

Paweł Cegliński*

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

KWESTIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule podjęto próbę syntetycznego przedstawienia problematyki uwzględniania kwestii zrównoważonego rozwoju w strategiach przedsiębiorstw. Zastosowano metody zbierania danych ze źródeł wtórnych, w szczególności metodę studiowania polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Skupiono się na przesłankach wdrażania zrównoważonego rozwoju do strategii oraz wynikających z tego skutkach. Zwrócono szczególną uwagę na aspekty renomy i wartości firmy oraz tendencje wynikające ze wzrostu świadomości społecznej. Wywody teoretyczne uzupełniono przykładami empirycznymi.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, strategia biznesowa, planowanie strategiczne

Wprowadzenie

Artykuł ma stanowić przyczynek do empirycznych badań kwestii zrównoważonego rozwoju w strategiach przedsiębiorstw. Problematyka relacji między działalnością gospodarczą a rozwojem zrównoważonym jest obecnie żywo dyskutowana. Szczególne znaczenia nabierają pytania o wynikające z tych relacji korzyści dla przedsiębiorstw. Nadal, niestety, nie udało się tych zagadnień przekonująco wyjaśnić, a stanowiska przedstawicieli nauki są podzielone. Pewne jest natomiast, że zmieniająca się turbulentnie rze-

* Adres e-mail: pawelceglinski@gmail.com.

czywistość stawia przed podmiotami gospodarczymi wyzwania, z którymi prędzej czy później będą musiały się zmierzyć na najwyższym, strategicznym szczeblu zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest zwięzłe przedstawienie najważniejszych przesłanek uwzględniania kwestii zrównoważonego rozwoju w strategiach przedsiębiorstw oraz wynikających z tego skutków dla tychże podmiotów, a także istotnych tendencji będących wynikiem zmiany świadomości społecznej.

Wyboru i opracowania zagadnień dokonano, studiując literaturę przedmiotu, przy czym podstawowe kryterium selekcji stanowiła ich doniosłość dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem. W szczególności zaś poruszono problematykę renomy i wartości firmy, nowych kategorii inwestycji oraz motywowania pracowników przedsiębiorstwa przez implementację wartości zrównoważonego rozwoju, z którymi się utożsamiają. Rozważania teoretyczne uzupełniono przykładami empirycznymi, w tym konkretnymi działaniami przedsiębiorstw, które wynikają z realizowanych przez nie strategii.

Autor oparł wywód na klasycznej i zapewne jednej z najprostszych definicji rozwoju zrównoważonego, zgodnie z którą pojęcie to znaczy zaspokajanie potrzeb dnia dzisiejszego w sposób nieograniczający przyszłym pokoleniom możliwości zaspokojenia ich potrzeb¹. Komentarza wymaga także zastosowanie niedookreślonego terminu „kwestie zrównoważonego rozwoju”. Materia poruszona w niniejszym artykule, analogicznie do nauk o zarządzaniu, jest interdyscyplinarna, dlatego nie zdecydowano się na użycie precyzyjniejszego zwrotu. Tym bardziej, że zrównoważony rozwój nie należy do szczególnie eksploatowanych zagadnień na gruncie nauk o zarządzaniu.

1. Wyjaśnienia wprowadzające

W artykule przyjęto podejście do strategii przedsiębiorstw postulowane przez szkołę planistyczną². Zdaniem autora, jest ono najbardziej transparentne i w najwyższym stopniu pozwoli na syntetyczne przedstawienie poruszanych problemów, bowiem przedsiębiorstwa deklarują zwykle swoje zaangażowanie w działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju właśnie w planach strategicznych³.

¹ *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, Oxford 1987, s. 43.

² Jej głównymi przedstawicielami są: R.L. Ackoff, H.I. Ansoff, C.R. Christiansen, J.L. Bower, K.R. Andrews, E.P. Learned, W.S. Guth.

