

Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie

Dominika Marciniak

dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

<https://orcid.org/0000-0002-5499-0754>

Simona Grigaliūnienė

Doc. dr, Lietuvos Verslo Kolegija, Litwa

<https://orcid.org/0009-0009-5423-9600>

Olatz Diego-Marcos Arruti

PhD, Mondragon University, Hiszpania

<https://orcid.org/0000-0003-0706-1490>

Alain Patience Ihimbazwe Ndanguza

MSc, PhD student, Politechnika Śląska, Polska

<https://orcid.org/0000-0003-0031-5996>

Wprowadzenie

Kryzys COVID-19 silnie wpłynął na gospodarkę Unii Europejskiej we wszystkich sektorach i rozmiarach przedsiębiorstw. Większość małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) musiała zamknąć działalność lub zmierzyć się ze znacznym spadkiem

przychodów¹. Jak podaje Komisja Europejska, 60% MŚP zgłosiło spadek obrotów w 2020 r., w tym samym okresie nastąpił również spadek zatrudnienia o 1,7%². W czasie pandemii MŚP nauczyły się, że jedynym sposobem na osiągnięcie wystarczającego zysku, aby przetrwać, jest współpraca w ramach strategicznych sojuszy³.

Chociaż współpraca może wzmacniać i łączyć fragmentaryczne systemy w celu rozwiązywania wieloaspektowych problemów społecznych, jej definicja jest nieco nieuchwytna i niespójna. Współpraca (ang. *collaboration*) definiowana jest jako rodzaj wspólnych działań przynajmniej dwóch (i więcej) podmiotów, umożliwiającą osiągnięcie celów, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia indywidualnie⁴. Kiedy organizacje dążą do osiągnięcia zbieżnych celów, dochodzi między nimi do współpracy lub współdziałania⁵.

Niezbędne zmiany wynikające z konieczności dostosowania się do zielonej transformacji stanowią poważne wyzwanie dla MŚP, które zazwyczaj nie mają takich samych możliwości jak większe firmy. Jednak wiele MŚP stanie przed podobnymi wyzwaniami, a sojusze między tymi przedsiębiorstwami umożliwiłyby łączenie nie tylko ich popytu, ale także ich zasobów⁶. Sojusze między MŚP nie są wystarczająco opisane w literaturze. W ciągu ostatnich 5 lat w bazie Web of Science ukażało się jedynie 97 artykułów dla słów kluczowych „alliances between SMEs”. Istnieje potrzeba rozwijania tematyki sojuszy podejmowanych przez MŚP, ponieważ są one kluczowym narzędziem zwiększania adaptacji MŚP do zmian, innowacyjności, przedsiębiorczości oraz przewagi konkurencyjnej na rynku⁷. Aby przetrwać i rozwijać się w globalnych gospodarkach sieciowych XXI w., MŚP starają się rozwijać różne rodzaje sojuszy międzyorganizacyjnych, które zapewniają im niezbędne zasoby i bezpieczeństwo w sieci. Dlatego tworzenie i konfigurowanie korzystnych i zróżnicowanych sojuszy stało się ważną kwestią strategiczną dla MŚP⁸.

¹ *SME and entrepreneurship performance in times of COVID-19*, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6039c015-en>.

² *Strategic alliances for the uptake of advanced technologies by SMEs*, European Commission, 6.12.2021, https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06_en [dostęp:14.11.2024].

³ G.D.C. Lupédia, C.I. Tănașcu, D.A. Statie, R.A. Costache, *Age of economic alliances – how SMEs win the market using alliances in turbulent times*, „European Journal of Sustainable Development” 2023, t. 12, nr 2, s. 151–160, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p151>.

⁴ K. Sienkiewicz-Małjurek, *Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017, s. 17.

⁵ T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 106.

⁶ *Strategic alliances for the uptake...*, *op. cit.*

⁷ F. Idris, D. Susita, A.D. Buchdadi, *Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances*, „Management Science Letters” 2020, t. 10, nr 9, s. 2113–2118, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.018>.

⁸ M. Tokman, F.T. Mousa, P. Dickson, *The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management’s entrepreneurial and alliance orientations*, „International Entrepreneurship and

Aby lepiej zrozumieć motywy i zakres podejmowanej przez MŚP współpracy, podjęto próbę analizy kluczowych aspektów współpracy strategicznej MŚP w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji oraz zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Cel ten zostanie osiągnięty w oparciu o poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest wpływ aliansów strategicznych na bezpieczeństwo biznesu?
2. Z jakimi podmiotami MŚP nawiązują współpracę?
3. Jaki jest zakres współpracy z innymi podmiotami?
4. Jakie są sposoby nawiązywania współpracy z innymi podmiotami?
5. Czy MŚP współpracują w obszarze zielonej transformacji?

Odpowiedź na powyższe pytania badawcze opiera się na badaniach przeprowadzonych w 2024 r. w MŚP w pięciu wymienionych krajach za pomocą metody wywiadów osobistych. Powyższe badania stanowią wycinek badań z większego projektu „Menedżer zrównoważonego sojuszu: Doświadczenie edukacyjne w kierunku umiejętności współpracy ze świadomością ekologiczną”, sfinansowanego z środków UE⁹.

Alianse strategiczne w odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju

Świat organizacji zmienia się wraz ze zmianą konkurencyjnego otoczenia, w którym działają¹⁰. Dominującym paradygmatem rozwoju na początku XXI w. stało się kładzenie fundamentów pod zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, czyli dbanie o zasoby naturalne niezbędne dla przyszłych pokoleń. Rezultat ten ma być osiągnięty poprzez wprowadzenie konieczności przestrzegania zasad sformułowanych przez ONZ pod nazwą Celów Zrównoważonego Rozwoju¹¹. Oczekiwania są formułowane wobec z sektora prywatnego, które są zobowiązane do raportowania wyników swoich działań poprzez ujawnianie ich wpływu na środowisko, społeczności i ład korporacyjny¹².

Management Journal” 2020, t. 16, nr 3, s. 1001–1022, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>.

⁹ Grant Agreement for the Erasmus+ Program, 2023-1-ES01-KA220-HED-0001579682023-1-ES01-KA220-HED-000157968: Sustainable Alliance Manager: Learning Experience towards Collaborative Skills with Green Consciousness.

¹⁰ J. Child, D. Faulkner, L. Hsieh, S. Tallman, *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*, Oxford University Press, Oxford, UK 2019; A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo – podejścia, koncepcje i metody zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 11–16.

¹¹ *Cele zrównoważonego rozwoju i towarzyszące im zadania*, Polski Komitet do spraw UNESCO, <https://www.unesco.pl/unesco/cele-i-zadania-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 15.11.2024].

