

Dorota JAŻWIŃSKA\*

## EFEKTYWNOŚĆ STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.14

W artykule poruszono aspekty związane z efektywnością strategii zrównoważonego rozwoju. Wskazano różnice pomiędzy efektywnością a skutecznością. Zwrócono uwagę na elementy dotyczące zarówno strategii, jak i idei zrównoważonego rozwoju. Jako ściśle zintegrowaną z koncepcją zrównoważonego rozwoju opisano również społeczną odpowiedzialność biznesu. Publikacja zawiera wyniki badań własnych dotyczących zrównoważonego rozwoju – strategii priorytetowej wybranego przedsiębiorstwa branży piwowarskiej. Wyszczególniono bariery wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą pojawić się podczas realizowania strategii zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** efektywność, strategia przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu

### 1. WPROWADZENIE

Jednym z warunków rozwoju cywilizacji staje się gospodarowanie zasobami, w szczególności naturalnymi. Z uwagi na wyczerpujące się zasoby nieodnawialne czy ograniczoność samoodnowy ekosystemów nie bez znaczenia staje się uwzględnianie kryteriów ekologicznych i społecznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Osiąganie zysków jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa jest niewystarczające w stosunku do zapotrzebowania na stale rosnące potrzeby interesariuszy. Taką potrzebą staje się czyste, samoregenerujące się środowisko przyrodnicze, bez którego nie ma możliwości egzystencji dla całej populacji ziemskiej. Istotne jest zatem akcentowanie paradygmatu gospodarki opartej na zrównoważonym rozwoju (Kurczewska, 2012, s. 12). Celem artykułu jest przedstawienie istoty

---

\* Doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

zrównoważonego rozwoju oraz wprowadzanie jego zasad do efektywnej strategii na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa branży piwowarskiej. W artykule zamieszczono wybrane wyniki badań własnych dotyczące implementacji strategii zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu.

### 1.1. Efektywność a skuteczność

Efektywność (ang. *efficiency*) *ex definitione* to osiągnięcie celów w ekonomiczny sposób. Efektywność jest poszukiwaniem właściwej równowagi między ekonomią (gospodarowanie zasobami: czas, materiały, finanse, obszar) a wyznaczonymi przez przedsiębiorstwo celami. W zarządzaniu stosuje się rozróżnienie pomiędzy efektywnością a skutecznością, czyli samym osiągnięciem ustalonego celu (Witecka, 2007, s. 83). E. Skrzypek (2012, s. 314) opisuje efektywność jako „pozytywny wynik, skuteczność oraz sprawność i umiejętność”. Zaznacza również, że efektywność uważa się za sposób na „wzrost konkurencyjności poprzez wpływanie na realizację strategii i celów firmy, jest także istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania” (Skrzypek, 2012, s. 314).

Skuteczność opisywał m.in. P. Drzewiecki, zwracając uwagę na obciążenia pracownika oraz organizowanie pracy w celu osiągnięcia największego skutku gospodarczego (Martyniak, 2002, s. 162). Z. Rytel skuteczność działania (sprawność) nazywał wydajnością (maksymalizacja wyniku użytecznego przy danych nakładach) oraz oszczędnością (minimalizacja nakładów przy danym wyniku użytecznym) (Martyniak, 2002, s. 168). Z kolei T. Kotarbiński, T. Pszczołowski, J. Zieleniewski, J. Kurnal i W. Kieżun walorami sprawności nazywali skuteczność, korzystność i ekonomiczność (Kowal, 2013, s. 12).

Według P. Bartkowiaka (2008, s. 16) do obniżenia efektywności może prowadzić brak uwzględniania istoty koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategii przedsiębiorstwa. Z kolei obniżony poziom efektywności może mieć niekorzystny wpływ na realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju. Taki stan może jednocześnie zmniejszyć wielkość zysku przedsiębiorstwa i zahamować jego rozwój, co sprowadza się do odpowiedzialności przedsiębiorstwa za utrzymywanie miejsc pracy (Bartkowiak, 2008, s. 6).

Istotnym aspektem jest ocena efektywności w ujęciu holistycznym. Najbardziej popularną koncepcją wieloaspektowej oceny efektywności organizacji jest zrównoważona karta wyników (ang. *balanced scorecard*) zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Stopień realizacji strategii rozpatrywany jest z perspektywy finansowej, klienta, operacyjnej i rozwojowej. Karta służy do oceny równomiernego rozwoju firmy (Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 9). W tabeli 1 przedstawiono różne podejścia do oceny efektywności organizacji prezentowane przez poszczególnych autorów.