³ Kwestie te publikowane są często przez przedsiębiorstwa pod nazwą „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Można wprawdzie przyjąć, iż dla dużego uproszczenia dozwolone jest używanie tych pojęć za-

Mimo ewolucji myślenia i zarządzania strategicznego⁴ oraz immanentnych niedoskonałości, słusznie zresztą wskazywanych przez przedstawicieli nauki, planowanie strategiczne (*Strategic Planning*) od lat pozostaje najpowszechniej stosowanym w światowej praktyce gospodarczej instrumentem zarządzania⁵. Jednak dawno już oddaliło się od kształtu klasycznego. Obecnie obserwujemy rosnącą złożoność oraz zmienność otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa⁶. Zjawisko to nazywane jest z reguły turbulencją. Stanowi ono jedno z największych wyzwań dla podmiotów gospodarczych, które wymusza na nich reorganizację modeli działania biznesowego, w szczególności na poziomie szczebla strategicznego.

R.M. Grant wskazuje, że wzrost zmienności środowiska biznesowego czyni systematyczne planowanie strategiczne coraz trudniejszym⁷. Szybkie zmiany wymagają strategii, które są elastyczne i kreatywne⁸. Patrząc z innej perspektywy, zmieniają się i ewoluują merytoryczne elementy składowe treści planów strategicznych. Zauważalnym trendem jest uwzględnianie w nich aspektów zrównoważonego rozwoju.

Rozważając o przyczynach tego stanu rzeczy, warto już na wstępie przytoczyć powszechnie znane i aprobowane twierdzenie, iż skuteczna strategia to taka, która wspiera lepsze dopasowanie organizacji do otoczenia⁹.

miennie, należy jednak mieć świadomość różnicy ich zakresów semantycznych. Takie stanowisko odnaleźć można m.in. w: T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, praca wydana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Należy chyba przy tym uznać, że rozwój zrównoważony jest pojęciem szerszym, pierwotnym do CSR. Np. organizacja World Business Council for Sustainable Development określiła CSR jako zobowiązanie biznesu do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarczego, współpracy z pracownikami, ich rodzinami, z lokalnymi społecznościami oraz ze społeczeństwem jako całością w celu poprawy życia (*Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa).

⁴ Szerzej o ewolucji myślenia strategicznego zob. W. Janasz, *Koncepcje zarządzania strategicznego*, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 17–24.

⁵ *Management Tools and Trends*, Bain & Company, 2013. Zgodnie z raportem z globalnego badania przeprowadzonego przez firmę konsultingową Bain & Company za rok 2013, stosuje go 43% podmiotów wchodzących w skład próby.

⁶ Szerzej zob. J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 87–124.

⁷ R.M. Grant, *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 24, s. 491.

⁸ *Ibidem*.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 245.

2. Rozwój trwały i zrównoważony w strategiach biznesowych. Spojrzenie pragmatyczne

Korzyści z wdrażania elementów zrównoważonego rozwoju do strategii biznesowej trudno zmierzyć w jednostkach pieniężnych. Nie zagłębiając się za bardzo w problematykę wyceny przedsiębiorstwa, która nie jest tematem niniejszego artykułu, wystarczy stwierdzić, że wartość firmy jest sumą wartości składników materialnych i niematerialnych¹⁰. Przykładem elementów niematerialnych jest tzw. renowa firmy (*goodwill*), której wartość można jedynie szacować. Zwykle uwidacznia się ona dopiero w momencie sprzedaży firmy lub marki¹¹.

Jak słusznie zauważa W. Walczak, obecnie na znaczeniu zyskują zasoby niematerialne. Przede wszystkim liczą się takie atuty, jak wiarygodność firmy, uczciwość, reputacja, marka, wizerunek, jakość oferowanych produktów i usług, sposób zarządzania relacjami z klientem i wiele innych czynników¹². Kwestie zrównoważonego rozwoju w pierwszym rzędzie należy łączyć z czynnikami poprawy wizerunku i reputacji. W praktyce bywa często tak, iż największym atutem firmy są aktywa niematerialne, stanowiące znaczącą składową aktywów przedsiębiorstwa ogółem.