¹² H. Diwan, B.A. Sreeraman, *From financial reporting to ESG reporting: A bibliometric analysis*

Nowe wymagania skłaniają organizacje do poszukiwania rozwiązań, które umożliwią im rozwój w kierunku zrównoważonym, uwzględniającym ograniczenie szkodliwego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko. Jednym ze sposobów jest poszukiwanie partnerów strategicznych i nawiązywanie sojuszy. Sojusze strategiczne (alianse strategiczne) obejmują międzyorganizacyjne porozumienia o współpracy w celu wejścia na nowe rynki, produkcji produktów i dzielenia się wiedzą technologiczną¹³. Literatura na temat aliansów podkreśla także kwestie związane z poszukiwaniem i eksploatacją zasobów¹⁴. Ponadto organizacje decydują się na alianse jako sposób współpracy w celu zmniejszenia zakłóceń¹⁵. Alianse zwiększają także przewidywalność i elastyczność oraz zapewniają adaptację do zmian środowiskowych¹⁶.

Zmiany środowiskowe napędzane są przez takie inicjatywy jak Europejski Zielony Ład, którego celem jest osiągnięcie przez państwa Unii Europejskiej (UE) neutralności klimatycznej do 2050 r.¹⁷. Europejski Zielony Ład generuje bezpieczeństwo energetyczne, ponieważ promuje odnawialne źródła energii, co sprzyja odporności systemów energetycznych, redukując wpływ globalnych kryzysów energetycznych na gospodarkę państw UE¹⁸. Nowe założenia unii energetycznej, opracowywane na poziomie UE, mają na celu intensyfikację międzypaństwową wymiany handlowej w zakresie energii elektrycznej¹⁹. Rozwój polskiej energetyki jest w dużym stopniu kształtowany przez politykę UE, która odnosi się do kwestii klimatycznych, ochrony środowiska i zasad konkurencji²⁰. Warto zaznaczyć, że w Polsce rośnie ryzyko wystąpienia katastrofalnych blackoutów, czyli kompletnego wyłączenia systemu elektroenergetycznego na szeroką skalę²¹. Według Khana F. Rahmana,

of the evolution in corporate sustainability disclosures, „Environment, Development and Sustainability” 2024, t. 26, s. 13769–13805, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>.

¹³ M. Baxamusa A. Jha, K.K. Raman, *Strategic alliances and shared auditors*, „Journal of Financial Stability” 2024, t. 72, 101271, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101271>.

¹⁴ R. Drewniak, R. Karaszewski, *Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, s. 387–416, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00589-2>.

¹⁵ M. Philsoophian, P. Akhavan, M. Abbasi, *Strategic alliance for resilience in supply chain: A bibliometric analysis*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, 12715, <https://doi.org/10.3390/su132212715>.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Europejski zielony ład*, Rada Europejska, Rada Unii E, 14.11.2024, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal> [dostęp: 15.11.2024].

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo...*, *op. cit.*, s. 16.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ D. Majchrzak, K. Michalski, J. Reginia-Zacharski, *Readiness of the Polish crisis management system to respond to long-term, large-scale power shortages and failures (blackouts)*, „Energies” 2021, t. 14, nr 24, 8286, <https://doi.org/10.3390/en14248286>.

Indrajita Pala i Afshany Parven integracja polityki energetycznej, zarządzania ryzykiem klęsk żywiołowych i skutkami zmian klimatycznych jest rozwiązaniem trudnej sytuacji energetycznej²². Po katastrofie nuklearnej w Fukushima w Japonii cały świat zdał sobie sprawę, że dla bezpiecznego wyłączenia reaktora konieczne jest podniesienie istniejącego poziomu zasilania awaryjnego²³.

Osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. i bezpieczeństwa energetycznego będzie wyzwaniem dla wielu państw członkowskich, dlatego UE wprowadziła mechanizm sprawiedliwej transformacji, którego pierwszym filarem jest fundusz na rzecz sprawiedliwej transformacji, który wesprze inwestycje m.in. MŚP²⁴. Jak podaje Komisja Europejska, MŚP odgrywają ważną rolę w gospodarce Europy, ponieważ 24 mln europejskich MŚP, stanowiących 99% wszystkich przedsiębiorstw w UE, zapewnia dwie trzecie miejsc pracy w UE w sektorze prywatnym²⁵. Ponadto MŚP odgrywają kluczową rolę w ekologicznej i cyfrowej transformacji Europy²⁶.

Wpływ aliansów strategicznych na bezpieczeństwo biznesu

Bezpieczeństwo biznesu to struktura lub grupa procesów zaprojektowanych w celu ochrony zasobów materialnych i niematerialnych organizacji, w tym danych, operacji i stabilności finansowej, przed różnymi możliwymi zagrożeniami, takimi jak cyberataki, zakłócenia w działalności biznesowej i nieprzestrzeganie przepisów²⁷. Zatem bezpieczeństwo biznesu buduje zaufanie interesariuszy, zapewnia ciągłość działania oraz gwarantuje zgodność z przepisami. Ze względu na zmieniające się zagrożenia w takich dziedzinach jak cyberbezpieczeństwo, prywatność danych i niestabilność geopolityczna, idea ta znacznie się rozwinęła²⁸.

Bezpieczeństwo biznesu dla MŚP w Europie często wiąże się ze spersonalizowaną strategią, która zapewnia równowagę między wymogiem radzenia sobie

²² K.F. Rahman, I. Pal, A. Parven, *Energy security and disaster risk governance in energy sector of Bangladesh*, „International Energy Journal”, 2020, t. 20, nr 3A, s. 523–534.

²³ S. Khatua, V. Mukherjee, *Application of integrated microgrid for strengthening the station black-out power supply in nuclear power plant*, „Progress in Nuclear Energy” 2020, t. 118, 103132, <https://doi.org/10.1016/j.pnucene.2019.103132>.

²⁴ *Europejski zielony ład*, op. cit.

²⁵ *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Pakiet Pomocy Gospodarczej Dla MŚP*, COM(2023) 535 final, Komisja Europejska, 12.09.2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0535> [dostęp: 15.11.2024].

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ H. Taherdoost, *Understanding cybersecurity frameworks and information security standards – a review and comprehensive overview*, „Electronics” 2022, t. 11, nr 14, 2181, <https://doi.org/10.3390/electronics11142181>.

²⁸ *Ibidem*.

ze złożonymi problemami – jak podatności łańcucha dostaw i zagrożenia cybernetyczne – a ograniczeniami wynikającymi z małych zasobów²⁹. Organizacje te korzystają z taktyk obejmujących włączanie ram cyberbezpieczeństwa, wykorzystywanie instrumentów oceny ryzyka i wykorzystywanie sojuszy w celu łączenia wiedzy na temat infrastruktury i bezpieczeństwa³⁰.