Tabela 1. Zestawienie wymiarów efektywności organizacji według wybranych autorów

<b>J. L. Price D. Lawless</b>	<b>M. Holstein- -Beck</b>	<b>M. Bielski</b>	<b>R.S. Kaplan D.P. Norton</b>	<b>M. Hammer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– produktywność</li> <li>– morale</li> <li>– konformizm</li> <li>– elastyczność</li> <li>– instytucjonalizm</li> <li>– stabilność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wydajność</li> <li>– sprawność</li> <li>– kompetencyjność</li> <li>– funkcjonalność</li> <li>– moralność</li> <li>– komunikatywność</li> <li>– równowaga ekologiczna</li> </ul>	Wymiary: <ul style="list-style-type: none"> <li>– rzeczowy</li> <li>– ekonomiczny</li> <li>– systemowy</li> <li>– „polityczny” (relacji z otoczeniem)</li> <li>– polityczny (efektywność polityczna)</li> <li>– behawioralny</li> </ul>	Perspektywy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowa</li> <li>– klienta</li> <li>– procesów wewnętrznych</li> <li>– rozwoju</li> </ul>	Czynniki dotyczące realizacji procesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– projekt</li> <li>– wykonawcy</li> <li>– właściciel</li> <li>– infrastruktura</li> <li>– mierniki</li> </ul> Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przywództwo</li> <li>– kultura organizacyjna</li> <li>– kompetencje</li> <li>– nadzór</li> </ul>

Źródło: (Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 11).

Ocena poszczególnych wymiarów dotyczy zarówno czynników materialnych, jak i niematerialnych. W gospodarce opartej na wiedzy (Lipsey, Nakamura, 2006, s. 41), która stanowi paradygmat nowej ekonomii (Mann, Rosen, 2001, s. 11) wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych.

## **1.2. Strategia zrównoważonego rozwoju i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa**

Strategia według A. Chandlera określa cele długoterminowe, które odpowiadają kierunkom działania przedsiębiorstwa, a także precyzuje zasoby niezbędne do realizacji przyjętych celów (Burnes, 2004, s. 211). Według R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2001, s. 73) strategia (plan gry), oprócz wizji, wartości i misji, powinna ewoluować w czasie, aby sprostać zmieniającym się warunkom stawianym w rzeczywistym świecie. Strategia oznacza sposób, w jaki organizacja zamierza tworzyć wartość dla akcjonariuszy, klientów, społeczności (Kaplan, Norton, 2011, s. 22-23).

Strategią, inaczej – koncepcją działalności (Robert, 2006, s. 94) jest m.in. zrównoważony rozwój, który powinien być zintegrowany z główną strategią przedsiębiorstwa. W ujęciu makroekonomicznym obliuguje do tego stan środowiska naturalnego – m.in. nadmierne zanieczyszczenie atmosfery dwutlenkiem węgla. Aspekt ten oznacza podejmowanie działań w kierunku dekarbonizacji (Muradov, 2014, s. 117) i wykorzystanie, jako alternatywę, odnawialnych źródeł energii oraz stosowanie przez przedsiębiorstwa technologii niskoemisyjnych lub bezemisyjnych (Morriss, Bogart, Meiners, Dorchak, 2011, s. 193) – ujęcie mikroekonomiczne.

W styczniu 2014 r. Komisja Europejska zaproponowała nowe wytyczne dotyczące polityki klimatycznej i energetycznej. Jednym z celów jest redukcja gazów cieplarnianych o 40% do roku 2030 oraz wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych o co najmniej 27% (Dupont, Oberthür, 2015, s. 5).

Zrównoważony rozwój został zdefiniowany w 1987 r. w Raporcie Brundlandt Światowej Komisji ds. Środowiska ONZ „Nasza wspólna przyszłość” (Larson, 2007, s. 11) jako rozwój, który spełnia aktualne potrzeby społeczeństwa bez umniejszania możliwości rozwoju przyszłym pokoleniom (Reis, 2011, s. 4). Jak zauważa B. Larson (2007, s. 11), w literaturze z zakresu ekonomii istnieje ponad 70 definicji zrównoważonego rozwoju. Pojęcie zrównoważonego rozwoju łączy w sobie dwa istotne cele: 1) zapewnienie bezpiecznego życia i dobrobytu wszystkim ludziom – cel rozwoju, 2) życie i praca z ograniczeniami biofizycznymi środowiska – cel zrównoważonego rozwoju (Larson, 2007, s. 11).

Według S.A. Roosa (2008, s. 44) termin „zrównoważony rozwój” oznacza umiejętność materialnego rozwoju w celu utrzymania długoterminowej egzystencji ludzkiej populacji na Ziemi przy jednoczesnym zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, bezpiecznego dla środowiska i kondycji człowieka rozwoju, stwarzając równe szanse dla obecnego i przyszłych pokoleń. Konieczne staje się równoważenie ochrony środowiska z potrzebą rozwoju (Tladi, 2007, s. 74). Kluczowa staje się analiza systemów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego oraz jednoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (Larson, 2007, s. 11). Ważne jest gospodarowanie dostępnymi zasobami – oszczędne i efektywne – z możliwością recyklingu oferowanych produktów (Wyrwicka, Jaźwińska, 2015, s. 5855). Zrównoważony rozwój jako koncepcja ma charakter globalny i powinna być uwzględniana przez wszelkiego typu organizacje, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności. W Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (Raport Brundtland) określono cele polityki środowiskowej i gospodarczej:

- przywrócenie wzrostu gospodarczego i zmiana jego jakości,
- zaspokojenie egzystencjalnych potrzeb człowieka i ludzkości w obszarze żywności, higieny, pracy oraz energii,
- ustabilizowanie liczby ludności,
- ochrona i przywracanie endogenicznych bogactw naturalnych,
- innowacyjność i zmiana profilu technologicznego,
- synergia praw ekologicznych i ekonomicznych w procesie decyzyjnym (Bartkowiak, 2008, s. 26).

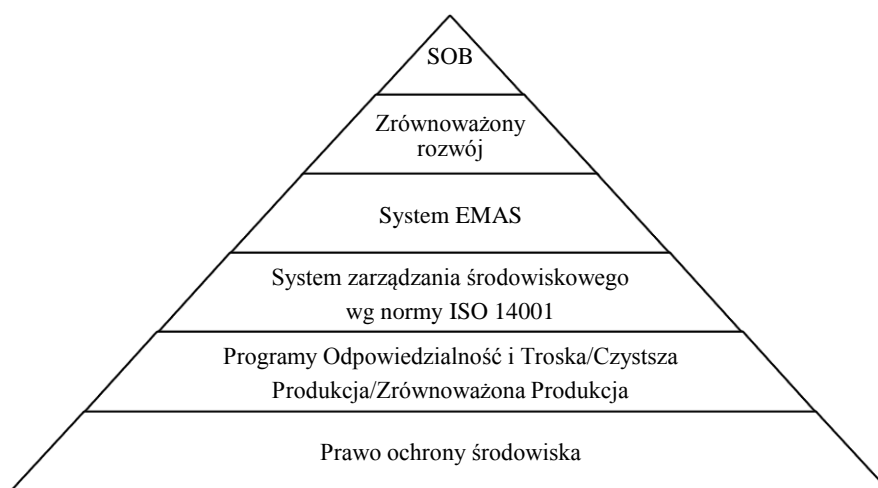
Aby sprostać stawianym wymaganiom, również w zakresie legislacji dotyczącej ochrony środowiska, znaczna część przedsiębiorstw (organizacji) wdraża systemy zarządzania środowiskowego zgodne z normą ISO 14001 lub systemem EMAS<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme* (system ekozarządzania i audytu) jest to unijny system zarządzania środowiskowego wprowadzony aktem prawnym (rozporządzenie) do dobrowolnego stosowania przez wszelkiego typu organizacje.

Jak wskazują badania prowadzone przez zagranicznych i polskich badaczy, spełnianie tych wymagań przynosi korzyści ekonomiczne oraz poprawia wizerunek organizacji (Iraldo, Testa, Frey, 2009; Jaźwińska, 2013; Wójcik, 2015; Nycz-Wróbel, 2016). Rozwinięciem tej drogi ekologicznego doskonalenia są kryteria zrównoważonego rozwoju, prowadzące do kolejnej rozbudowy – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. *corporate social responsibility* – CSR), czyli również respektowania zasad moralnych i etycznych (Aras, Crowther, 2010, s. 22). Jak wskazał A.B. Carroll (1999, s. 268), koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma długą i urozmaiconą historię sięgającą lat 50. XX w. H.R. Bowen w 1953 r. zdefiniował społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców jako działania pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa (Carroll, 1999, s. 270).

Według A. Paliwody-Matiolańskiej (2009, s. 40) „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest podejściem holistycznym, skupiającym się na stosunkach społecznych z punktu widzenia ekonomicznego”. Pojawia się zatem problem zysków przedsiębiorstwa w kontekście wydajności i społecznej odpowiedzialności oraz zaspokajania potrzeb społecznych (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 41). Idea społecznej odpowiedzialności zakłada funkcjonowanie zgodnie z akceptowanymi społecznie normami. Istotą jest jedność działań prospołecznych, etycznych i prośrodowiskowych (Zimniewicz, 2014, s. 90). Zdaniem A. Samborskiego (2012, s. 17) społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa należy postrzegać jako strategię biznesu, dzięki której łatwiej osiągnąć cele (są bardziej transparentne), co umacnia pozytywny wizerunek firmy jako odpowiedzialnej społecznie.



Rys. 1. Układ hierarchiczny społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie koncepcji zrównoważonego rozwoju (Wyrwicka, Jaźwińska, 2016, s. 301)

Układ hierarchiczny przedstawiony na rysunku 1 pokazuje kolejne etapy doskonalenia przedsiębiorstw w zakresie realizacji priorytetów ekologiczno-społeczno-ekonomicznych. Górny szczebel zajmuje społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (SOB) – ang. *corporate social responsibility* (CSR) – jako osiągnięcie doskonałości w działaniach prospołecznych.

