

# **ESG dla MŚP.**

## **Praktyczny przewodnik wdrożenia według standardu VSME + wzory do pobrania**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Rozdział I. Zrównoważony rozwój w MŚP

## – wprowadzenie

Jeszcze stosunkowo niedawno mały i średni biznes funkcjonował według intuicyjnej logiki – generować przychody, kontrolować koszty, dbać o płynność finansową i terminowo realizować zamówienia. Wartość firmy mierzyło się przede wszystkim wynikiem finansowym i posiadanym majątkiem. Dziś ta perspektywa przestaje być wystarczająca. Współczesny rynek oczekuje od przedsiębiorców czegoś więcej niż efektywności operacyjnej. Firmy – niezależnie od wielkości – oceniane są nie tylko przez pryzmat tego, co oferują, lecz także przez pryzmat sposobu w jaki prowadzą działalność, kogo zatrudniają, w jakich warunkach pracują pracownicy, jaki mają wpływ na środowisko oraz czy działają w sposób przejrzysty i etyczny.

Biznes przestał być wyłącznie narzędziem do generowania zysku. Stał się elementem szerszego systemu społecznego, środowiskowego i zarządczego. Działanie według standardów ESG to nie chwilowy trend, lecz nowy fundament zarządzania, który łączy wynik finansowy z odpowiedzialnością i długofalową stabilnością.

ESG funkcjonowało w świadomości przedsiębiorców jako temat zarezerwowany dla największych podmiotów rynkowych, międzynarodowych korporacji, grup kapitałowych oraz instytucji finansowych. MŚP mogły pozwolić sobie na zdystansowanie. Wydawało się, że regulacje, które dotyczą raportowania niefinansowego ich nie obejmą, a wymagania rynku pozostaną poza ich zasięgiem. To przeświadczenie, mimo że jeszcze kilka lat temu było zrozumiałe, w obecnej rzeczywistości rynkowej jest niezasadne. Wejście w życie europejskich regulacji, takich jak Taksonomia UE czy Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), które rozszerzają obowiązki raportowania ESG, określają zakres, standardy i zasady ujawnień dotyczących zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, uruchomiło proces, który diametralnie zmienił sposób funkcjonowania całych łańcuchów wartości. **Odpowiedzialność w obszarze ESG przestała być przypisana wyłącznie do największych przedsiębiorstw.** Zaczęła systematycznie rozszerzać się na poszczególne ogniwa łańcucha dostaw – do dostawców, podwykonawców i partnerów biznesowych.

Duże firmy, zobowiązane do raportowania niefinansowego, muszą wykazywać nie tylko własne działania środowiskowe, społeczne i zarządcze, lecz także wpływ swojej działal-

ności w całym łańcuchu dostaw. W praktyce oznacza to, że oczekiwania dotyczące ESG obejmują dziś również te podmioty, które jeszcze niedawno nie miały z tą tematyką żadnego kontaktu.

W efekcie **nawet najmniejsza firma – warsztat, biuro rachunkowe, rodzinny zakład produkcyjny czy studio usługowe – staje się częścią łańcucha ESG**. Niezależnie od skali działalności, przedsiębiorcy coraz częściej spotykają się z pytaniami o zużycie energii, zasady zatrudnienia, bezpieczeństwo pracy, etykę biznesową czy podstawowe dane środowiskowe.

To nowa rzeczywistość biznesowa, która staje się standardem rynkowym. Jeżeli klienci firmy muszą raportować ESG, prędzej czy później pojawi się oczekiwanie, że również firma współpracująca dostarczy im określonych informacji, potwierdzenia zgodności lub uproszczonych zestawień działań. Dla wielu firm z sektora MŚP jest to albo moment przełomowy, albo chaos, presja i działania *ad hoc*, albo świadomie zaplanowany proces, który wzmacnia pozycję rynkową.

Każdy krok w stronę zrównoważonego rozwoju, nawet niewielki, zwiększa odporność organizacji na zmiany, poprawia jej wiarygodność w oczach klientów i kontrahentów oraz buduje trwałą wartość dla pracowników i partnerów biznesowych. ESG nie zaczyna się od raportu. Zaczyna się od decyzji i świadomego podejścia do prowadzenia biznesu.