Kluczowe obszary bezpieczeństwa biznesu obejmują po pierwsze bezpieczeństwo informacji. MŚP muszą chronić prywatne informacje przed atakami lub nielegalnym dostępem. Wiąże się to z wprowadzeniem szyfrowania, bezpiecznym przechowywaniem danych i przeprowadzaniem częstych audytów³¹. MŚP są szczególnie narażone, ponieważ w przeciwieństwie do większych firm często brakuje im silnej infrastruktury IT. Według ENISA³² MŚP są celem 43% cyberataków, ze względu na ich rzekomo mniej rygorystyczne zabezpieczenia³³.

Kolejnym obszarem bezpieczeństwa biznesu jest ochrona zasobów finansowych przed oszustwami, defraudacją lub cyberprzestępczością. Bezpieczne protokoły finansowe są konieczne, ponieważ MŚP coraz częściej korzystają z narzędzi cyfrowych do transakcji finansowych, ale narzędzia te wiążą się również z zagrożeniami, takimi jak ataki ransomware (oprogramowanie wymuszające okup) i phishing (oszustwo polegające na wyłudzeniu informacji)³⁴.

Innym istotnym aspektem bezpieczeństwa biznesu jest bezpieczeństwo operacyjne. Przygotowanie się na możliwe zakłócenia, takie jak problemy z łańcuchem dostaw, kradzież fizyczna lub przeszkody środowiskowe, jest niezbędne do zapewnienia ciągłości operacji biznesowych³⁵. Według Pawła Cabały planowanie scenariuszy jest niezbędne do przewidywania i ograniczania zagrożeń specyficznych dla sektora, co poprawia odporność³⁶.

Kolejnym obszarem bezpieczeństwa biznesu jest bezpieczeństwo fizyczne, które obejmuje ochronę aktywów materialnych, w tym budynków biurowych,

²⁹ European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*.

³² *Ibidem*.

³³ P. Cabała, *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45.

³⁴ Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,yp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

³⁵ P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 83.

³⁶ *Ibidem*, s. 84.

maszyn i towarów. Aby chronić te aktywa, MŚP stosują strategie takie jak zarządzanie obiektami, kontrola dostępu i systemy nadzoru³⁷.

Bezpieczeństwo biznesu to nie tylko strategia obronna, ale przewaga konkurencyjna. Organizacje, które wykazują się solidnymi środkami bezpieczeństwa, mogą budować silniejsze zaufanie klientów i przestrzegać wymogów prawnych, wzmacniając swoją reputację rynkową³⁸. Jak zauważa P. Cabała, integracja bezpieczeństwa ze strategicznym zarządzaniem pozwala organizacjom dostosować swoje zasoby do długoterminowych celów, jednocześnie proaktywnie ograniczając ryzyko³⁹.

Alianse strategiczne podejmowane przez MŚP mogą znacząco zwiększyć bezpieczeństwo biznesu, umożliwiając im dzielenie się zasobami, wiedzą i doświadczeniem. Sojusze ułatwiają dostęp do nowych rynków, technologii i wiedzy⁴⁰. Poprzez wypełnianie luk w infrastrukturze bezpieczeństwa i oferowanie skoordynowanej obrony przed zagrożeniami zewnętrznymi, taka współpraca pomaga MŚP w ograniczaniu ryzyka. Współpraca MŚP z większymi firmami lub wyspecjalizowanymi dostawcami usług, gdzie ci ostatni mogą zapewnić silne narzędzia cyberbezpieczeństwa, szkolenia i wsparcie w zakresie zarządzania incydentami, jest przykładem takiego sojuszu⁴¹.

P. Cabała podkreśla rolę sojuszy w zarządzaniu zagrożeniami specyficznymi dla danego sektora⁴². Poprzez łączenie wiedzy specjalistycznej i technologii, sojusze umożliwiają MŚP wdrażanie zaawansowanych środków bezpieczeństwa, które w przeciwnym razie mogłyby być niedostępne. Na przykład partnerstwa z dostawcami usług informatycznych ułatwiają monitorowanie zagrożeń w czasie rzeczywistym i zarządzanie incydentami. Ponadto sojusze w ramach klastrów przemysłowych sprzyjają wymianie wiedzy i zbiorowemu ograniczaniu ryzyka⁴³. Według ENISA współpraca ze stowarzyszeniami sektorowymi może również wzmocnić cyberbezpieczeństwo w obrębie branż poprzez wspieranie zbiorowej obrony przed zagrożeniami⁴⁴.

Alianse strategiczne zapewniają MŚP także dostęp do dostosowanych programów szkoleniowych oraz zaawansowanych technologii, które często są poza ich zasięgiem finansowym. Wspólne przedsięwzięcia z instytucjami akademickimi lub firmami cyberbezpieczeństwa mogą na przykład pomóc w ustanowieniu lepszych

³⁷ N.C. Ojiagu, H.N. Nzewi, *Physical security and survival of small and medium scale enterprises (SMEs) in Southeast, Nigeria*, „American Journal of Industrial and Business Management” 2019, t. 9, nr 5, s. 1284–1300, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95085>.

³⁸ P. Cabała, *Strategie zarządzania...*, *op. cit.*

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ M. Konieczny, *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka” 2015, nr 4, s. 17.

⁴¹ *Ibidem.*

⁴² P. Cabała, *Strategie zarządzania...*, *op. cit.*

⁴³ *Ibidem.*

⁴⁴ European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs...*, *op. cit.*

mechanizmów wykrywania zagrożeń i wzmocnieniu protokołów reagowania na incydenty⁴⁵.

Metodyka badań

Celem artykułu jest analiza kluczowych aspektów współpracy strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Badania dotyczą zakresu i charakteru współpracy MŚP z innymi podmiotami (w tym w obszarze zielonej transformacji), rodzajów podmiotów, z którymi współpracują, oraz metod nawiązywania takiej współpracy.

Badania bazują na wywiadach osobistych z menedżerami, którzy zajmują się w swoich organizacjach zawieraniem aliansów – często tę odpowiedzialność biorą na siebie prezesi. Dlatego w badaniach uczestniczyli menedżerowie stricte wyznaczeni do pełnienia funkcji Menedżera Aliansu bądź prezesi tych organizacji, którzy pełnią te obowiązki z uwagi na ich strategiczny charakter – a czasem z uwagi na brak zasobów osobowych do obsadzenia tego typu stanowisk.

Wywiady były częściowo ustrukturyzowane, ponieważ poszukiwano odpowiedzi na konkretne zagadnienia dotyczące aliansów strategicznych MŚP. Wywiady były prowadzone od kwietnia do września 2024 r. Próba badawcza przedstawia się następująco:

- 10 MŚP z Polski,
- 10 MŚP z Hiszpanii,
- 10 MŚP z Rumunii,
- 10 MŚP z Włoch,
- 10 MŚP z Litwy.