Interesujący, w pełni zasadny pogląd prezentują M. Porter i M.R. Kramer. Propagują oni pragmatyczne podejście do problematyki rozwoju zrównoważonego. Postulują, aby świadome uwzględnianie tych kwestii traktować jako praktyczne narzędzie wykorzystywane przy kreowaniu pozytywnego wizerunku i silnej marki firmy. Jest to dla nich jeden z instrumentów, za pomocą którego firma może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną. Autorzy postulują przy tym, aby działania podejmowane w ramach tej koncepcji były integralną częścią ogólnej strategii firmy. W konsekwencji nietrudno dostrzec, że Porter i Kramer proponują przyjęcie założenia, że działania na rzecz społeczeństwa powinny przynosić wartość dla firmy. Natomiast wszelkie działania będące reakcją organizacji na zagrożenia, w tym np. na uznanie ich działań za niedopuszczalne, nie są wyznacznikami pragmatycznego podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju¹³.

¹⁰ J. Siempińska, M.A. Leśniewski, *Pomiar wartości przedsiębiorstwa a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach, Kielce 2009, s. 13.

¹¹ Szerzej zob. A. Kuzior, *Wartości niematerialne i prawne*, w: *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem MSSF*, red. J. Pfaff, Z. Messner, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 181–183.

¹² W. Walczak, *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration” 2010, nr 6, s. 90.

¹³ M.R. Kramer, M.E. Porter, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 52.

Wydaje się to zgodne z duchem biznesu, bowiem podstawowym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku¹⁴.

Aspekt renomy przedsiębiorstwa po doświadczeniach ostatniego światowego kryzysu gospodarczego zyskał na znaczeniu, choć oczywiście był brany pod uwagę zapewne od dawna jako immanentna część składowa wartości firmy. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do spółek akcyjnych, notowanych na giełdach papierów wartościowych. Ważną rolę odgrywają prowadzone przez nie relacje inwestorskie rozumiane jako wzajemnie korzystny proces dwustronnej komunikacji spółki z inwestorami i ich środowiskiem opiniotwórczym. Główne cele tej działalności to informowanie inwestorów o działalności spółki, budowanie zaufania, obniżenie kosztu kapitału i osiągnięcie pełnej wyceny spółki¹⁵.

Warto wziąć pod uwagę stanowisko D. Dziawgo, która wskazuje, że coraz ważniejsza funkcja relacji inwestorskich jest logiczną konsekwencją wzrostu znaczenia nie tylko rynku kapitałowego, lecz także procesów społecznych wymuszających na spółkach przekazywanie odpowiednich informacji. Autorka zauważa również, iż w bogacących się społeczeństwach wiedza i świadomość inwestorów indywidualnych są coraz większe. Przyczynami wzrostu znaczenia relacji inwestorskich były przede wszystkim ostatni kryzys gospodarczy oraz fala nadużyć finansowych¹⁶.

Uwzględniając w strategii kwestie rozwoju zrównoważonego, spółki przekazują komunikat przede wszystkim inwestorom. Coraz popularniejsze jest lokowanie kapitału w przedsięwzięcia prowadzone przez podmioty, które w swojej działalności uwzględniają czynniki ESG (*environmental, social, government*). Mimo iż nie udowodniono dotychczas w przekonujący sposób istotnych różnic w stopach zwrotu uzyskiwanych z inwestycji w spółki uwzględniające wskazane czynniki i tych, które tego nie robią¹⁷, to zainteresowanie nimi widocznie wzrasta. Jaskrawym tego dowodem są powstające i zdobywające popularność wśród inwestorów indeksy zrównoważonego rozwoju, będące stosunkowo młodym tworem. Najstarszy z nich,

¹⁴ Por. M. Sierpińska, *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, D. Wędzki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 35; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 71.

¹⁵ D.A. Niedziółka, *Relacje inwestorskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 4.

¹⁶ D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie. Ewolucja – funkcjonowanie – wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 9.

¹⁷ Autor poleca analizę i porównanie wykresów RESPECT Index z innymi indeksami publikowanymi przez GPW w Warszawie.

Dow Jones Sustainability World Index, opublikowano po raz pierwszy we wrześniu 1999 roku. Od tamtego czasu powstały kolejne indeksy zrównoważonego rozwoju, takie jak następne indeksy serii DJSI dla Europy, Azji czy Ameryki Północnej, FTSE4GOOD¹⁸ wprowadzony przez London Stock Exchange i Financial Times oraz indeks funduszy inwestycyjnych *Calvert (Calvert Social Index)*¹⁹. Wreszcie, 19 listopada 2009 roku Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie rozpoczęła publikację *Respect Index*.