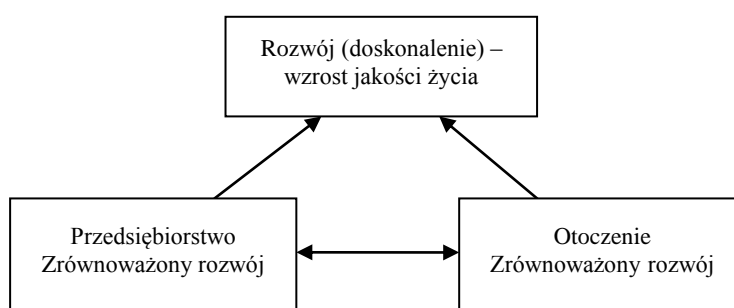
Do oceny strategii zrównoważonego rozwoju, utożsamianej również ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, służy system raportowania zwany GRI (ang. *global reporting initiative*) (Hilty, Seifert, Treibert, 2005, s. 173). W raporcie uwzględnia się efekty działań korporacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wskaźniki gromadzone są w grupy w celu ułatwienia zobrazowania wizji zrównoważonego rozwoju (Kates, Parris, Leiserowitz, 2005, s. 16).

### 1.3. Doskonalenie jakości życia społecznego

Deklaracja z Rio de Janeiro przyjęta w 1992 r. zawiera zasady, które określają prawa, zadania i obowiązki w sferze zrównoważonego rozwoju. Postulują m.in., by państwa, dążąc do wysokiej jakości życia ludzi oraz osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, prowadziły odpowiednią politykę demograficzną i uwzględniały aspekty środowiskowe w obszarze produkcji i konsumpcji. Ważnym elementem jest również współpraca państw w promowaniu systemu ekonomicznego, który zapewniałby wzrost ekonomiczny i rozwój zrównoważony (Bartkowiak, 2008, s. 27-30). Określone zasady sprowadzają się jednocześnie do działalności przedsiębiorstw, które powinny badać swój wpływ na środowisko przyrodnicze i zdrowie ludzi oraz opracowywać strategie zintegrowane z ideą zrównoważonego rozwoju.

Na dynamiczny rozwój działalności przemysłowej mają wpływ procesy globalizacji. Sprzyjają one migracji siły roboczej, wymianie handlowej, postępowi naukowo-technicznemu, szybkości i łatwości komunikacji (Wasilewski, 2013, s. 6). Działania te powodują wzrost świadomości istniejących problemów na pograniczu ekonomii i ekologii, w szczególności różnych zagrożeń wynikających z aktywności gospodarczej ludzi i szkód powstających w środowisku w skali lokalnej aż po globalną. Z drugiej jednak strony zrozumiałe staje się dążenie do współpracy regionalnej i globalnej w celu zapobiegania szkodom lub ich minimalizowania czy likwidowania ich skutków, powstających (mogących powstać) w rzeczywistości nowoczesnego społeczeństwa przemysłowego (Wasilewski, 2013, s. 6-7). Zdaniem A. Samborskiego (2012, s. 16) coraz więcej firm informuje o swoim zaangażowaniu na rzecz ochrony praw człowieka, pracowników i środowiska przyrodniczego. Postawa ta określana jest jako *triple bottom line* – strategia, na którą składają się: ludzie, planeta i zyski. Działania proekologiczne i prospołeczne (doceniane przez konsumentów) mogą prowadzić, jak wskazuje B.G. Norton (2007, s. 39), do wzmocnienia wizerunku przedsiębiorstwa.

Dążenie do doskonalenia swoich działań czy produktów jest jednym z permanentnych celów przedsiębiorstwa. W odniesieniu do koncepcji zrównoważonego rozwoju element doskonalenia jest realizowany przez działania dostosowawcze i kompatybilne z otoczeniem (Jaźwińska, Wyrwicka, 2014, s. 39). Polega to na przenikaniu aspektów zrównoważonego rozwoju z otoczenia przedsiębiorstwa do jego wewnętrznych działań i odwrotnie – przedsiębiorstwo przez integrację (współbieżną realizację) celów trzech sfer, ekonomicznej, ekologicznej i społecznej, przyczynia się (dostosowuje się i kształtuje jednocześnie) do rozwoju otoczenia (rys. 2).



Rys. 2. Relacja przedsiębiorstwo–otoczenie w aspekcie doskonalenia koncepcji zrównoważonego rozwoju (oprac. własne na podstawie (Jaźwińska, Wyrwicka, 2014, s. 39))

Efektem realizacji idei zrównoważonego rozwoju powinien być wzrost jakości życia, zarówno na gruncie społecznym, jak i indywidualnym. Pojawia się zatem pytanie badawcze: jakie bariery mogą powodować zahamowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa?