Zastosowaną techniką wyboru próby jest technika nieprobabilistyczna. Tę technikę stosuje się wówczas, kiedy struktura populacji jest dobrze znana, a celem jest wstępne zapoznanie się z badanym zagadnieniem⁴⁶. Techniki nieprobabilistyczne dzielą się na wybór przypadkowy, kwotowy, metodą kuli śnieżnej i celowy⁴⁷. W artykule posłużono się techniką wyboru celowego (ang. *judgmental sampling* lub *purposive*

⁴⁵ A. Tuteja, *SMEs can turn cybersecurity risk into opportunity. Here's how*, World Economic Forum, 30.07.2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/07/smes-can-turn-cybersecurity-risk-into-opportunity-heres-how> [dostęp: 18.11.2024].

⁴⁶ A. Miszczyk, J. Walasek, *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 101–102.

⁴⁷ K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, t. 32, nr 4, s. 34.

sampling)⁴⁸. Wybór celowy polega na wskazaniu przez badacza jednostek populacji, które powinny zostać włączone do próby. Elementy próby zostają wyselekcjonowane pod względem wcześniej ustalonych kryteriów. Celowość doboru opiera się na wiedzy, doświadczeniu lub rekomendacjach⁴⁹. Podczas budowania próby celowej, naukowiec wybiera „te elementy, które dobrze reprezentują daną populację [...], próby dobierane są, tak aby w badaniu znalazły się jednostki wykazujące pewne atrybuty”⁵⁰. Do badań zaproszono te MŚP, które określiły się jako organizacje zmierzające ku zielonej transformacji lub przynajmniej zadeklarowały podejmowanie działań odpowiedzialnych środowiskowo.

Wyniki przeprowadzonych badań

Badania rozpoczynały się od rozpoznania podmiotów, z jakimi współpracują MŚP, i zakresu tej współpracy. Każdy z krajów został scharakteryzowany indywidualnie, w następującej kolejności: Polska, Hiszpania, Rumunia, Włochy i Litwa.

Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce opiera się na strategicznych sojuszach z różnorodnymi podmiotami. MŚP współpracują głównie z dostawcami oraz organizacjami o tym samym profilu działalności, szczególnie w zakresie wspólnego korzystania z zasobów, takich jak sprzęt technologiczny, co pozwala na optymalizację kosztów i zwiększenie efektywności operacyjnej. Sojusze z konkurentami są postrzegane także jako istotne dla wspólnego realizowania większych zamówień.

Ponadto badane MŚP w Polsce nawiązują współpracę z uczelniami wyższymi oraz instytutami badawczymi (np. Łukasiewicz – Górnośląski Instytut Technologiczny). Relacje te umożliwiają przedsiębiorstwom wdrażanie nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań, które wspierają cele ekologiczne. W odpowiedziach podkreślono także istotę współpracy z sektorem publicznym, zwłaszcza w kontekście dostępności funduszy unijnych na projekty związane z zieloną transformacją. MŚP zawierają partnerstwa z samorządami oraz podmiotami ekonomii społecznej, co jest szczególnie ważne w obszarach takich jak gospodarka odpadami komunalnymi i recykling tworzyw sztucznych.

W Hiszpanii MŚP również współpracują z szerokim gronem interesariuszy, ale największe znaczenie przypisywane jest relacjom z klientami i dostawcami, którzy stanowią podstawę przy tworzeniu zrównoważonych produktów i procesów. Istotnym aspektem działalności MŚP są również relacje z instytutami badawczymi, uczelniami

⁴⁸ M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 56.

⁴⁹ A. Miszczak, J. Wałasek, *op. cit.*, s. 102–103.

⁵⁰ E. Frątczak, M. Mynarska, *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne” 2007, nr 2(152), s. 7.

wyższymi oraz centrami technologicznymi. Dodatkowo ważną rolę odgrywają instytucje publiczne, takie jak lokalne agencje rozwoju i organy administracji rządowej, które wspierają działania przedsiębiorstw w kierunku osiągnięcia wspólnych celów zrównoważonego rozwoju. Warto również zauważyć, że konkurenci są postrzegani jako potencjalni partnerzy – przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość synergii i podejmują współpracę w zakresie wymiany klientów lub wspólnego wykorzystania zasobów w ramach klastrów sektorowych.

Kluczowymi partnerami dla MŚP w Rumunii są, tak jak w przypadku Hiszpanii, klienci i dostawcy, z którymi współpracują na rzecz wdrażania proekologicznych rozwiązań i optymalizacji procesów produkcyjnych. Istotną rolę odgrywają również uczelnie wyższe (np. Uniwersytet Zachodni w Timișoarze), które wspierają organizacje w realizacji wspólnych projektów badawczych i przygotowują ekspertyzy niezbędne do innowacji i wdrażania nowych technologii. Ponadto przedsiębiorstwa angażują się w partnerstwa z centrami technologicznymi i hubami startupowymi oraz podmiotami z obszaru marketingu, co umożliwia im szerokie wsparcie w zakresie promocji zrównoważonych produktów.

We Włoszech MŚP współpracują z instytucjami badawczymi i uczelniami w zakresie realizacji projektów badawczo-rozwojowych, co przyspiesza wdrażanie ekologicznych innowacji i pomaga przedsiębiorstwom skuteczniej osiągać zrównoważone cele przedsiębiorstwa. Ponadto MŚP aktywnie uczestniczą w krajowych i międzynarodowych grupach roboczych, podejmując współpracę w celu wdrażania odnawialnych źródeł energii, takich jak panele fotowoltaiczne. Współpraca z dostawcami i konsorcjami przyczynia się z kolei do promocji ekologicznych praktyk oraz umożliwia udział w międzynarodowych targach, ułatwiając dostęp do nowych rynków i promocję zrównoważonych produktów. MŚP we Włoszech współpracują także z partnerami publicznymi, klientami, dostawcami oraz instytucjami społecznymi.

Z kolei litewskie MŚP rozwijają współpracę w obszarze zielonej transformacji, angażując różnych partnerów w celu podnoszenia kompetencji i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa współpracują z dostawcami zaawansowanych technologii oraz instytucjami badawczymi, co pozwala na wdrażanie nowoczesnych procesów produkcyjnych i optymalizację zasobów. Ważną rolę odgrywają także relacje z instytucjami edukacyjnymi, które umożliwiają nie tylko rekrutację nowych pracowników, ale także rozwój umiejętności obecnych kadr. Współpraca ta obejmuje również organizację staży, co wspiera adaptację młodych specjalistów do wymagań zielonej gospodarki. W kontekście strategicznych sojuszy MŚP coraz częściej współpracują z konkurencją, realizując wspólne projekty, oraz z sektorem publicznym, zwłaszcza w branży morskiej.

Kolejny badany obszar dotyczył sposobów nawiązywania współpracy z innymi podmiotami.