M. Marcinkowska zauważa, że coraz więcej spółek decyduje się na publikację informacji na temat wcielanych przez nie w życie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju²⁰. Następuje to przy sprawozdaniu z działalności (np. jest częścią raportu rocznego) bądź przybiera formę odrębnego raportu²¹. *De facto* dokumenty te stanowią informacje o zrealizowanych lub nadal realizowanych działaniach z zakresu rozwoju zrównoważonego zamierzonych w planach strategicznych. Interesującym przykładem są raporty społeczne Grupy Enea²². Podmiot ten regularnie wydaje obszerne, liczące w ok. 100 stron dobrowolne raporty, w których najwięcej miejsca poświęca się kwestiom środowiskowym. Z jednej strony na uznanie zasługuje szczegółowość i zaangażowanie spółki w rozwój zrównoważony, z drugiej na myśl nasuwa się pytanie o zdolność poznawczą inwestorów. Ogrom materiału, którym są oni atakowani przez spółki, sprawia, że możliwości czasowe nie pozwalają na wnikliwe jego studiowanie, więc w praktyce raport ma – jak się wydaje – czysto marketingowy charakter.

Strategia przedsiębiorstw uwzględniająca w swej treści rozwój zrównoważony stanowi, rzecz jasna, podstawę do wprowadzania na rynki produktów mających

¹⁸ Indeksy tej serii obliczane są dla całego świata, obejmują również wybrane rynki i regiony. Selekcja do FTSE4GOOD jest zarówno pozytywna, jak i negatywna. Z jednej strony wybierane są spółki, które spełniają określone wymogi, np. środowiskowe, z drugiej wyklucza się przedsiębiorstwa nieprzestrzegające pewnych powszechnie przyjętych zasad etycznych, np. nierespektujące zasady równości społecznej. Seria indeksów FTSE4GOOD jako jedyna na świecie ma specjalny status uznawany przez UNICEF. Pierwsza publikacja indeksu z tej serii miała miejsce w lipcu 2001 roku.

¹⁹ Indeks ten jest obliczany od marca 2000 roku. Mierzy on koniunkturę amerykańskich spółek, które określane są mianem społecznie odpowiedzialnych. Podczas selekcji dokonuje się analizy rodzaju tworzonych przez nie produktów, stopnia zanieczyszczenia i ochrony przez nie środowiska, przestrzegania zasad i norm w miejscu pracy oraz uczciwości.

²⁰ M. Marcinkowska, *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 131.

²¹ *Ibidem*.

²² Zob. *Raport społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Enea 2011*.

w zamierzeniu ją realizować. Bez metodycznych badań empirycznych zauważalne jest wiązanie z rozwojem zrównoważonym wszelkich nadających się do tego produktów i usług. Wyraźne jest to np. w branży finansowej, w której obserwuje się rozwój produktów ustrukturyzowanych, powiązanych z ochroną środowiska. Jako takie zaklasyfikować można m.in. „Green Energy” (BRE Bank), „Alternative Energy” (Raiffeisen Bank) czy „Przyjazna Planeta” (BZ WBK). Na rynku funduszy inwestycyjnych wymienić można np. Allianz EcoTrends czy DWS Zmian Klimatycznych²³.

3. Znaczenie fundamentalnych wartości zrównoważonego rozwoju dla pracowników przedsiębiorstwa

R. Meyer i B. de Wit słusznie zauważają, że działanie w interesie innych, nawet bez prawnego przymusu, jest podstawą zaufania do przedsiębiorstwa. Tam gdzie istnieje zaufanie, tam ludzie na ogół chętniej angażują się działalność organizacji, zarówno emocjonalnie, jak i fizycznie²⁴.

Interesujący z punktu widzenia zarządzania jest przedstawiony przez S. Borkowską zintegrowany model motywowania do pracy. Jednym z jego istotnych elementów są wartości wyznawane przez pracownika i ich zgodność z wartościami przyjętymi w danej kulturze organizacyjnej²⁵.