## 2. BADANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W KOMPANII PIWOWARSKIEJ SA

Badania własne dotyczące zrównoważonego rozwoju przeprowadzono w okresie grudzień 2014 r. – luty 2015 r. w Kompanii Piwowarskiej SA. Spółka od wielu lat znajduje się w czołówce firm odpowiedzialnych społecznie. W 2014 r. Kompania Piwowarska SA zajęła drugie miejsce (trzecia pozycja na liście) w VIII edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm (VIII Ranking, 2014, s. 6), w 2015 r. miejsce dziewiąte (IX Ranking, 2015, s. 4), a w 2016 r. miejsce dziesiąte (X Ranking, 2016, s. 2). Zrównoważony rozwój stanowi dla przedsiębiorstwa strategię priorytetową. Podmiot przeprowadzonych badań stanowili pracownicy przedsiębiorstwa (w tym kadra zarządzająca), zakresem przedmiotowym był zrównoważony rozwój

i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa; zakres przestrzenny dotyczył terytorium Polski.

Za pomocą formularza ankiety przesłano pytania do pracowników Kompanii Piwowskiej SA (N = 2565). Zwrot otrzymano od 256 pracowników, co stanowiło razem 10%. Formularz ankiety opracowano za pomocą systemu SURVIO (2014) i przesłano drogą mailową do respondentów. Przeprowadzone badania posłużyły m.in. do zebrania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie elementy strategii zrównoważonego rozwoju decydują o jej praktycznym zastosowaniu?
2. Jakie są bariery (jeśli występują) we wdrażaniu kryteriów zrównoważonego rozwoju?

Do celów niniejszej publikacji wybrano tylko niektóre wyniki badań własnych. Wybrane wskazania dotyczyły najważniejszych elementów zrównoważonego rozwoju oraz wewnętrznych i zewnętrznych barier wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że w przypadku pracowników Kompanii Piwowskiej SA terminy „zrównoważony rozwój” i „społeczna odpowiedzialność biznesu” są traktowane jako synonimy.

Na pytanie, które z wymienionych w ankiecie elementów zrównoważonego rozwoju są najważniejsze (respondenci oceniali wymienione w ankiecie elementy w skali od 1 (najmniej ważny) do 10 (najważniejszy)), ankietowani wskazali terminowe wypłaty wynagrodzeń (67,70%), dbanie o bezpieczne warunki pracy (56,30%) i równe szanse rozwoju wszystkich pracowników (46,90%). Te trzy pozycje uzyskały największą liczbę wskazań. Pozostałe wskazania respondentów, które określono jako najważniejsze, to recykling opakowań (40,20%), racjonalne korzystanie z zasobów naturalnych (38,70%), zmniejszenie kosztów zużycia wody (36,70%), zmniejszenie kosztów zużycia energii (36,30%), wykorzystanie powstających odpadów (34,40%), dbanie o zdrowy styl życia pracowników (28,90%), motywowanie wszystkich pracowników do realizacji strategii (28,90%), korzystanie z najnowszych technologii (niskoemisyjne lub bezemisyjne) – 28,10%, współpraca w całym łańcuchu dostaw/wartości (23,00%) oraz mniejsze opłaty za korzystanie ze środowiska (22,30%).

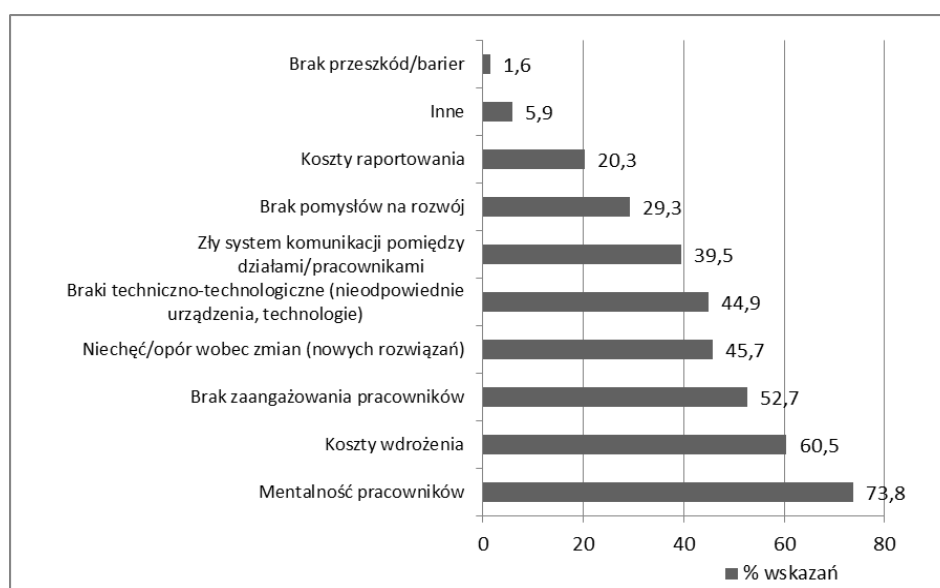
Otrzymane odpowiedzi wskazują na siłę społecznego aspektu kryteriów zrównoważonego rozwoju. Jest to potwierdzeniem wagi, jaką przywiązuje się do realizacji idei społecznej odpowiedzialności, która, jak potwierdzają badania, plasuje się na pierwszym miejscu w hierarchii potrzeb (patrz rys. 1). W dalszej kolejności zwraca się uwagę na problemy ekologiczne i ekonomiczne (recykling, koszty zużycia wody, energii). Wskazania świadczą o świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa, co również potwierdziły obserwacje własne prowadzone na terenie poznańskiego przedsiębiorstwa.