Badani menadżerowie w Polsce wskazali, że podejście MŚP do nawiązywania sojuszy i partnerstw jest różne, czasem ma charakter strategiczny, a czasem jest to podejście reaktywne w odpowiedzi na zidentyfikowany problem lub kryzys. Proces ten zwykle rozpoczyna się od badania potencjalnych partnerów, oceny ich zasobów, kompetencji i reputacji oraz dotychczasowej działalności. Przedsiębiorstwa oceniają potencjalne zyski i straty przed podjęciem decyzji o zawarciu sojuszu strategicznego. Należy jednak zauważyć, że proces ten nie jest usystematyzowany. Sojusze często pojawiają się spontanicznie w odpowiedzi na nowe okazje (kontrakty, zamówienia publiczne) lub pojawiające się potrzeby biznesowe.

Dlatego współpraca w polskich MŚP inicjowana jest na różne sposoby, zarówno formalnie, jak i nieformalnie, w tym przez spotkania, konferencje, zapytania mailowe, kontakt telefoniczny oraz media społecznościowe. Przedsiębiorstwa wykorzystują także rekomendacje i polecenia oraz nowoczesne narzędzia, takie jak strony internetowe oraz platformy B2B. Większość podejmowanych działań w kierunku współpracy z innymi podmiotami rozpoczyna się od zapytania ofertowego, co następnie ma szansę przekształcić się w długoterminowe sojusze strategiczne.

W Hiszpanii współpraca MŚP z innymi podmiotami nawiązywana jest poprzez połączenie formalnych i nieformalnych podejść, które charakteryzują się kulturą proaktywności i adaptacyjności. Jednak niektóre MŚP w Hiszpanii mają reaktywne podejście i analizują możliwości współpracy dopiero wtedy, gdy potencjalni partnerzy sami się do nich zwrócą. Sojusze często zaczynają się bez jasnych celów, ale ewoluują, aby dostosować się do wzajemnych interesów strategicznych.

Sposoby nawiązywania sojuszy przez MŚP w Rumunii są także zróżnicowane – od metod mniej formalnych po podejścia wysoce ustrukturyzowane i proaktywne. Wiele przedsiębiorstw stosuje jednak podejście pośrednie, które umożliwia poszukiwanie sojuszy wspierających systematyczny rozwój, ale przy jednoczesnym unikaniu nadmiernego zaangażowania w formalne procesy. W takim modelu procesy rozwoju sojuszy są bardziej elastyczne i mogą być dostosowane do zmieniających się potrzeb rynkowych. Niektóre MŚP w Rumunii stosują podejście bardziej proaktywne i ustrukturyzowane, dbając szczegółowo o każdy etap rozwoju współpracy. Jednak w innych przypadkach przedsiębiorstwa preferują mniej formalne podejścia, które pozwalają szybko reagować na nowe możliwości i wyzwania.

Z kolei MŚP we Włoszech podejmują próby tworzenia większych sieci międzynarodowych. Podczas tych działań napotykać jednak na trudności związane z różnicami kulturowymi i odmiennym ustawodawstwem. Dzięki współpracy z organizacjami międzynarodowymi, takimi jak FAO⁵¹ i USDA⁵², pokonują te bariery. Tego

⁵¹ Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa) – organizacja wyspecjalizowana ONZ zajmująca się walką z biedą i głodem.

⁵² United States Department of Agriculture – resort rządu Stanów Zjednoczonych, odpowiednik ministerstwa rolnictwa w innych państwach.

typu międzynarodowe podejście pomaga przełamać trudności związane z wejściem na nowe rynki. MŚP we Włoszech koncentrują się na tworzeniu długofalowych sojuszy, które przynoszą korzyści zarówno dla środowiska, jak i dla samego biznesu. Przedsiębiorstwa nawiązują także współpracę z organizacjami pozarządowymi, które zaangażowane są w promowanie zrównoważonego rozwoju. Taka współpraca, oparta na wzajemnym szacunku dla środowiska, umożliwia wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów i inwestorów.

Na Litwie kluczowym narzędziem wykorzystywanym przez MŚP w zakresie nawiązywania współpracy z innymi podmiotami jest wysyłanie zapytań pocztą elektroniczną do odpowiednich partnerów biznesowych. Innym sposobem są formalne spotkania czy udział w wydarzeniach branżowych. W procesie nawiązywania współpracy istotną rolę odgrywają także rekomendacje oraz aktywne poszukiwanie takich partnerów, którzy również zajmują się promowaniem nowoczesnych i ekologicznych technologii produkcji.

Następnie przeanalizowano odpowiedzi respondentów na temat współpracy w obszarze zielonej transformacji i strategii, jakie ona obejmuje.

MŚP w Polsce deklarują szeroki zakres działań skupionych na zielonej transformacji, których głównym celem jest tworzenie zrównoważonego biznesu. Respondenci wskazują na takie działania jak wydobywanie „twardego plastiku” z odpadów komunalnych i ponowne wykorzystanie go do produkcji. Ponadto MŚP w Polsce instalują panele fotowoltaiczne, a także pompy wodne i ciepłne w celu zwiększenia efektywności energetycznej. Wprowadzają także zielone strategie, które są zgodne z ich podstawową działalnością np. w zakresie recyklingu. Te zielone inicjatywy są wdrażane również we współpracy z dostawcami w ramach budowy nowych ergonomicznych pomieszczeń przedsiębiorstwa. Takie działania mają na celu nie tylko obniżenie kosztów operacyjnych, ale także budowanie pozytywnego wizerunku marki.

Z kolei w Hiszpanii MŚP skupiają się na redukcji śladu węglowego, poprawie efektywności energetycznej i minimalizacji odpadów. MŚP w Hiszpanii podkreślają wykorzystanie energii odnawialnej, zrównoważonych materiałów i ekoprojektowania produktów. Ponadto hiszpańskie MŚP angażują się w inicjatywy gospodarki o obiegu zamkniętym, ponownie wykorzystując odpady od klientów do tworzenia nowych produktów. Współpraca ta obejmuje również ulepszanie procesów produkcyjnych i logistycznych, a wszystko to ma na celu promowanie zrównoważonego rozwoju i efektywnego wykorzystania zasobów.

Wszystkie badane MŚP w Rumunii wykazują pewne zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Niektóre MŚP przyjmują selektywne zielone praktyki, koncentrując się przede wszystkim na efektywności energetycznej, gospodarce odpadami i ekoprojektowaniu. Inne MŚP przyjmują bardziej kompleksowe podejście i wdrażają więcej zielonych praktyk w swoich operacjach.

We Włoszech MŚP przyjmują różnorodne podejścia do zrównoważonego rozwoju, od ekoprojektowania produktów oraz pełnej widoczności łańcucha dostaw,

poprzez gospodarkę o obiegu zamkniętym, aż po stosowanie surowców odnawialnych oraz certyfikowanych standardów ekologicznych. Istotnym działaniem jest ograniczenie stosowania plastiku i innych szkodliwych materiałów do produkcji, co zmniejsza ślad węglowy na każdym etapie cyklu życia produktów. MŚP we Włoszech inwestują także w maszyny przetwarzające odpady rolno-spożywcze na surowce wtórne. Ponadto MŚP wdrażają zrównoważone praktyki zarządzania zasobami naturalnymi, dbając o bioróżnorodność. Przykładem jest stosowanie praktyk agronomicznych, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko.