Najważniejszymi, najbardziej praktycznymi powodami, dla których zrównoważony rozwój stał się realnym tematem strategicznym również dla sektora MŚP są:

- 1) dostęp do rynku i współpracy z dużymi kontrahentami.

Dla coraz większej liczby przedsiębiorstw ESG przestaje być elementem wizerunkowym, a staje się realnym kryterium wyboru partnerów biznesowych. Duże organizacje, szczególnie w branżach takich jak przemysł, logistyka, sektor spożywczy, rolnictwo, farmaceutyka, *automotive* czy handel detaliczny, systematycznie porządkują swoje łańcuchy dostaw pod kątem ryzyk środowiskowych, społecznych i zarządczych. W praktyce oznacza to rosące oczekiwania wobec dostawców, również tych z sektora MŚP. Firmy, które potrafią udokumentować podstawowe działania ESG, przedstawić spójne polityki, dane środowiskowe czy uproszczony raport, są postrzegane jako partnerzy bardziej przewidywalni i bezpieczni operacyjnie. ESG dołącza do klasycznych kryteriów oceny: ceny, jakości i terminowości oraz coraz częściej decyduje o dopuszczeniu do współpracy. Brak minimalnych kompetencji w tym obszarze nie oznacza już tylko „słabszej oceny”, lecz w wielu przypadkach realne ryzyko utraty kontraktu lub wykluczenia z procesu zakupowego’

- 2) finansowanie i dostęp do kapitału.

Instytucje finansowe coraz częściej uwzględniają czynniki ESG w ocenie ryzyka kredytowego i inwestycyjnego. Banki, leasingodawcy oraz podmioty zarządzające funduszami analizują dziś nie tylko wyniki finansowe, lecz także sposób, w jaki firma zarządza energią, zasobami, personelem oraz ryzykami regulacyjnymi. Dla sektora MŚP oznacza to zarówno nowe wyzwania, jak i konkretne możliwości. Firmy, które wdrażają dobre praktyki ESG, mogą liczyć na korzystniejsze warunki finansowania, łatwiejszy dostęp do kredytów na inwestycje środowiskowe czy większą otwartość instytucji publicznych przy ubieganiu się o środki unijne. Co równie istotne, przedsiębiorstwo, które świadomie zarządza obszarami ESG, jest

postrzegane jako podmiot stabilny, odporny na wstrząsy rynkowe i lepiej przygotowany do funkcjonowania w dłuższym horyzoncie;

- 3) konkurencyjność w warunkach rosnącej świadomości rynku.  
Zmieniają się nie tylko regulacje i oczekiwania instytucji, lecz także zachowania klientów. Coraz większa część rynku zwraca uwagę na to, w jaki sposób powstają produkty i usługi, jakie wartości reprezentuje firma oraz czy jej deklaracje mają pokrycie w rzeczywistych działaniach. Transparentność, odpowiedzialność i etyka przestają być dodatkiem do oferty, stając się jej integralną częścią. Dla MŚP oznacza to możliwość budowania przewagi konkurencyjnej nie poprzez skalę czy budżety marketingowe, lecz poprzez wiarygodność. Firmy, które potrafią w sposób spójny komunikować swoje podejście do ESG, zyskują wyższy poziom zaufania oraz większą lojalność klientów, co w dłuższej perspektywie przekłada się na stabilność przychodów;
- 4) realne oszczędności operacyjne i większa efektywność.  
Jednym z najczęściej powtarzanych mitów jest przekonanie, że ESG generuje wyłącznie koszty. W praktyce, zwłaszcza w sektorze MŚP, wdrażanie podstawowych działań środowiskowych i organizacyjnych bardzo często prowadzi do wymiernych oszczędności. Optymalizacja zużycia energii, redukcja strat materiałowych, usprawnienie logistyki czy lepsze gospodarowanie odpadami przekładają się bezpośrednio na niższe koszty operacyjne. Proste działania wdrażane bez dużych nakładów inwestycyjnych mogą przynieść roczne oszczędności na poziomie kilku – a w niektórych przypadkach – kilkunastu procent. ESG staje się wówczas narzędziem poprawy efektywności, a nie obciążeniem dla biznesu;
- 5) reputacja i wizerunek jako trwała przewaga konkurencyjna;
- 6) spójne i konsekwentne podejście do ESG buduje reputację, która ma realną wartość biznesową.  
Firmy działające w sposób uporządkowany, transparentny i odpowiedzialny są lepiej oceniane przez klientów, partnerów handlowych, pracowników oraz instytucje publiczne. ESG staje się sygnałem jakości zarządzania i dojrzałości organizacyjnej, a nie elementem wizerunkowej narracji. Co istotne, taka reputacja nie jest efektem jednorazowych inicjatyw. Jej budowanie wymaga czasu, konsekwencji oraz spójności między deklaracjami a rzeczywistym sposobem działania organizacji. Zarządzanie ryzykiem i przygotowanie na przyszłość.