Kolejnym problemem poruszonym w ankiecie były przeszkody/bariery, które mogą utrudniać wprowadzanie w życie działań związanych ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Respondentów poproszono



o wskazanie wymienionych w kwestionariuszu barier wewnętrznych oraz barier zewnętrznych.

W ocenie barier wewnętrznych najczęściej wskazań (73,80%) uzyskały bariery związane z mentalnością pracowników (brak myślenia proekologicznego, prospołecznego), z kosztami wdrożenia (60,50%) oraz z brakiem zaangażowania pracowników (52,70%). Ankietowani wybierali dowolną liczbę przeszkód wymienionych w ankiecie. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 3.



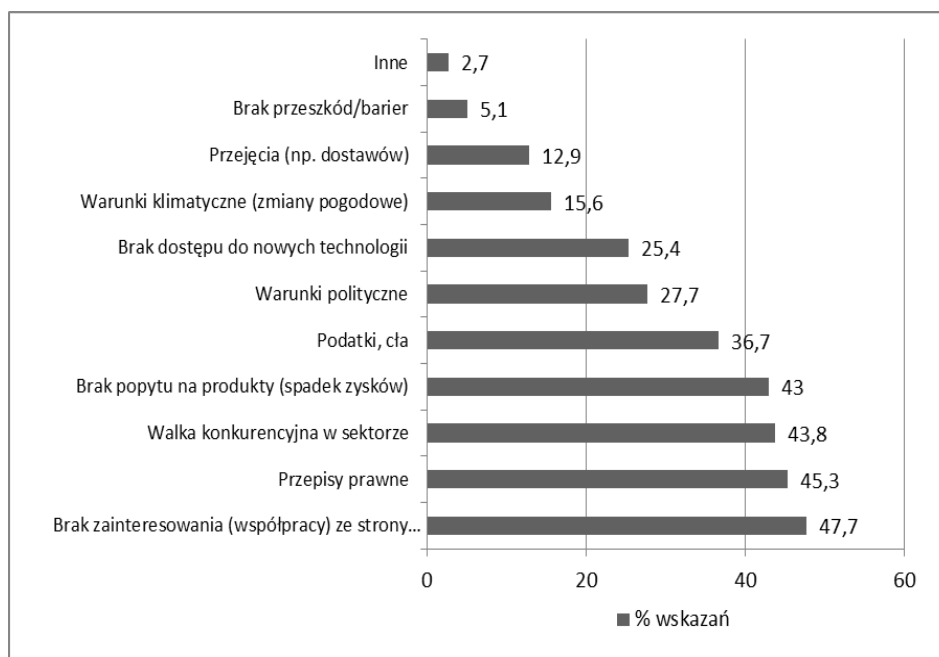
Rys. 3. Wewnętrzne bariery wdrażania działań zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu (opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań)

Wyniki wskazują na czynnik ludzki (sposób myślenia) jako najważniejszą barierę, która może być ewentualną przeszkodą w skutecznym realizowaniu strategii zrównoważonego rozwoju. Obawy pracowników wydają się aktualnie stricte hipotetyczne, ponieważ obserwacje własne wskazują na duże zaangażowanie pracowników w praktyczne spełnianie kryteriów ekologiczno-społecznych, jak również ekonomicznych.

Kolejnym wskazaniem były koszty wdrożenia, co można tłumaczyć inwestycjami dotyczącymi ulepszeń w zakresie ochrony środowiska i zużycia energii. Brak zaangażowania pracowników jako kolejna istotna bariera wskazana przez pracowników może wynikać z różnych przyczyn, m.in. z systemu motywacji, który w trakcie prowadzenia badań był efektywny, a który w przyszłości może nie w pełni sprostać oczekiwaniom pracowników i de facto przyczynić się do spadku zaangażowania. Powodem mogą być wpływające z otoczenia zagrożenia dla przedsiębiorstwa (np. konkurencja, zmiany popytu), co w konsekwencji może do-

prowadzić do redukcji kadry czy innych restrykcyjnych działań. Ważnymi czynnikami motywującymi (oprócz zapewne wynagrodzeń) mogą być wskazane wcześniej przez respondentów szanse rozwoju i warunki pracy.