Na Litwie badane MŚP intensywnie rozwijają działania związane z ekoprojektowaniem oraz transformacją procesów produkcyjnych na bardziej zrównoważone, zarówno w zakresie materiałów używanych do produkcji, jak i technologii przetwarzania surowców wtórnych. Litewskie MŚP prowadzą działania na rzecz zielonej transformacji, które obejmują także produkcję wyrobów o niższym poziomie odpadów (szklenie strukturalne⁵³, produkty ze stali nierdzewnej, okna i drzwi aluminiowe). W odpowiedzi na wyzwania związane z ograniczeniem zużycia zasobów, MŚP na Litwie inwestują w nowoczesne maszyny umożliwiające cyfryzację procesów produkcyjnych.

Podsumowanie i wnioski

W otaczającej nas rzeczywistości często mają miejsce nieprzewidywalne zjawiska będące wynikiem różnorodnych procesów zachodzących w otoczeniu. W celu przeciwdziałania im oraz minimalizacji ich skutków tworzone są struktury organizacyjne i rozwiązania funkcjonalne umożliwiające sprawną realizację zadań⁵⁴. Współpraca międzyorganizacyjna według Aldony Frączkiewicz-Wronki to „ciągłe formalne i nieformalne interakcje pomiędzy organizacjami obejmujące negocjacje, osiaganie porozumień i ich egzekwowanie”⁵⁵. W tym kontekście alianse strategiczne między MŚP stanowią przykład współpracy międzyorganizacyjnej, w której partnerzy dzielą zasoby, kompetencje oraz ryzyka, aby wspólnie realizować cele, takie jak rozwój innowacyjnych technologii energetycznych czy udział w projektach z zakresu odnawialnych źródeł energii, które wzmacniają bezpieczeństwo energetyczne.

⁵³ Technologia mocowania szklanych płyt lub paneli elewacyjnych do konstrukcji budynku, w której klej jest jedynym spoiwem wiążącym.

⁵⁴ R. Chrobak, *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2017, nr 4 (24), s. 5–14.

⁵⁵ A. Frączkiewicz-Wronka, *Współpraca jako środowisko działania partnerstwa publiczno-społecznego – konceptualizacja modelu biznesu*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2014, s. 47–62.

Kryzys związany z pandemią COVID-19 dodatkowo podkreślił znaczenie strategicznej współpracy. Dzięki partnerstwom z zaufanymi dostawcami technologii MŚP mogły uzyskać dostęp do bezpiecznych procedur transakcyjnych oraz zabezpieczeń danych, które zapewniły ciągłość działania w obliczu rosnących zagrożeń cybernetycznych⁵⁶. Takie partnerstwa zwiększają odporność MŚP i ich konkurencyjność na rynku, wzmacniając bezpieczeństwo biznesu i umożliwiając dostęp do transformacji cyfrowej oraz innowacji.

Aby lepiej zrozumieć rolę aliansów strategicznych w bezpieczeństwie MŚP, w tabeli 1 przedstawiono kluczowe korzyści i przykłady.

Tabela 1. Rola aliansów strategicznych w bezpieczeństwie MŚP

Obszar bezpieczeństwa	Korzyści	Przykład
Bezpieczeństwo informacji	Dostęp do zaawansowanych narzędzi cyberbezpieczeństwa i programów szkoleniowych	Partnerstwo z dostawcami usług IT w zakresie monitorowania zagrożeń w czasie rzeczywistym
Bezpieczeństwo finansowe	Bezpieczne protokoły finansowe i mechanizmy dzielenia ryzyka	Współpraca z firmami fintech nad bezpiecznymi platformami transakcyjnymi
Bezpieczeństwo operacyjne	Poprawa odporności łańcucha dostaw i strategii reagowania na incydenty	Partnerstwa z firmami logistycznymi w celu eliminowania podatności w łańcuchu dostaw
Bezpieczeństwo fizyczne	Wspólne zarządzanie obiektami i systemami monitoringu	Dzielenie infrastruktury monitoringu w ramach klastrów przemysłowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Cabała, *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45; Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,yp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024]; P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].

Bezpieczeństwo biznesu jest kluczowe dla ochrony zasobów MŚP oraz zapewnienia ich stabilności operacyjnej i finansowej. Główne obszary bezpieczeństwa obejmują bezpieczeństwo informacji, finansowe, operacyjne i fizyczne, z których każdy dotyczy specyficznych zagrożeń stojących przed MŚP. Alianse strategiczne odgrywają istotną rolę w zwiększaniu bezpieczeństwa biznesu, oferując MŚP dostęp do wspólnych zasobów, zaawansowanych technologii oraz kolektywnej wiedzy. Alianse strategiczne pomagają MŚP również sprostać wyzwaniom sektorowym, jednocześnie wzmacniając ich konkurencyjność na coraz bardziej zdigitalizowanym rynku.

⁵⁶ A. Tuteja, *op. cit.*

Jak wskazuje Andrzej Chodyński, współczesna organizacja funkcjonuje w sieci powiązań⁵⁷. Wielu autorów wskazuje na istotność „współpracy” i „sieci”⁵⁸. Marzena Kramarz i Włodzimierz Kramarz podkreślają znaczenie inicjatyw sieciowych, ponieważ kooperacja w sieciach pozwala elastyczniej reagować na zróżnicowane potrzeby⁵⁹.

Z przeprowadzonych badań wynika, że badane MŚP podejmują współpracę między innymi na rzecz zielonej transformacji głównie z:

- dostawcami,
- klientami,
- uczelniami wyższymi,
- ośrodkami badawczymi,
- ośrodkami technologicznymi,
- konkurencją.

Zakres tej współpracy obejmuje:

- wspólne korzystanie z zasobów, np. sprzętu technologicznego,
- realizowanie większych zamówień,
- wdrażanie nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań,
- pozyskiwania funduszy unijnych na projekty związane z zieloną transformacją,
- wymianę klientów,
- wdrażanie proekologicznych rozwiązań i optymalizację procesów produkcyjnych,
- wsparcie w zakresie promocji zrównoważonych produktów.

Sposoby nawiązywania współpracy są następujące:

- spontanicznie w odpowiedzi na nowe okazje (kontrakty, zamówienia publiczne) lub pojawiające się potrzeby biznesowe,
- formalne i nieformalne, w tym przez spotkania, konferencje, zapytania ofertowe, kontakt telefoniczny,
- rekomendacje i polecenia,
- nowoczesne narzędzia, takie jak strony internetowe, platformy B2B czy media społecznościowe,
- oczekiwanie na zapytania ofertowe od innych podmiotów,
- podejście proaktywne i ustrukturyzowane, dbające szczególnie o każdy etap rozwoju współpracy,
- podejście nieformalne, które pozwala szybko reagować na nowe możliwości i wyzwania,
- udział w wydarzeniach branżowych.