Systemowe podejście do ESG pozwala firmom MŚP lepiej identyfikować i ograniczać ryzyka, które jeszcze kilka lat temu pozostawały poza obszarem klasycznego zarządzania. Wahania cen energii, presja regulacyjna, problemy z dostępnością surowców, rotacja pracowników czy kryzysy reputacyjne to dziś realne czynniki, które wpływają na stabilność biznesu. Firmy, które wcześniej uporządkują te obszary, zyskują większą odporność na zmiany i zdolność szybkiego reagowania. ESG staje się w tym sensie narzędziem zarządzania przyszłością, a nie jedynie odpowiedzią na bieżące wymagania rynku.

**Ważne**

W praktyce ESG nie oznacza biurokratycznego obowiązku ani konieczności tworzenia rozbudowanych strategii czy wielostronicowych raportów. Dla MŚP jest to przede wszystkim zestaw świadomych decyzji dotyczących sposobu prowadzenia działalności, zarządzania zasobami, troski o pracowników, przejrzystości procesów i odpowiedzialnych relacji z otoczeniem.

---

Debata o zrównoważonym rozwoju bardzo często koncentruje się na dużych korporacjach, międzynarodowych grupach kapitałowych i globalnych instytucjach finansowych, ponieważ to one są objęte formalnymi obowiązkami raportowania, ich strategie klimatyczne trafiają na pierwsze strony raportów i mediów branżowych. Tymczasem rzeczywisty ciężar transformacji gospodarki spoczywa gdzie indziej – w sektorze MŚP, które stanowią ponad 99% wszystkich firm w Polsce. To one generują znaczącą część produktu krajowego brutto, tworzą większość miejsc pracy i są obecne w niemal każdym fragmencie łańcucha wartości – od surowców i półproduktów, przez produkcję, logistykę i handel, aż po usługi, technologie i sektor kreatywny. Ich łączny wpływ na środowisko, rynek pracy i lokalne społeczności jest znacznie większy niż sugeruje skala pojedynczego przedsiębiorstwa.

Skuteczne wdrożenie ESG dla MŚP oznacza przede wszystkim realną szansę wejścia do nowych łańcuchów wartości. Firma, która potrafi spełnić oczekiwania dużych kontrahentów, automatycznie zwiększa swoje szanse na długoterminową współpracę i dostęp do przetargów, które jeszcze kilka lat temu były poza jej zasięgiem. Brak działań ESG staje się natomiast realnym ryzykiem utraty pozycji na rynku.

Nie mniej istotny jest wpływ ESG na relacje z klientami i pracownikami. Coraz więcej konsumentów zwraca uwagę nie tylko na cenę i jakość, lecz także na sposób prowadzenia działalności przez firmę. Równocześnie pracownicy – szczególnie młodsze pokolenia – poszukują organizacji, które oferują coś więcej niż stabilne wynagrodzenie – możliwość identyfikacji z wartościami organizacji, bezpieczeństwo, etyczne standardy i troskę o dobrostan zespołu. ESG pomaga budować kulturę organizacyjną, która przyciąga talenty, zwiększa retencję i wzmacnia relacje z klientami. Wbrew obawom wielu przedsiębiorców – ESG bardzo często prowadzi również do realnych oszczędności. Optymalizacja zużycia energii, lepsze gospodarowanie materiałami, usprawnienie procesów czy inwestycje w kompetencje pracowników przekładają się na niższe koszty operacyjne, mniejszą rotację i wyższą efektywność. Dodatkowo **ESG otwiera drzwi do innowacji, cyfryzacji, nowych technologii, projektów transformacji energetycznej i współpracy z nowoczesnymi partnerami biznesowymi**. Małe firmy, dzięki swojej elastyczności, często wdrażają takie zmiany szybciej i skuteczniej niż duże organizacje.