Na rysunku 4 przedstawiono odpowiedzi respondentów dotyczące najważniejszych barier zewnętrznych stojących na przeszkodzie do zrównoważonego rozwoju.



Rys. 4. Zewnętrzne przeszkody utrudniające wprowadzenie w życie działań związanych ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu – wskazania ankietowanych (opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań)

Według ankietowanych bariery zewnętrzne to brak zainteresowania (współpracy) ze strony interesariuszy (47,70%), przepisy prawne (45,30%), walka konkurencyjna w sektorze (43,80%) oraz brak popytu na produkty (spadek zysków) – 43,00% wskazań. Respondenci mogli wytypować dowolną liczbę przeszkód wymienionych w ankiecie.

Uzyskane odpowiedzi wskazały na kwestie współpracy z innymi podmiotami jako czynnik, który może powodować zahamowania w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju poza obszarem bezpośrednich wpływów przedsiębiorstwa. Jest to ważny element, ponieważ działania wspólne przynoszą efekt dodatni dla uczestników przedsięwzięć w porównaniu z brakiem zainteresowania i summa summarum w efekcie z brakiem działań wzmacniających preferowane idee. Istotne okazały się również aspekty legislacyjne, które dotyczą nie tylko prowadzenia

działalności gospodarczej, ale również są związane z ochroną środowiska czy prawem pracy.

Walka konkurencyjna w sektorze to kolejna bariera, która może się przyczynić do mniej efektywnej realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Strategia zrównoważonego rozwoju wymaga współpracy w łańcuchu dostaw i może być wzmocniona w szerszym zakresie, tj. przez działania wspólne realizowane w ramach współdziałania przedsiębiorstw, również konkurencyjnych. Warto zauważyć, że żadna z wymienionych przeszkód zewnętrznych nie uzyskała wartości powyżej 50%. Można więc wnioskować, że nie ma obecnie ewidentnego zagrożenia wynikającego z uwarunkowań zewnętrznych.

Z badań barier wynika, że większą przeszkodę w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju/społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią uwarunkowania wewnętrzne.

### 3. ZAKOŃCZENIE

W skali mikroekonomicznej realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa przekłada się na realizację tej idei na gruncie globalnym. Istotne zatem z globalnego punktu widzenia jest stosowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju przez jak największą liczbę jednostek organizacyjnych.

Jednym z przedsiębiorstw, które od wielu lat skutecznie realizują założenia zrównoważonego rozwoju, jest Kompania Piwowarska SA. W przypadku badanej spółki na efektywność strategii zrównoważonego rozwoju ma wpływ mentalność pracowników oraz ich wynagradzanie i zapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Świadczy to o aspiracji pracowników do stabilizacji przedsiębiorstwa i wyróżnianym się względnie społeczno-ekonomicznym. Dążenie pracowników do zwiększania zarobków nie musi być sprzeczne z wysokimi zyskami przedsiębiorstwa (Adamiecki, 1970, s. 131). Zrównoważony rozwój w swoich założeniach pomaga osiągać te cele. Odpowiednie motywowanie pracowników, ich docenianie, poczucie odpowiedzialności za prowadzoną działalność w sensie ekonomicznym i społeczno-ekologicznym sprzyjają idei zrównoważonego rozwoju. Rosnąca świadomość pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju przyczynia się do ich aktywności w tej sferze. Przekłada się to również na wzrost świadomości ekologicznej w życiu prywatnym (gospodarowanie odpadami, racjonalne korzystanie z mediów), na co zwrócili uwagę sami ankietowani.

Aktywność biznesowa i jakość życia poprawiają się, gdy korzysta się z dobrych praktyk, obniża się koszty działalności, racjonalnie gospodaruje się zasobami czy wdraża innowacje w formie produktów, usług czy sposobów zarządzania. Badania własne wykazały, że stosowanie zrównoważonego rozwoju w praktyce może być efektywne, jeśli zidentyfikowane bariery pokonuje się w permanentny sposób.

Stosowanie rozwiązań umożliwiających doskonalenie w aspektach ujętych w zrównoważonym rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### Podziękowania

Składam serdeczne podziękowanie pracownikom Kompanii Piwowarskiej SA za wypełnienie kwestionariusza ankiety, przesłanego na potrzeby badań dotyczących zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu.

