

**Oksana Seroka-Stolka**

Politechnika Częstochowska  
e-mail: oksanaseroka@hotmail.com

---

**PROAKTYWNE PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORSTWA DO  
OCHRONY ŚRODOWISKA – KONTEKST STRATEGICZNY**  
**PROACTIVE APPROACH OF AN ENTERPRISE TO THE  
NATURAL ENVIRONMENT – STRATEGIC CONTEXT**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.463.09

**Streszczenie:** Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska wiąże się z przyjęciem przez nie proaktywnej strategii środowiskowej. Oznacza to antycypowanie zdarzeń zachodzących w otoczeniu prawnym i dobrowolne dostosowanie do restrykcyjnych standardów środowiskowych. Otoczenie prawne jest dynamiczne, a liczne trudności dla przedsiębiorstw pojawiają się w warunkach zaostrożonych rygorów i ciągłych zmian regulacji środowiskowych. Pociąga to za sobą zmiany w sferze techniki i technologii w odpowiedzi na rosnące wymagania i standardy emisyjne. W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwom potrzebna jest spójna synteza podejść do kwestii ochrony środowiska. Celem opracowania jest wskazanie źródeł zmian koniecznych do przyjęcia proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa oraz możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej z jej realizacji.

**Słowa kluczowe:** zmiany, proaktywne strategie środowiskowe, przewaga konkurencyjna.

**Summary:** Proactive approach to natural environment of companies implies the acceptance of the undertaking of proactive environmental strategy that anticipates the changing business landscape and use of social, environmental and economic pressures as a source of innovation. This means anticipating events occurring in the legal environment and voluntary adaptation to the most restrictive environmental standards. This entails a change in the sphere of technique and technology to meet the growing demands and emission standards. In order to achieve competitive advantage companies need a coherent synthesis of approaches to environmental issues. The aim of the article is to present the sources of factors of the changes for the implementation of proactive environmental strategy.

**Keywords:** changes, proactive environmental strategies, competitive advantage.

## 1. Wstęp

Dbłość o ochronę środowiska naturalnego stała się w ostatnim czasie jednym z istotnych elementów budujących trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębior-

stwa oraz wizerunek organizacji. Procesy zarządzania organizacjami w niewielkim stopniu uwzględniały do tej pory problemy związane z działalnością ekologiczną. Podążając za stwierdzeniem J. Penca, systemy prawne i ekonomiczne gospodarki polskiej funkcjonujące w przeszłości nie stanowiły korzystnych warunków do ochrony środowiska [Penc 1995, s. 164]. Do dnia dzisiejszego wiele przedsiębiorstw boryka się z trudnościami związanymi z zaostrzającymi się przepisami prawnymi w ochronie środowiska. Jak utrzymać zdolność konkurencyjną w obliczu zaostrzających się rygorów w ochronie środowiska? Czy antycypowanie zdarzeń związanych z ochroną środowiska może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w proaktywnym podejściu do ochrony środowiska?

## 2. Zmiana organizacyjna

Istnieje wiele definicji zmian w organizacji rozumianych jako zmiany organizacyjne. Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, co oznacza przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego [Weick, Quinn 1999, s. 361–386]. Zmiana może dotyczyć każdego aspektu funkcjonowania organizacji. Każda zmiana pociąga za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa [Pasemore 1992, s. 225]. Pojęcie zmiany jest zatem szerokie i może obejmować wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany w przedsiębiorstwie mogą dotyczyć procesów informacyjno-decyzyjnych, na które składa się polityka i strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, funkcje zarządzania, style zarządzania, metody i techniki zarządzania, dokumenty organizacyjne uzupełniające system zarządzania.