ESG buduje reputację, wiarygodność i zasoby, które mają realną wartość ekonomiczną. Firma działająca w sposób odpowiedzialny, transparentny i spójny minimalizuje ryzyko wizerunkowe, wzmacnia swoją pozycję negocjacyjną i wyróżnia się na tle konkurencji. Dla rynku istotne jest nie tylko to, co firma sprzedaje – coraz ważniejsze staje się też to, w jaki sposób to robi.

Z perspektywy firm MŚP ESG nie jest więc ograniczeniem ani kosztem. Jest narzędziem wzmocnienia biznesu, stabilizowania jego rozwoju i przygotowania na przyszłe wyzwania. Firmy, które zrozumieją to wcześniej, zyskają przewagę, której nie da się szybko nadrobić.



## Rozdział II. Nowa era prowadzenia biznesu – od zysku do odpowiedzialności

Biznes wszedł w okres jednej z najbardziej fundamentalnych zmian ostatnich dekad. Zmienia się nie tylko sposób prowadzenia organizacji, lecz także przede wszystkim samo definiowanie – wartości przedsiębiorstwa i definicja sukcesu rynkowego. Przez wiele lat przedsiębiorstwa funkcjonowały na podstawie prostej i sprawdzonej logiki biznesowej – koncentrowały się na generowaniu przychodów, kontroli kosztów, utrzymaniu płynności finansowej oraz terminowej realizacji zamówień. Dla małych i średnich firm taki model działania był wystarczający – przewidywalny, zrozumiały i oparty na sprawdzonych schematach. Dziś ta perspektywa przestaje wystarczać.

Współczesny biznes funkcjonuje w znacznie szerszym kontekście<sup>1</sup> – społecznym, środowiskowym i regulacyjnym. Przedsiębiorstwa, niezależnie od skali działalności, są coraz częściej oceniane nie tylko przez pryzmat wyników finansowych, lecz także na podstawie sposobu, w jaki te wyniki są osiągane. Liczy się to, jak firmy korzystają z zasobów, jak traktują pracowników, jak zarządzają ryzykiem, jak budują relacje w łańcuchu dostaw i czy potrafią działać w sposób przejrzysty oraz odpowiedzialny w długim horyzoncie czasowym.

Zmiany te nie są również efektem presji regulacyjnej. Są konsekwencją złożonych głębokich procesów zachodzących w gospodarce globalnej: rosnącej wrażliwości społecznej, ograniczeniu zasobów naturalnych, zmieniających się oczekiwań klientów oraz nowego podejścia instytucji finansowych do oceny ryzyka i stabilności firm.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju oraz ESG (*Environmental, Social, Governance*)<sup>2</sup> pojawia się w odpowiedzi na rosnące potrzeby rynku. Jeszcze do niedawna pojęcia te kojarzone były głównie z dużymi korporacjami, rynkami kapitałowymi i rozbudowanymi strukturami *compliance*. Dziś stają się integralnym elementem codziennego funkcyjono-

---

<sup>1</sup> *United Nations General Assembly*, Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1, 2015, <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030-eng.pdf>, dostęp 23.3.2026 r.

<sup>2</sup> *World Commission on Environment and Development*, Our Common Future, 1987.

wania także małych i średnich przedsiębiorstw – firm rodzinnych, zakładów produkcyjnych, przedsiębiorstw usługowych, handlowych i transportowych.

