zaliczyć do zarządzania humanistycznego [Prawelska-Skrzypek, Lenartowicz, 2013] natomiast czynniki twarde tego modelu można zaliczyć do zarządzania ekonomicznego. Zarówno zarządzanie humanistyczne i ekonomiczne stanowią zwarty „obraz” modelu konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca może kształtować w przedsiębiorstwie ten model w obszarze czynników miękkich (zarządzanie humanistyczne) i/lub czynników twardych (zarządzanie ekonomiczne).

Bibliografia

1. Adamczyk J., 2001, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 183.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Kruk H., 2008, *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 141–148.
3. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Kruk H., 2010, Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 98, Warszawa, ss. 16-24.
4. Borkowski S. Čorejova T., 2004, *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu. Sosnowiec.
5. Bukowski Z., 2005, *Prawo międzynarodowe a ochrona środowiska*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 24.
6. Bugdol M., 2010, Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych, *Współczesne Zarządzanie*, 2.
7. Cyfert Sz., 2006, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
8. Dzikowska M., Gorynia M., 2012, Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?, *Gospodarka Narodowa*, nr 4, ss. 1-30.
9. Gorynia M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, s. 48.
10. Hamel G., Prahalad C.K. 1999, Przewaga konkurencyjna jutra, *Business Press*, Warszawa.
11. Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, s. 29.
12. Kruk H., 2010, *Przyrodnicza konkurencyjność regionów*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
13. Kryk B., 2005, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko przyrodnicze*, w: *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Kopycińska D., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 200.

14. Kociatkiewicz J., Kostera M., Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu, *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 4 (44), 2013.
15. Lubiński M., 1995, *Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy (materiały z konferencji)*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa.
16. Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność ekorozwojowa, świadomość ekorozwojowa oraz ekorozwojowa kultura organizacyjna czynnikami kształtowania ekorozwojowego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego*, Badania Własne, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce.
17. Leśniewski M. A., 2015, *Employee consciousness in creating competitive advantage of companies*, in: *Significance of human resources and strategy in organization improvement*, S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, Croatian Quality Managers Society, Zagreb, pp. 128-142.
18. Leśniewski M. A., 2015, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
19. Leśniewski M. A., 2014, *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, s. 59.
20. Leśniewski M. A., 2013, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, s. 172.
21. Mazur-Wierzbicka E., 2005, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako podstawa gospodarowania środowiskiem przyrodniczym*, w: *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, Kopycińska D., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 34.
22. Mróz M., 2003, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, *Gospodarka Narodowa*, nr 9, s. 40.
23. Pacholarz W.M., *Wsparcie społecznych instytucji finansowych banków spółdzielczych (Volksbanken – Raiffeisen Banken, Sparkassen, Bausparkassen) dla innowacyjnych technologii energetycznych w Republice Federalnej Niemiec*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Warszawa, 8(775), s. 89-90.
24. Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 200.

25. Pierścionek Z., Jurek-Stepień S., 2006, *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 17.
26. Prawelska-Skrzypek G., Lenartowicz M., 2013, Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki, *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 4 (44).
27. Przybytniowski J.W., 2013, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
28. Przybytniowski J. W., *Znaczenie pośrednictwa ubezpieczeniowego w strukturze ubezpieczeń gospodarczych*, *Więś Jutra*, 2010, Warszawa, s. 59-60.
29. Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 139.
30. Skowronek-Mielczarek A., 2012, Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 121, Warszawa, ss. 127-143.
31. Skowronek-Mielczarek A., 2013, *Rozwój przedsiębiorstwa i jego zasoby – wzajemne powiązania i relacje*, w: *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, A. Skowronek – Mielczarek, CeDeWu, Warszawa, ss. 35-65.
32. Urbanowska - Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa, s. 215.

Konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw

Streszczenie

Jednym z ważniejszych problemów związanych z rozwojem przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej jest konkurencyjność. Można ją określić jako czynniki generowane przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji (przedsiębiorstwa) dzięki, którym podmiot gospodarczy osiągnie obecną i/lub potencjalną przewagę konkurencyjną. Na problem konkurencyjności można spojrzeć dwojako tzn. w *szerokim ujęciu* (rozpatrywanie całościowe problemu konkurencyjności) oraz w *szczegółowym ujęciu* (rozpatrywanie przez pryzmat wybranego czynnika i/lub czynników). Przykładem szczegółowego ujęcia konkurencyjności jest konkurencyjność ekorozwojowa. Cel opracowania stanowi iż, implementacja ekorozwoju w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez czynniki miękkie i czynniki twarde. Teza opracowania stanowi, że konkurencyjność ekorozwojowa budowana jest poprzez czynniki miękkie i czynniki twarde przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, ekorozwój, konkurencyjność ekorozwojowa przedsiębiorstw, model konkurencyjności ekorozwojowej przedsiębiorstw

Jel Kody: Q01, Q56, O44, D03

The competitiveness of eco-developmental enterprises

Summary

Competition is one of the major problems associated with the development of enterprises in the market economy. It can be defined as factors generated by the internal and external environment of the organization (company) through which the economic operator will reach the current and / or potential competitive advantage. The issue of competitiveness can be seen in two ways, i.e. in a broad sense (considering the overall problem of competitiveness) and in a detailed sense (considering through the prism of a factor and / or factors). Eco-developmental competitiveness is an example of a detailed sense of competitiveness. The purpose of the development is that, the implementation of sustainable development in the company is held by soft and hard factors. The thesis of the study states that, the competitiveness of eco-developmental factors is constructed by soft and hard factors of enterprises.

Keywords: competitiveness, sustainability, eco-developmental competitiveness of enterprises, eco-developmental model of competitiveness of enterprises.

Jel Kody: Q01, Q56, O44, D03