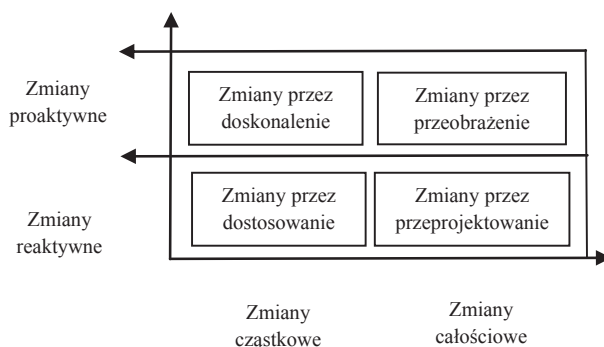
Zmiany wymagają zarządzania. Zarządzanie zmianą rozumiane jest jako proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania równowagi ze zmieniającym się otoczeniem przedsiębiorstwa, przy zapewnieniu, że zasoby przedsiębiorstwa są bezpośrednio powiązane z produktami, usługami dostarczanymi klientom i realizacją celów organizacji. Przedsiębiorstwa reagują na zmiany w różny sposób ze względu na [Zarębska 2002, s. 52–53]:

- czas reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu,
- czas trwania zmiany,
- przyczynę zmian oraz tempo i skalę (zakres) podejmowanych zmian.

Warto w tym miejscu wyjaśnić typologie zmian na podstawie nasilenia wybranej cechy zmian. Ze względu na *czas reakcji* przedsiębiorstwa może ono dokonywać zmian przed lub po zmianie w otoczeniu. Zmiana dokonywana w odpowiedzi na terażniejsze zmiany w otoczeniu jest reakcją na pojawiające się okoliczności (okazje), przebiega zwykle stopniowo. Ma więc charakter dostosowawczy i reaktywny. Przeprowadzana chaotycznie, pośpiesznie i wielokierunkowo, zwiększa ryzyko niepowodzenia przeprowadzanej zmiany.

Zmiana może mieć także charakter planowy, jest wtedy przygotowana i wprowadzana w sposób uporządkowany, a przedsiębiorstwo antycypuje przyszłe wydarzenia,

i ma wtedy charakter zmiany proaktywnej [Machaczka 1998, s. 14–24]. Planowanie zmian wiąże się z koniecznością tworzenia wzorców, czyli przewidywania stanów docelowych. Poszukiwanie optymalnego rozwiązania rozpoczyna się od skonstruowania wzorca, który jest rezultatem twórczego myślenia i badania tendencji rozwojowych. Jest więc procesem heurystycznym. Głównymi ograniczeniami zmiany proaktywnej jest wiedza o przedmiocie zmiany oraz umiejętności osób przeprowadzających tę zmianę. O ile zmiany reaktywne przeprowadzane są w sposób dostosowawczy do zmian w otoczeniu, o tyle zmiany o charakterze proaktywnym są poważniejsze [Zarębska 2002, s. 52–53]. Wprowadzanie zmian stwarza problem możliwości ich przewidywania, czyli antycypowania. Antycypowanie zmian wymaga dużego wysiłku od kadry kierowniczej oraz samodzielnego wprowadzania zmian.



**Rys. 1.** Rodzaje zmian w organizacji

Źródło: [Nadler, Tushman 1990, s. 77–97; Machaczka 1998, s. 26].

Ze względu na *przyczynę* (źródło zmian) zmiany mogą mieć charakter dobrowolny, kiedy przedsiębiorstwa dostrzegają nowe okazje w otoczeniu, oraz zmiany przymusowe (narzucone), które są następstwem pojawiających się trudności, często o charakterze kryzysu [Masłyk-Musiał 1994, s. 32]. Ze względu na *kryterium czasu* trwania zmiana może przybierać charakter ewolucyjny bądź rewolucyjny. Zmiany ewolucyjne dokonywane są powoli, w długim przedziale czasowym, mogą być przeplatane etapami zmian rewolucyjnych. Zwolennikiem modelu takich zmian jest Greiner, którego zdaniem przedsiębiorstwo przechodzi naprzemiennie w cykle zmian o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym [Greiner 1998, s. 55–68]. Model Greinera pokazuje, jakie zmiany w strukturze organizacyjnej, strategii i modelach zachowań należy osiągać, aby przedsiębiorstwo mogło przejść w kolejny etap rozwoju. Zmiany ewolucyjne i rewolucyjne różnią się ze względu na *tempo i skalę zmian*. Zmiany takie nazywane są zmianami odcinkowymi i kompleksowymi. Podstawą ich różnicowania jest tempo, skala, a także stosunek do przeszłości. Zmiany ewolucyjne przeprowadzane są powoli, a ich celem jest dokonywanie korekt i działań dostosowawczych. Zmiany rewolucyjne odbywają się gwałtownie, często obejmują swym zasięgiem