**ESG przestało być dodatkiem do strategii lub elementem wizerunkowym. Stało się nowym standardem prowadzenia biznesu – swojego rodzaju językiem, w którym klienci, banki i partnerzy rynkowi opisują wiarygodność, odporność i długofalowy potencjał przedsiębiorstwa.** Dla firm, które potrafią to zrozumieć i wdrożyć w sposób pragmatyczny, ESG nie oznacza obciążenia. Oznacza uporządkowanie, lepsze decyzje i realną przewagę w coraz bardziej wymagającym otoczeniu rynkowym.

## 1. Źródła zmiany w podejściu do ESG

Zmiana podejścia do ESG nie jest efektem jednego aktu prawnego, chwilowego trendu czy presji medialnej. Jest rezultatem kilku długofalowych procesów, które równolegle i konsekwentnie zmieniły sposób funkcjonowania gospodarki, rynku finansowego oraz relacji biznesowych. To właśnie ich nałożenie się sprawiło, że kwestie środowiskowe, społeczne i zarządcze przestały być dodatkiem do strategii, a zaczęły realnie wpływać na podstawowe decyzje operacyjne, inwestycyjne i partnerskie przedsiębiorstw niezależnie od ich skali.

**Pierwszym i fundamentalnym źródłem tej zmiany jest rosnąca świadomość ryzyk.** Ostatnie lata pokazały przedsiębiorcom, jak pozorna potrafi być stabilność biznesu oparta wyłącznie na efektywności kosztowej i krótkoterminowych wynikach finansowych. Kryzysy energetyczne, zerwane łańcuchy dostaw, niedobory surowców, problemy kadrowe, presja płacowa oraz narastająca nieprzewidywalność geopolityczna pokazały wyraźnie, że tradycyjne modele zarządzania nie zapewniają już firmom wystarczającej odporności<sup>3</sup>. ESG zaczęło pełnić rolę narzędzia, które pozwala te ryzyka identyfikować, oceniać i porządkować, a także ograniczać je w sposób systemowy, zamiast reagować na nie dopiero w momencie kryzysu.

**Drugim silnym czynnikiem jest transformacja rynku finansowego.** Banki, instytucje leasingowe, fundusze inwestycyjne oraz ubezpieczyciele coraz częściej analizują przedsiębiorstwa nie tylko przez pryzmat ich wyników finansowych, lecz także jakości zarządzania, stabilności operacyjnej, podejścia do ryzyk niefinansowych oraz zdolności do funkcjonowania w długim horyzoncie czasowym<sup>4</sup>. Dane ESG nie są już informacją „miękką” – stały się jednym z elementów oceny ryzyka kredytowego i inwestycyjnego<sup>5</sup>. Dla wielu firm, także z sektora MŚP, oznacza to, że dostęp do kapitału, koszt finansowa-

---

<sup>3</sup> Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej, Paryż 2024, <https://doi.org/10.1787/9fe6d8dc-pl>, dostęp: 23.3.2026 r.

<sup>4</sup> *International Sustainability Standards Board*, IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, Londyn 2023, <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on>, dostęp: 2.4.2026 r.

<sup>5</sup> *International Sustainability Standards Board*, IFRS S2 Climate-related Disclosures, Londyn 2023, <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on>, dostęp: 2.4.2026 r.

nia czy warunki leasingu, coraz częściej zależą od tego, czy przedsiębiorstwo potrafi wykazać podstawowy poziom dojrzałości w obszarze ESG.

**Trzecim obszarem zmiany jest głęboka ewolucja relacji w łańcuchach dostaw.** Duże przedsiębiorstwa, objęte obowiązkiem raportowania niefinansowego, który wynika z dyrektywy CSRD oraz standardów ESRS<sup>6</sup>, nie są w stanie rzetelnie raportować bez danych, które pochodzą od współpracujących z nimi dostawców i partnerów biznesowych. W praktyce oznacza to przeniesienie wymagań ESG w dół łańcucha wartości<sup>7</sup>. Nawet najmniejsza firma może dziś zostać poproszona o informacje dotyczące zużycia energii, warunków pracy, polityk etycznych czy sposobu zarządzania ryzykami. ESG przestało być domeną największych organizacji, stało się wspólnym językiem całych ekosystemów biznesowych, warunkiem utrzymania na rynku i rozwoju współpracy.