⁵⁷ A. Chodyński, *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo...*, *op. cit.*, s. 15.

⁵⁸ M. Kramarz, W. Kramarz, *Analiza zakłóceń w wybranym ogniwie łańcucha dostaw branży motoryzacyjnej*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 435–442; B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Mapowanie procesów współpracy międzyorganizacyjnej na przykładzie działań realizowanych w bezpieczeństwie publicznym*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, nr 3 (31), s. 237–253, <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.15.018.4328>.

⁵⁹ M. Kramarz, W. Kramarz, *op. cit.*

Współpraca w obszarze zielonej transformacji dotyczy:

- wydobywania „twardego plastiku” z odpadów komunalnych i ponownego wykorzystania go do produkcji,
- paneli fotowoltaicznych,
- pomp wodnych i ciepłych,
- recyklingu,
- budowy nowych, ergonomicznych pomieszczeń przedsiębiorstwa,
- redukcji śladu węglowego,
- minimalizacji odpadów,
- wykorzystywania zrównoważonych materiałów,
- ekoprojektowania produktów,
- stosowania surowców odnawialnych oraz certyfikowanych standardów ekologicznych,
- ograniczenia stosowania plastiku i innych szkodliwych materiałów do produkcji,
- inwestycji w maszyny przetwarzające odpady rolno-spożywcze na surowce wtórne,
- zrównoważonych praktyk zarządzania zasobami naturalnymi, które dbają o bioróżnorodność.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że alianse strategiczne stanowią kluczowy element w dążeniu MŚP do zielonej transformacji w Europie i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Współpraca między MŚP w badanych krajach (Polska, Hiszpania, Rumunia, Włochy i Litwa) obejmuje szeroki zakres partnerów, w tym dostawców, konkurentów, instytucje badawcze i uczelnie wyższe oraz sektor publiczny. Te sojusze pozwalają na wspólne poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, optymalizację procesów oraz wdrażanie proekologicznych technologii. Dodatkowo w kontekście zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i ekonomicznego alianse strategiczne stają się nie tylko sposobem na zwiększenie konkurencyjności, ale także na zapewnienie bezpieczeństwa przedsiębiorstw w trudnym okresie transformacji ekologicznej i energetycznej. „Osiągnięcie pożądanych poziomów bezpieczeństwa organizacji może zapewnić system bezpieczeństwa w powiązaniu z elementami składowymi organizacji oraz systemem jakości organizacji”⁶⁰. Odpowiednio zarządzane alianse strategiczne mogą stanowić fundament adaptacji MŚP do nowych wymagań rynkowych, zrównoważonego rozwoju oraz oczekiwań związanych z zieloną transformacją.

Kolejnym krokiem w analizie niniejszych badań może być międzykrajowa analiza porównawcza, która wskazałaby różnice i podobieństwa w zakresie oraz sposobach podejmowania współpracy i budowania sojuszy na rzecz zielonej transformacji i bezpieczeństwa biznesu. Wyniki badań mogą przyczynić się do rozwijania modeli

⁶⁰ A. Chodyński, *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 10.

teoretycznych opisujących różnorodność mechanizmów współpracy w kontekście zielonej transformacji. Ponadto współpraca z uczelniami, ośrodkami badawczymi i technologicznymi oraz konkurencją pokazuje, że MŚP uczestniczą w tworzeniu sieci biznesowych i ekosystemów innowacji. To podkreśla znaczenie badań nad rolą takich sieci w przyspieszaniu zrównoważonego rozwoju, transferze wiedzy i osiągnięciu bezpieczeństwa biznesu.

Bibliografia

- Baxamusa M., Jha A., Raman K.K., *Strategic alliances and shared auditors*, „Journal of Financial Stability” 2024, t. 72, 101271, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101271>.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Cabała P., *Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 36–45.
- Cele zrównoważonego rozwoju i towarzyszące im zadania*, Polski Komitet do spraw UNESCO, <https://www.unesco.pl/unesco/cele-i-zadania-zrownowazonego-rozwoju> [dostęp: 15.11.2024].
- Child J., Faulkner D., Hsieh L., Tallman S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks*, Oxford University Press, Oxford, UK 2019.
- Chodyński A., *Wstęp. Zarządzanie a bezpieczeństwo – podejścia, koncepcje i metody zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 11–16.
- Chodyński A., *Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2024, nr 1, s. 7–12.
- Chrobak R., *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2017, nr 4 (24), s. 5–21.
- Diwan H., Sreeraman B.A., *From financial reporting to ESG reporting: A bibliometric analysis of the evolution in corporate sustainability disclosures*, „Environment, Development and Sustainability” 2024, t. 26, s. 13769–13805, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>.
- Drewniak R., Karaszewski R., *Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, s. 387–416, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00589-2>.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*, 2021, <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Report%20-%20Cybersecurity%20for%20SMEs%20Challenges%20and%20Recommendations.pdf> [dostęp: 18.11.2024].
- Europejski zielony ład*, Rada Europejska, Rada Unii E, 14.11.2024, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal> [dostęp: 15.11.2024].
- Frąckiewicz-Wronka A., *Współpraca jako środowisko działania partnerstwa publiczno-społecznego – konceptualizacja modelu biznesu*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka- Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2014, s. 47–62.
- Frączak E., Mynarska M., *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne” 2007, nr 2(152), s. 3–22.