### LITERATURA

1. Adamiecki, K. (1970). Znaczenie społeczne pracy i inżyniera w przemyśle. In: Heidrich, Z., Adamiecki, K., *O nauce organizacji. Wybór pism*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 107-139.
2. Aras, G., Crowther, D. (2010). *Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. UK: Gover Publishing Limited, MPG Books Group.
3. Bartkowiak, P. (2008). *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
4. Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Pearson Education.
5. Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38/3, Sep., 268-295.
6. Dupont, C., Oberthür, S. (2015). *Decarbonization in the European Union: Internal Policies and External Strategies*. UK: Palgrave Macmillan.
7. Hilty, L.M., Seifert, E.K., Treibert, P. (2005). *Information Systems for Sustainable Development*. Idea Group Publishing.
8. Survio (2016). Pobrano z: <http://www.survio.com/pl>.
9. Iraldo, F., Testa, F., Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in European Union. *Journal of Cleaner Production*, 17, 1444-1452.
10. Jaźwińska, D. (2013). Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS). *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, 61, 47-60.
11. Jaźwińska, D., Wyrwicka, M.K. (2014). Zrównoważony rozwój a system EMAS. In: Wachowiak, P., Winch, S. (red.). *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: SGH, 31-42.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *The Strategy – Focused Organization*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
13. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Mapy strategii w biznesie*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
14. Kates, R.W., Parris, T.M., Leiserowitz, A.A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Science and Policy for Sustainable Development*, 47 (3), 8-21.

15. Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4 (157), 11-23.
16. Kurczewska, A. (2012). Przedsiębiorczość społeczna jako nowy kierunek rozwoju świata. *Przegląd Organizacji*, 12, 12-15.
17. Larson, B.A. (2007). *Sustainable Development Research Advances*. Nova Science Publishers.
18. Lipsey, R.G., Nakamura, A.O. (Ed.) (2006), *Services Industries and the Knowledge-based Economy*. Canada: University of Calgary Press.
19. Mann, C.L., Rosen, D.H. (2001). *The New Economy and APEC*. Washington: The Institute for International Economics.
20. Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
21. Morriss, A.P., Bogart, W.T., Meiners, R.E., Dorchak, A. (2011). *The False Promise of Green Energy*. Washington, D.C.: Cato Institute.
22. Muradov, N. (2014). *Liberating Energy from Carbon: Introduction to Decarbonization*. New York: Springer Science & Business Media.
23. Norton, B.G. (2007). Ethics and sustainable development: an adaptive approach to environmental choice. In: Atkinson, G., Dietz, S., Neumayer, E. *Handbook of Sustainable Development*. UK: Edward Elgar Publishing, 27-44.
24. Nycz-Wróbel, J. (2016). Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 7, 618-630.
25. Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
26. *VIII Ranking Odpowiedzialnych Firm 2014*. Pobrane z: [http://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/CSR\\_2014\\_dodatek\\_1.pdf](http://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/CSR_2014_dodatek_1.pdf) (11.07.2015).
27. *IX Ranking Odpowiedzialnych Firm 2015*. Pobrane z: <http://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf> (08.11.2016).
28. *X Ranking Odpowiedzialnych Firm 2016*. Pobrane z: <http://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2016/05/ROF-dodatek-DGP.pdf> (08.11.2016).
29. Reis, T.H. (2011). *Compensation for Environmental Damages under International Law*. Netherlands: Wolters Kluwer.
30. Robert, M. (2006). *Nowe myślenie strategiczne*. Warszawa: MT Biznes.
31. Rossa, S.A. (2008). *Sustainable Development Handbook*. London: The Fairmont, 700 Indian Trail.
32. Samborski, A. (2012). Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności. *Przegląd Organizacji*, 1, 14-17.
33. Skrzypek, E. (2012). *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 262, Wrocław, 313-325.
34. Skurzyńska-Sikora, U. (2008). Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM. *Organizacja i Zarządzanie*, 3, Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej, 5-17.
35. Tladi, D. (2007). *Sustainable Development in International Law: An Analysis of Key Enviro-Economic Instruments*. Pretoria University Law Press.
36. Wasilewski, A. (2013). Ochrona środowiska jako determinanta współczesnego publicznego prawa gospodarczego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, LXXV, 2, 5-14.

37. Witecka, J. (2007). *Biznes*, 9, Warszawa: PWN.
38. Wójcik, G.P. (2015). Rola systemu ek zarzadzania i audytu (EMAS) w działalności organizacji. In: Borys, T., Bartniczak, B., Ptak M. (red.). *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, 377. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 103-115.
39. Wyrwicka, M.K., Jaźwińska, D. (2015). EMAS jako narzędzie implementacji zrównoważonej produkcji. *Logistyka*, 3, 5853-5858.
40. Wyrwicka, M.K., Jaźwińska, D. (2016). The sustainable development strategy – a case study of Kompania Piwowarska SA. *Research in Logistics & Production*, 4, 299-307.
41. Zimniewicz, K. (2014). *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*. Warszawa: PWE.

#### **THE EFFICIENCY OF THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The paper discusses aspects related to the effectiveness of the sustainable development strategy. It indicates differences between efficiency and effectiveness. Attention is paid to the elements of strategy and sustainable development. Described as tightly integrated with the concept of sustainable development is also corporate social responsibility. The publication contains the results of research on sustainable development – the strategy of a company in the brewing industry. The article lists internal and external barriers that may arise during the implementation of the sustainable development strategy.

**Keywords:** efficiency, corporate strategy, sustainable development, corporate social responsibility