Równoległe, zmienia się także otoczenie regulacyjne i kierunek polityk publicznych. Europejska transformacja zmierzająca w stronę gospodarki zrównoważonej<sup>8</sup>, która obejmuje taksonomię UE, CSRD, inicjatywy związane z należyłą starannością w łańcuchach dostaw<sup>9</sup> oraz polityki klimatyczne, konsekwentnie kieruje rynek w taki sposób, żeby charakteryzowała go większa przejrzystość, odpowiedzialność i kontrola wpływu działalności gospodarczej na otoczenie. Mimo że większość MŚP nie podlega dziś bezpośredniemu obowiązkowi raportowania, funkcjonują one w realiach, w których ESG staje się rynkowym standardem, a nie wyjątkiem. Skutki regulacji są co prawda odczuwalne pośrednio, ale coraz wyraźniej wpływają na codzienne prowadzenie biznesu.

Nie bez znaczenia pozostaje również wymiar kulturowy tej zmiany. Pracownicy, klienci oraz partnerzy biznesowi coraz częściej oczekują od firm nie tylko wysokiej jakości produktów i usług, lecz także odpowiedzialności, przejrzystości i spójności działań. Rosnąca świadomość społeczna sprawia, że sposób prowadzenia biznesu – relacje z pracownikami, podejście do środowiska, uczciwość w zarządzaniu – stają się elementem oceny firmy jako pracodawcy, dostawcy i partnera. ESG odpowiada na te oczekiwania, porządkuje je w sposób zrozumiały i użyteczny dla biznesu.

W rezultacie ESG przestało być odpowiedzią na pytanie „czy?”. Stało się odpowiedzią na pytanie „jak?”. Jak prowadzić firmę w sposób stabilny, odporny i konkurencyjny w świecie, w którym ryzyka są coraz bardziej wielowymiarowe, a oczekiwania rynku znacznie wyższe niż jeszcze dekadę temu. Dla sektora MŚP oznacza to nie konieczność kopiowania rozwiązań korporacyjnych, ale świadome dostosowanie zasad ESG do własnej skali działania tak, aby stały się one realnym wsparciem dla biznesu, a nie obciążeniem administracyjnym.

<sup>6</sup> Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z 31.7.2023 r. (...) w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

<sup>7</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z 14.12.2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014 (...) w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

<sup>8</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z 18.6.2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje.

<sup>9</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z 13.6.2024 r. w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

## 2. Nowa definicja wartości przedsiębiorstwa

Wynik finansowy jest podstawowym i niepodważalnym miernikiem kondycji przedsiębiorstwa. Coraz wyraźniej widać jednak, że nie jest już wystarczający do oceny jego długofalowej wartości. W realiach współczesnej gospodarki, o sile firmy decyduje nie tylko to, ile generuje przychodów i zysków, lecz także to, w jaki sposób te wyniki osiąga oraz jak zarządza swoim wpływem na otoczenie<sup>10</sup>.

W praktyce oznacza to przesunięcie akcentów w myśleniu o wartości przedsiębiorstwa. Coraz częściej budowana jest ona równolegle na trzech wzajemnie powiązanych płaszczyznach, które razem tworzą nowy sposób oceny stabilności i potencjału rozwojowego firmy.

Pierwszą z nich jest **płaszczyzna ekonomiczna, która obejmuje efektywność operacyjną, rentowność, płynność finansową oraz zdolność do generowania przewidywalnych wyników w dłuższym horyzoncie**. Jest ona nadal podstawą biznesu – bez niego żadna organizacja nie jest w stanie funkcjonować ani inwestować w przyszłość.

Drugą jest **płaszczyzna społeczna, coraz częściej postrzegana jako kluczowy czynnik trwałości modelu biznesowego**. Obejmuje ona **relacje z pracownikami, jakość środowiska pracy, bezpieczeństwo, rozwój kompetencji, a także sposób budowania relacji z klientami, dostawcami i społecznością lokalną**. W rzeczywistości pełnej wyzwania związanych z brakiem specjalistów, rosnącą rotacją pracowników i zmieniającymi się oczekiwaniami rynku pracy to właśnie ten obszar w dużej mierze decyduje o zdolności firmy do utrzymania ciągłości operacyjnej.