Pierwszy człon tegoż modelu stanowi układ celów-zadań organizacji i jej ogniw wewnętrznych, spójny z jej strategią, strukturą i kulturą, a następnie wynikających z niego zadań dla pracownika. Ich wykonanie warunkuje realizację celów organizacji. Autorka podkreśla, że zadania te powinny być dopasowane do oczekiwań i wartości pracowników, a więc tego, co jest dla nich cenne, do czego dążą w pracy i poprzez pracę²⁶. Uzasadnione są w tym przypadku skojarzenia ze zrównoważonym rozwojem. Pracownik, którego wartości pokrywają się z wartościami propagowanymi przez zatrudniającą go organizację będzie w swych działaniach bardziej

²³ L. Dziawgo, *Ekologiczna ewolucja rynku finansowego. Umiarkowany optymizm*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Vol. XLVI, 4, Lublin 2012, s. 138.

²⁴ R. Meyer, B. de Wit, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 356.

²⁵ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 333.

²⁶ *Ibidem*, s. 329–332.

wydajny. To już nawet nie tyle nakazy moralne skierowane wobec pracodawcy, co najzwyczajniejsza pragmatyka i działanie we własnym dobrze rozumianym interesie. Wraz z rozwojem ekonomicznym państw rośnie świadomość społeczeństw w zakresie kwestii zrównoważonego rozwoju. W konsekwencji coraz większą rolę odgrywają potrzeby wyższego rzędu. Zaspokajanie potrzeb przynależności, uznania czy samorealizacji odbywa się na szczęście z korzyścią dla ogółu²⁷.

Podsumowanie

Nie ma absolutnej pewności, czy uzasadnieniem dla aktywności na rzecz zrównoważonego rozwoju jest przede wszystkim zmniejszenie kosztów, wsparcie sprzedaży, czy też może przekonanie, iż nie można szkodzić środowisku naturalnemu²⁸. Ponadto istnieje istotny problem skuteczności podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, szczególnie w zakresie ochrony środowiska. Parafrazując znane w marketingu powiedzenie, można skonkludować, iż dla interesariuszy nie liczy się rzeczywista jakość działań, lecz przekonanie o niej.

Otwartą kwestią pozostaje zatem to, czy ówczasie panuje moda wśród przedsiębiorstw na rozwój zrównoważony, czy też świadomie przyjmują one ciężar jej realizacji dla dobra ogółu. Jedno jest natomiast pewne, współczesne trendy zmuszają podmioty gospodarcze do reorganizacji działań strategicznych w sposób niemający w historii precedensu.

Literatura

- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Brózda J., Marek S., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa.
- Dziawgo D., *Relacje inwestorskie. Ewolucja – funkcjonowanie – wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

²⁷ Wskazane kategorie potrzeb wyróżnił A. Maslow.

²⁸ L. Dziawgo, *Ekologiczna...*, s. 139.

- Dziawgo L., *Ekologiczna ewolucja rynku finansowego. Umiarkowany optymizm*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Vol. XLVI, 4, Lublin 2012.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, praca wydana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki.
- Grant R.M., *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, „Strategic Management Journal” 2003, No. 24.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Janasz W., *Koncepcje zarządzania strategicznego*, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Kramer M.R., Porter M.E., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 52.
- Kuzior A., *Wartości niematerialne i prawne*, w: J. Pfaff, Z. Messner, *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem MSSF*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Management Tools and Trends*, Bain & Company, 2013.
- Marcinkowska M., *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Meyer R., de Wit B., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Niedziółka D.A., *Relacje inwestorskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, Oxford, 1987.
- Raport społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Enea 2011*.
- Siempińska J., Leśniewski M.A., *Pomiar wartości przedsiębiorstwa a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach, Kielce 2009.
- Sierpińska M., *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, D. Wędzki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Walczak W., *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration” 2010, nr 6.

SUSTAINABILITY IN BUSINESS STRATEGIES

Abstract

The paper constitutes an attempt to describe concisely issues concerning including sustainability in a business strategy. The study is focused on motives for this aspect and indicates its effects. The research is supported by the analysis of a domestic and foreign literature. There are also some empirical examples involved.

Translated by Paweł Cegliński

Keywords: sustainability, business strategy, strategic planning

JEL codes: M10, M14