znaczną część lub całe przedsiębiorstwo. Zarębska wyróżnia jeszcze kryterium *zmian ze względu na fazy ruchu organizacyjnego* związane z identyfikacją przedsiębiorstwa z otoczeniem, ze zmianami sposobów koordynacji i kontroli działań oraz zmianami we własnościach odzwierciedlających układy władzy i interesy koalicji w przedsiębiorstwie [Zarębska 2002, s. 52–53]. Krzyżując cechy zmian ze względu na zakres zmian i stopień antycypacji, otrzymujemy macierz pozwalającą wyróżnić rodzaje zmian w organizacji: zmian przez doskonalenie, dostosowanie, przeprojektowanie i przeobrażenie (rys. 1).

### 3. Proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa – walka z czasem

Przedsiębiorstwa poddawane są nieustannej presji na szybkie reakcje. Reakcje te dotyczą dynamiki wobec problemów ochrony środowiska naturalnego. Presję wywołują regulatorzy, interesariusze rynkowi i nierynkowi [Garcés-Ayerbe i in. 2012, s. 189–2006]. Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności reagują na zmiany w otoczeniu prawnym. Otoczenie to jest dynamiczne, a liczne trudności dla przedsiębiorstw pojawiają się w warunkach zaostrożonych rygorów i ciągłych zmian regulacji prawnych dotyczących ochrony środowiska.

Przedsiębiorstwa, które nie reagują na zmiany regulacji środowiskowych, przyjmują pasywną strategię środowiskową. W takim przypadku możemy mówić również o braku jakiegokolwiek strategii wobec problemów środowiskowych. Zwykle mamy do czynienia z odpowiedziami reaktywnymi przedsiębiorstw wobec problemów środowiska naturalnego na terazniejsze zmiany zachodzące w otoczeniu. Wiążą się one często z błędnymi decyzjami podejmowanymi *ad hoc*, które wynikają z pośpiechu i braku czasu na dostosowanie do zmian prawnych. Przedsiębiorstwa takie przyjmują strategię reaktywne wobec ochrony środowiska na zasadzie „gaszenia pożarów”.

Proaktywne podejście do zmian może przyjmować kilka form. Może zakładać „duże skoki”, jak w przypadku zmian strategii, wdrożenia innowacji czy zarządzania innowacjami. Może też być ukierunkowane na drobne korekty dokonywane regularnie, służące doskonaleniu organizacji (patrz rys. 1). Przedsiębiorstwa, które antycypują przyszłe wydarzenia w otoczeniu prawnym, przyjmują *proaktywne strategie środowiskowe* [Sharma, Vredenburg 1998, s. 729–753]. Takie strategie wymagają zmian w przedsiębiorstwie zanim nastąpią zmiany w otoczeniu prawnym. Dobrowolne wyprzedzanie zmian w prawie ochrony środowiska, których celem dostosowania do najbardziej restrykcyjnych wymogów w ochronie środowiska, łączy się ze zmianami w zastosowanych technologiach (środowiskowych) w przedsiębiorstwie. Nie musi to oznaczać ciągłej wymiany istniejącej technologii na technologie bezemisyjne. Przyjazne środowisku technologie mogą być rozwijane i doskonalone. Odraczenie jednak zmian technologicznych zapobiegających zanieczyszczeniom (technologie środowiskowe u „źródła”) może wpłynąć na wzrost kosztów ich wprowadzania. Zgodnie z modelem Leavitta technologie, ludzie i struktura to powiązane ze sobą

ściśle elementy. Zmiana w jednym elemencie prawdopodobnie wpłynie na zmianę na pozostałe [Leavitt, Whisler 1958, s. 56]. Na ogół im większe jest zaangażowanie kierownictwa w proces dokonywania zmian związanych z ochroną środowiska, tym większe prawdopodobieństwo, że zmiany będą dokonywane we wszystkich trzech elementach (technologie – ludzie – struktura), dla zapewnienia skuteczności działań na rzecz ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa o proaktywnych strategiach przyjmują orientację techniczno-organizacyjną. Są one słabiej zależne wyłącznie od technologii, najważniejsza jest dla takich podmiotów organizacyjna reorientacja na rzecz innowacyjności, która wymaga także głębokich zmian w strukturze organizacyjnej [Seroka-Stolka 2016, s. 60–68]. Współczesne podejście przedsiębiorstw do ochrony środowiska nie może opierać się wyłącznie na technicznym czy wyłącznie na prawnym sterowaniu. W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwom potrzebna jest obecnie spójna synteza obu podejść – technicznego i organizacyjnego – do kwestii ochrony środowiska.