Trzecią jest **płaszczyzna środowiska naturalnego, czyli sposób korzystania z zasobów, efektywność energetyczna, zarządzanie odpadami oraz minimalizowanie negatywnego wpływu działalności na otoczenie**. Nie jest to już wyłącznie kwestia wizerunkowa, lecz ważny obszar zarządzania kosztami, ryzykiem regulacyjnym i odpornością biznesu zarówno na wahania cen energii, jak i dostępność surowców.

To właśnie te trzy wymiary – ekonomiczny, społeczny i środowiskowy – tworzą system zarządzania ESG, który redefiniuje pojęcie wartości przedsiębiorstwa. W tym ujęciu firma oceniana jest nie tylko przez pryzmat bieżących wyników, lecz także przez pryzmat zdolności do odpowiedzialnego, stabilnego i przewidywalnego funkcjonowania w długim okresie.

Dla MŚP nie oznacza to konieczności przeprowadzenia „rewolucji” w firmie ani wdrażania kosztownych, korporacyjnych rozwiązań. Oznacza natomiast konieczność spojrzenia na własną działalność w sposób świadomy i uporządkowany – taki, który pozwala lepiej rozumieć ryzyka, porządkować procesy i budować wiarygodność w oczach klientów, partnerów biznesowych i instytucji finansowych.

---

<sup>10</sup> *International Sustainability Standards Board, IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, Londyn 2023.*

**ESG jest narzędziem, które pomaga MŚP wzmocniać odporność biznesu, zwiększać zaufanie rynku i budować konkurencyjność na solidnych fundamentach, a nie wyłącznie na krótkoterminowej przewadze kosztowej.**

### 3. ESG w praktyce biznesowej

Mimo że skrót ESG bywa postrzegany jako termin techniczny lub regulacyjny, w praktyce odnosi się do obszarów, które przedsiębiorcy znają od lat i którymi często intuicyjnie zarządzają. ESG nie wprowadza nowej rzeczywistości biznesowej, ale porządkuje istniejące decyzje i działania w zbiór zasad umożliwiający ich ocenę, porównywalność i świadome rozwijanie.

Pierwszym z tych obszarów jest środowisko – *Environmental*. Dotyczy on wpływu działalności przedsiębiorstwa na klimat i zasoby naturalne. W praktyce obejmuje zużycie energii i paliw, emisję gazów cieplarnianych, gospodarowanie odpadami, wykorzystanie wody, efektywność materiałową oraz wdrażanie rozwiązań, które mają na celu ograniczanie negatywnego oddziaływania na otoczenie. W realiach małych i średnich firm jest to bardzo konkretny obszar zarządzania kosztami i ryzykiem operacyjnym. Każda decyzja, która dotyczy energii, transportu czy odpadów, ma bezpośrednie przełożenie na rachunek wyników, stabilność operacyjną i odporność firmy na zmienność cen surowców.

Drugim obszarem jest wymiar społeczny – *Social*, który koncentruje się na relacjach z ludźmi. Obejmuje on bezpieczeństwo i higienę oraz warunki pracy, rozwój kompetencji, równe traktowanie, etykę w relacjach handlowych oraz odpowiedzialność wobec klientów i społeczności lokalnej. To obszar, który w MŚP ma szczególne znaczenie, ponieważ bezpośrednio wpływa na stabilność zespołu, ciągłość operacyjną oraz reputację firmy jako pracodawcy i partnera biznesowego. W praktyce to właśnie jakość relacji z pracownikami i klientami decyduje o zdolności firmy do utrzymania jakości usług, ograniczenia rotacji oraz budowania długoterminowych relacji rynkowych.

Trzecim obszarem jest, ład zarządczy, czyli *Governance*. Dotyczy on sposobu podejmowania decyzji, przejrzystości procesów, przestrzegania prawa, etyki biznesowej, przeciwdziałania nadużyciom oraz funkcjonowania systemów kontroli wewnętrznej. W przypadku MŚP *governance* oznacza jasne zasady odpowiedzialności, czytelne procesy decyzyjne i spójność między deklaracjami a praktyką. To właśnie ten obszar w największym stopniu wpływa na zaufanie klientów, banków i partnerów biznesowych oraz na długoterminową wiarygodność organizacji.