- Idris F., Susita D., Buchdadi A.D., *Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances*, „Management Science Letters” 2020, t. 10, nr 9, s. 2113–2118, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.018>.
- Jabłońska K., Sobieraj A., *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, t. 32, nr 4, s. 31–36.
- Khatua S., Mukherjee V., *Application of integrated microgrid for strengthening the station blackout power supply in nuclear power plant*, „Progress in Nuclear Energy” 2020, t. 118, 103132, <https://doi.org/10.1016/j.pnucene.2019.103132>.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Pakiet Pomocy Gospodarczej Dla MŚP*, COM(2023) 535 final, Komisja Europejska, 12.09.2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0535> [dostęp: 15.11.2024].
- Koniczny M., *Bezpieczeństwo państwa a bezpieczeństwo biznesu. Studium metodologiczne*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka” 2015, nr 4, s. 15–24.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Malyjurek K., *Mapowanie procesów współpracy międzyorganizacyjnej na przykładzie działań realizowanych w bezpieczeństwie publicznym*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, nr 3 (31), s. 237–253, <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.15.018.4328>.
- Kramarz M., Kramarz W., *Analiza zakłóceń w wybranym ogniwie łańcucha dostaw branży motoryzacyjnej*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 435–442.
- Lupédia G.D.C., Tănașu C.I., Statie D.A., Costache R.A., *Age of economic alliances – how SMEs win the market using alliances in turbulent times*, „European Journal of Sustainable Development” 2023, t. 12, nr 2, s. 151–160, <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p151>.
- Majchrzak D., Michalski K., Reginia-Zacharski J., *Readiness of the Polish crisis management system to respond to long-term, large-scale power shortages and failures (blackouts)*, „Energies” 2021, t. 14, nr 24, 8286, <https://doi.org/10.3390/en14248286>.
- Miszczak A., Walasek J., *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 100–108.
- Najwyższa Izba Kontroli, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*, Informacja o wynikach kontroli, KAP.430.020.2018, Warszawa 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20027,yp,22647.pdf> [dostęp: 18.11.2024].
- Ojiagu N.C., Nzewi H.N., *Physical security and survival of small and medium scale enterprises (SMEs) in Southeast, Nigeria*, „American Journal of Industrial and Business Management” 2019, t. 9, nr 5, s. 1284–1300, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95085>.
- Philsoophian M., Akhavan P., Abbasi M., *Strategic alliance for resilience in supply chain: A bibliometric analysis*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, 12715, <https://doi.org/10.3390/su132212715>.
- Rahman K.F., Pal I., Parven A., *Energy security and disaster risk governance in energy sector of Bangladesh*, „International Energy Journal”, 2020, t. 20, nr 3A, s. 523–534.
- Sienkiewicz-Malyjurek K., *Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
- SME and entrepreneurship performance in times of COVID-19*, OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6039c015-en>.
- Strategic alliances for the uptake of advanced technologies by SMEs*, European Commission, 6.12.2021, https://eisma.ec.europa.eu/news/strategic-alliances-uptake-advanced-technologies-smes-2021-12-06_en [dostęp: 14.11.2024].
- Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

- Taherdoost H., *Understanding cybersecurity frameworks and information security standards – a review and comprehensive overview*, „Electronics” 2022, t. 11, nr 14, 2181, <https://doi.org/10.3390/electronics11142181>.
- Tokman M., Mousa F.T., Dickson P., *The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management’s entrepreneurial and alliance orientations*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2020, t. 16, nr 3, s. 1001–1022, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>.
- Tuteja A., *SMEs can turn cybersecurity risk into opportunity. Here’s how*, World Economic Forum, 30.07.2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/07/smes-can-turn-cybersecurity-risk-into-opportunity-heres-how> [dostęp: 18.11.2024].

Bezpieczeństwo biznesu i alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w Europie

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza kluczowych aspektów współpracy strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w pięciu krajach europejskich – Polsce, Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i na Litwie – w kontekście ich dążeń do zielonej transformacji i zapewnienia bezpieczeństwa biznesu. Część teoretyczna dotyczy znaczenia aliansów strategicznych wspierających działania MŚP w kierunku zielonej transformacji oraz wpływu tych aliansów na bezpieczeństwo biznesu. Część empiryczną stanowią badania przeprowadzone w 2024 r. wśród MŚP w wymienionych krajach europejskich za pomocą metody wywiadów osobistych. Wyniki przeprowadzanych badań wskazują, że MŚP w badanych krajach podejmują współpracę z szerokim kręgiem interesariuszy, w tym dostawcami, klientami, uczelniami wyższymi, instytucjami badawczymi, sektorem publicznym oraz konkurentami, w celu realizacji celów zrównoważonego rozwoju, zwiększenia bezpieczeństwa biznesu i przygotowania się do zielonej transformacji. Współpraca ta obejmuje zarówno innowacyjne rozwiązania technologiczne, np. transformację procesów produkcyjnych na bardziej zrównoważone, jak i proekologiczne praktyki, takie jak recykling, redukcja emisji CO₂, ekoprojektowanie produktów oraz troska o efektywność energetyczną. W odniesieniu do metod nawiązywania współpracy przedsiębiorstwa stosują połączenie podejść formalnych i nieformalnych.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, MŚP, Europejski Zielony Ład, bezpieczeństwo biznesu, zrównoważony rozwój

Business security and strategic alliances of small and medium-sized enterprises in Europe

Abstract

The aim of this article is to analyze the key aspects of strategic cooperation among small and medium-sized enterprises (SMEs) in five European countries – Poland, Spain, Romania, Italy, and Lithuania – in the context of their efforts towards green transformation and ensuring business security. The theoretical part concerns the significance of strategic alliances supporting SMEs actions towards green transformation and the impact of these alliances on business security. The empirical part consists of research conducted in 2024 among SMEs in the above-mentioned European countries, using personal interview

methodology. The results of the research indicate that SMEs in the surveyed countries engage in cooperation with a wide range of stakeholders, including suppliers, customers, higher education institutions, research institutes, the public sector, and competitors, to achieve sustainable development goals, enhance business security, and prepare for the green transformation. This cooperation includes both innovative technological solutions, such as the transformation of production processes into more sustainable ones, and pro-ecological practices, such as recycling, CO₂ emission reduction, eco-designing products, and ensuring energy efficiency. In terms of methods for establishing cooperation, businesses use a combination of formal and informal approaches.

Keywords: strategic alliances, SMEs, European Green Deal, business security, sustainable development

Podziękowania

Autorzy pragną podziękować wszystkim osobom za wkład i zaangażowanie w proces zbierania danych, którego jednym z efektów jest niniejszy artykuł. Podziękowania składamy dla zespołu MUE: Monika Tzack, Nekane Morales López, Nerea Sánchez-Urien; WUT: Adriana Loredana Tănăsie, Sebastian-Aurelian Ștefăniță, Todor Ivașcu; LBC: Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Modestas Vaikšnoras, Šarūnas Banevičius; UNIFG: Anna Romagno, Ciro Mignogna, Gianluigi De Pascale, Marco Gioia, Maria Concetta Lisi, Nicola Faccilongo, Piermichele La Sala, Raffaele Silvestri; RESOLVO: Francesca Pratesi, Jessica Huntingford i UEKAT: Aldona Frańczkiewicz-Wronka, Anna Mercik, Monika Cukier-Syguła, Sylwia Słupik, Karolina Szymaniec-Mlicka.

Acknowledgments

The authors would like to thank all those who contributed and were engaged in the data collection process, one of the outcomes of which is this article. We extend our acknowledgments to the MUE team: Monika Tzack, Nekane Morales López, Nerea Sánchez-Urien; WUT team: Adriana Loredana Tănăsie, Sebastian-Aurelian Ștefăniță, Todor Ivașcu; LBC team: Angelė Lileikienė, Kristina Puleikienė, Modestas Vaikšnoras, Šarūnas Banevičius; UNIFG team: Anna Romagno, Ciro Mignogna, Gianluigi De Pascale, Marco Gioia, Maria Concetta Lisi, Nicola Faccilongo, Piermichele La Sala, Raffaele Silvestri; RESOLVO team: Francesca Pratesi, Jessica Huntingford and UEKAT team: Aldona Frańczkiewicz-Wronka, Anna Mercik, Monika Cukier-Syguła, Sylwia Słupik, Karolina Szymaniec-Mlicka.