#### **4. Proaktywna strategia środowiskowa – czynniki zmianotwórcze**

Głównych powodów, dla których przedsiębiorstwa o proaktywnych strategiach środowiskowych dokonują zmian, należy upatrywać w otoczeniu prawno-politycznym, technologicznym i otoczeniu bliższym. Ujmując źródło zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwa proaktywne mogą przyjmować orientację od zewnątrz do wewnątrz. Czynniki otoczenia wywołują wtedy impuls do zmian, a strategia środowiskowa przedsiębiorstwa zmienia się wraz z dopasowaniem do otoczenia. Strategia środowiskowa, jeśli kształtuje się w zależności od reakcji przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, wyłania się i rozwija wraz z upływem czasu – progresywnie, ewolucyjnie. Celem takiej strategii jest adaptacja, której racjonalność działania idzie w parze z przypadkiem, ewolucją i inkrementalizmem [Mintzberg 1994].

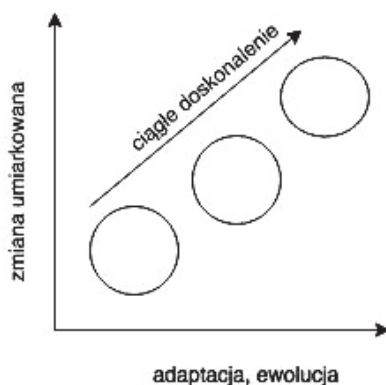
Niemniej jednak możliwa jest także koncentracja i realizacja na tej podstawie strategii środowiskowej przedsiębiorstwa na czynnikach:

- środowiska wewnętrznego (uwarunkowania procesowe),
- środowiska wewnętrznego i otoczenia przedsiębiorstwa (modele hybrydowe).

Czynnikiem zmianotwórczym dla przedsiębiorstw o proaktywnej strategii środowiskowej jest także wdrożony system zarządzania środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001, który opiera się na cyklu ciągłych zmian i dokonywaniu korekt (tzw. cykl Deminga). Ciągła weryfikacja aspektów środowiskowych przedsiębiorstwa jest działaniem strategicznym, gdyż determinuje warunki i jego możliwości funkcjonowania w przyszłości [Adamczyk, Nitkiewicz 2007, s. 104]. Zmiany dokonywane są wtedy stopniowo w sposób przyrostowy (progresywny), a strategia zmienia się wraz z adaptacją przedsiębiorstwa do otoczenia – ewolucyjnie. Jak twierdzi E. Stańczyk-Hugiet, ewolucyjna myśl strategiczna wydaje się nieatrakcyjna dla menedżerów oczekujących prostych rozwiązań. Dostarcza jednak wielu obszarów intelektualnej eksploracji rzeczywistych problemów formułowania strategii i jej realizacji, szczególnie

z perspektywy dynamiki procesu ewolucji oraz adaptacji [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 101; Teece 2010, s. 175].

Ewolucyjny model strategii środowiskowych zyskał w literaturze międzynarodowej największe zainteresowanie, zapewnia bowiem ciągłość możliwości strategicznych przedsiębiorstwa, które ulegają zmianie na kontinuum strategii [Albertini 2013, s. 1–22; Peiro-Signes i in. 2012, s. 1433–1439; por. Kolk, Mauser 2002, s. 14–31]. Przedsiębiorstwa dokonują wtedy stopniowo korekt, rozłożonych w czasie, a w trakcie działania (inkrementalnie) wyłaniają się proaktywne strategie środowiskowe (rys. 2).