#### Ważne

ESG Jest praktyczną ramą zarządczą, która pozwala przedsiębiorcom spojrzeć na swoją firmę szerszej – między innymi poprzez połączenie wyników finansowych z wpływem na ludzi i środowisko.

W rzeczywistości rosnących oczekiwań rynku, presji regulacyjnej i coraz większej przejrzystości łańcuchów dostaw, ESG staje się narzędziem porządkującym sposób prowadzenia biznesu, a nie dodatkowym obowiązkiem administracyjnym. Umożliwia przed-

siębiorcom lepsze rozumienie własnego wpływu, identyfikację obszarów wymagających optymalizacji oraz podejmowanie decyzji opartych na danych, a nie wyłącznie na intuicji.

Dla małych i średnich firm ESG staje się praktycznym mechanizmem porządkowania procesów, wzmacniania wiarygodności oraz budowania przewidywalności operacyjnej. Współczesne oczekiwania rynku wymagają, aby odpowiedzialność biznesu nie pozostawała jedynie deklaracją, lecz była realizowana poprzez konkretne działania, mierzalne wskaźniki oraz spójne standardy zarządzania w obszarze ESG.

W efekcie ESG nie funkcjonuje jako dodatek do działalności podstawowej, lecz jako obszar nowoczesnego modelu prowadzenia biznesu, który wspiera stabilność, konkurencyjność i długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa.

## 4. ESG jako podstawa oceny współczesnego biznesu

ESG umożliwia spojrzenie na przedsiębiorstwo w sposób pełniejszy niż tradycyjne miary finansowe<sup>11</sup>. Nie zastępuje wyniku finansowego ani nie podważa jego znaczenia, osadza go natomiast w szerszym kontekście funkcjonowania organizacji. Pozwala ocenić nie tylko to, jaki uzyskuje przychód, lecz także w jaki sposób prowadzi działalność, na jakich standardach buduje relacje z otoczeniem oraz jaki wpływ wywiera na środowisko, pracowników i rynek.

Dzięki tej perspektywie przedsiębiorstwo przestaje być analizowane wyłącznie pod względem bieżącej efektywności, a zaczyna być oceniane pod kątem zdolności do stabilnego i odpowiedzialnego funkcjonowania w dłuższej perspektywie. ESG uwzględnia bowiem czynniki, które postrzegane były jako poboczne, a obecnie w sposób bezpośredni determinują konkurencyjność i odporność firm. Rosnące koszty energii i surowców, presja regulacyjna związana z transformacją klimatyczną<sup>12</sup>, zmieniające się oczekiwania klientów, wyzwania demograficzne, napięcia na rynku pracy czy nasilające się ryzyka środowiskowe stały się jej trwałym i nieodłącznym elementem.

W tym sensie ESG stanowi nowy sposób myślenia o prowadzeniu biznesu, bardziej świadomy, oparty na przejrzystości, odpowiedzialności i długofalowej perspektywie, która pozwala przedsiębiorcom zrozumieć zależności pomiędzy decyzjami podejmowanymi dziś a ich przyszłymi konsekwencjami – finansowymi, operacyjnymi i wizerunkowymi. ESG jest narzędziem zarządczym, drogowskazem, który pomaga budować organizacje nie tylko rentowne, lecz także odporne, wiarygodne i przygotowane na zmieniające się warunki rynkowe. ESG stanowi punkt wyjścia do rozmowy o nowoczesnym prowadzeniu biznesu – szczególnie w sektorze MŚP, gdzie decyzje strategiczne mają bezpośredni wpływ na stabilność i przyszłość firmy. Bez zrozumienia istoty ESG trudno mówić o strategii, wdrożeniu czy wyborze właściwych działań.

---

<sup>11</sup> *International Sustainability Standards Board, IFRS S1 General Requirements for Disclosure...*

<sup>12</sup> *International Sustainability Standards Board, IFRS S2 Climate-related Disclosures...*

[Przejdź do księgarni →](#)

[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)