Rys. 2. Ewolucyjny model strategii środowiskowej

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie ewolucyjne ma jednak wady, zwłaszcza z punktu widzenia osiąganego wzorca. Zgodnie z tym podejściem wzorzec działań zmienia się w trakcie ewolucji niejako samoczynnie wraz z oddziaływaniem otoczenia. Jeżeli jednak wzorzec działania zostanie bezkrytycznie przyjęty, to próby wdrożenia strategii środowiskowej niezgodnej z tym wzorcem mogą napotkać opór [Oblój 2001, s. 60]. Opracowanie wzorca działań proaktywnych i reaktywnych według B. Nogalskiego i H. Marcinkiewicza jest receptą na sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie. W takim przypadku autorzy kładą nacisk na poprawę pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz rozwój organizacji, a nie jej przetrwanie [Nogalski, Marcinkiewicz 2004].

Podjęcie rewolucyjne związane z ochroną środowiska jest możliwe, lecz wiąże się ze znacznie większymi kosztami wdrożenia zmian i porzucenia przeszłości. Kadra kierownicza powinna wykazać się dużą inicjatywą w zdobyciu poparcia wśród pozostałych członków organizacji. Literatura przedmiotu dostarcza także dowodów, że w praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa przyjmują również „nieciągły” model strategii środowiskowej [Garcés-Ayerbe i in. 2016, s. 1118–1134]. Podjęcie ewolucyjne, choć wymaga zdolności do przeprowadzania dobrowolnych zmian oraz systematyczności w dokonywaniu niewielkich i ciągłych korekt, wydaje się jednak „bezpieczniejszym” rozwiązaniem w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.



## 5. Proaktywne strategie środowiskowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Proaktywna strategia środowiskowa zdaniem S. Harta (1999) zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez redukcję kosztów i lepsze wykorzystanie zasobów oraz zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa [Hart 1995, s. 986–1014]. To samo stanowisko reprezentują Aragón-Correa i Sharma (2003), którzy możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa upatrują w jego dynamicznych zdolnościach (*dynamic capabilities*) [Aragón-Correa, Sharma 2003, s. 71–88]. W takim, zasobowym podejściu do strategii dynamiczne zdolności organizacyjne są jednym ze źródeł uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej i dotyczą w szczególności [Sharma, Vredenburg 1998, s. 729–753]:

- integracji interesariuszy, odnoszącej się do umiejętności komunikowania i współpracy z interesariuszami w zakresie rozwiązywania problemów środowiskowych, jak i efektywnego rozwoju nowych produktów i procesów, uwzględniającego proces konsultacji z interesariuszami,
- zdolności ciągłego uczenia się wyższego rzędu, odnoszących się do umiejętności współpracy integracji linii sztabu, wymiany informacji środowiskowej i ciągłego rozwoju wiedzy dotyczącej relacji przedsiębiorstwo – środowisko, także zdolności twórczego poszukiwania rozwiązań problemów środowiskowych,
- zdolności ciągłej innowacji, odnoszących się do umiejętności eksperymentowania w obszarze ochrony środowiska, równoważenia celów ekologicznych i ekonomicznych, wykorzystywania pojawiających się szans wynikających ze zmian uwarunkowań środowiskowych oraz ciągłego doskonalenia zmierzającego do minimalizowania i eliminowania wpływu na środowisko naturalnego przez przedsiębiorstwo.

Proaktywne podejście do strategii może być źródłem przewagi konkurencyjnej, wymaga jednak posiadania i rozwijania trudnych do naśladowania dynamicznych zdolności: organizacyjnych i rzeczowych [Russo, Fouts 1997, s. 534–559]. Istotą zdolności organizacyjnych jest tu posiadanie i wykorzystanie zasobów, ich rozwój i odnowa, możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się w działaniu. Dynamiczne zdolności stanowią także pewien wzorzec oparty na dobrowolnych praktykach środowiskowych oraz wynikający z procesów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa. Dynamiczne zdolności są niezbędne do wyczuwania i wykorzystania rynkowych i technologicznych okazji (szans), wyczuwania zagrożeń, a także łączenia sfery technologicznej ze sferą organizacyjną przedsiębiorstwa. R.J. Orsato, wykorzystując koncepcję Portera, zaproponował cztery typy konkurencyjnych strategii środowiskowych, z których przedsiębiorstwo może czerpać korzyści, opierając się na kryterium klasyfikacji kosztów i zróżnicowania oferty przedsiębiorstwa oraz ich orientacji produktowej lub procesowej, tj. [Orsato 2009, s. 114]:

- strategia przywództwa kosztowego – opiera się na obniżeniu kosztów produktów i usług wraz z ograniczeniem ich oddziaływania na środowisko w fazach produkcji i użytkowania,

- strategia efektywności (*eco-efficiency*) – bazująca na obniżeniu kosztów procesów wykorzystywanych w prowadzonej działalności wraz z obniżeniem ich szkodliwego oddziaływania na środowisko,
- strategia ekomarkki (*eco-branding*) – bazuje na powiązaniu produktów i usług z pozytywnymi parametrami środowiskowymi poprzez odpowiednie ich zaprojektowanie, zewnętrzną weryfikację i certyfikaty,
- strategia lidera środowiskowego (strategia proaktywna) – ponad wymogami (*beyond compliance leadership*) – bazuje na spełnianiu oczekiwań społecznych oraz wymogów prawnych w zakresie środowiskowych i społecznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sposób najpełniejszy z możliwych przy zapewnieniu zewnętrznego potwierdzenia i gwarancji efektów.

Konkurencyjność proaktywnych strategii środowiskowych wiązano z wydajnością i efektywnością przedsiębiorstwa rozumianą jako efektywność ekonomiczna, społeczna i ekologiczna. Efektywność ekologiczna oceniana była przez pryzmat oszczędności zasobów, minimalizację wytwarzanych odpadów i emisji zanieczyszczeń, łącząc uwzględnienie celów ekologicznych i ekonomicznych [Orsato 2009, s. 114]. Jednakże wciąż w obliczu restrukturyzacji, ograniczeń finansowych i wzrostu nacisku konkurencji takie strategie postrzegane są jako zbyt kosztowne [Stefan, Paul 2008, s. 45–62]. Przewodzące firmy w ochronie środowiska kładą nacisk na podejście innowacyjne oraz na rozwój stałych programów proekologicznych w obrębie struktur korporacji. Mamy tu więc do czynienia na nowo z uwzględnieniem strony kosztowo-dochodowej [Kubka 2004, s. 145–146].

T. Newton i G. Harte próbowali udowodnić, że działania proekologiczne powyżej spełnienia koniecznych wymagań prawnych wpływają negatywnie na osiągnięte wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, szczególnie gdy przedsiębiorstwa stosują technologie „końca rury” w sytuacji minimalizacji szkód ekologicznych [Newton, Harte 1997, s. 75–98]. W ciągu kilkunastu ostatnich lat pojawiły się wyniki badań empirycznych potwierdzające pozytywne korelacje pomiędzy działalnością proekologiczną w podejściu proaktywnym a przewagą konkurencyjną i wynikami ekonomicznymi. Pierwsze doniesienia podkreślały przede wszystkim, że przedsiębiorstwa mocno zanieczyszczające środowisko naturalne dzięki ograniczaniu emisji zanieczyszczeń osiągają lepsze wyniki finansowe [Ahuja, Hart 1996b, s. 30–37], zdobywają wysoką pozycję w rankingach ekologicznych i uzyskują korzystne wskaźniki rentowności aktywów [Ahuja, Hart 1996a, s. 30–37; Russo, Fouts 1997, s. 534–559]. Inne poglądy wskazują na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo związane z uzyskaniem wiodącej pozycji względem kosztów całkowitych i różnicowania produktów oraz koncentrowania. Przedsiębiorstwa osiągają lepsze efekty ekologiczne (zwłaszcza poprzez inwestycje w nowe produkty i procesy o ograniczającym wpływie na środowisko), nagradzane są przez rynek w postaci korzystnych zmian kursów akcji giełdowych przedsiębiorstw. Rynek natomiast negatywnie reaguje na sytuacje kryzysowe związane z incydentami ekologicznymi (awarie, katastrofy ekologiczne) [Welford 1998, s. 24–27]. Szczególne znaczenie mają tu osiągnięcia firm mniej



uciążliwych dla środowiska, których inicjatywy (dobrowolne praktyki środowiskowe) pozbawione są nacisków charakterystycznych dla sektorów mocno zanieczyszczających środowisko. W przedsiębiorstwach, w których istnieją elastyczne struktury organizacyjne, a zasoby niematerialne mają duże znaczenie, proaktywne podejście do strategii środowiskowej ma pozytywny związek z wynikami ekonomicznymi i osiąganą przewagą konkurencyjną [Russo, Fouts 1997, s. 534–559]. S. Schaltegger i T. Synnestvedt także dowiedli empirycznie, że proaktywne podejście do ochrony środowiska przedsiębiorstwa przyczynia się do poprawy jego sytuacji ekonomicznej [Schaltegger, Synnestvedt 2002, s. 339–346]. Pozytywny wpływ działań proekologicznych na wyniki finansowe odnotowano również w przedsiębiorstwach japońskich [Nakao i in. 2007, s. 106–118]. Wykorzystując podejście zasobowe do strategii, P. Christmann dowiodła, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej możliwe jest tylko przez wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie technologii środowiskowych oraz wczesne ich wdrożenie (przed konkurentami) [Christmann 2000, s. 663–680]. Należy jednak podkreślić, że dla omawianego proaktywnego podejścia do ochrony środowiska przedsiębiorstwa istnieje punkt krytyczny, kiedy marginalne koszty realizacji proekologicznych działań zaczynają przewyższać marginalne korzyści, co skutkuje rozpoczęciem pogarszania wyników ekonomicznych przedsiębiorstw.

## 6. Zakończenie

Reasumując, każde współczesne przedsiębiorstwo objęte jest zmianami. Powodem zmian związanych z wkomponowaniem kwestii środowiskowych w strategię firm jest wiele. We wczesnej fazie przedsiębiorstwa reagują przede wszystkim na bodźce zewnętrzne w postaci regulacji prawnych. Zmiany w otoczeniu prawnym pociągają za sobą zmiany w technologii. Reakcja ta ma z reguły orientację techniczną. Jednym z możliwych sposobów w walce z konkurencją jest proaktywne podejście oznaczające przyjęcie przez przedsiębiorstwo proaktywnej strategii środowiskowej. Przedsiębiorstwa takie ciągle się doskonalą (zmiany o charakterze ciągłym) pod wpływem zmian w otoczeniu, a proaktywna strategia środowiskowa zostaje osiągnięta w sposób ewolucyjny. Konkurencyjność proaktywnych strategii środowiskowych wiąże się ze zdolnością do integracji interesariuszy, ciągłego uczenia się i innowacji. Menedżerowie stoją więc przed dylematem w poszukiwaniu odpowiedzi: jakie rodzaje zmian należy wprowadzać, aby w obliczu zaostrzających się rygorów w ochronie środowiska utrzymać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., 2007, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ahuja G., Hart S.L., 1996a, *Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance*, *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, no. 1, s. 30–37

- Ahuja G., Hart S.L., 1996b, *Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies*, Business Strategy and the Environment, vol. 34, s. 30–37.
- Albertini E., 2013, *A descriptive analysis of environmental disclosure: a longitudinal study of French companies*, Journal of Business Ethics, vol. 121, no. 2, s. 1–22.
- Aragón-Correa J.A., Sharma S., 2003, *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, Academy of Management Review, vol. 28(1), s. 71–88.
- Christmann P., 2000, *Effects of best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets*, Academy of Management Journal, vol. 43, no. 4, s. 663–680.
- Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., Murillo-Luna J.L., 2012, *Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations*, Management Decision, vol. 50(2), s. 189–206.
- Garcés-Ayerbe C., Scarpellini S., Valero-Gil J., Rivera-Torres P., 2016, *Proactive environmental strategy development: from laggard to eco-innovative firms*, Journal of Organizational Change Management, vol. 29(7), s. 1118–1134.
- Greiner L.E., 1998, *Evolution and resolution as organizations grow*, Harvard Business Review, vol. 76, no. 3, s. 55–68.
- Hart S., 1995, *A natural-resource-based view of the firm*, Academy of Management Review, no. 2, s. 986–1014.
- Kolk A., Mauser A., 2002, *The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation*, Business Strategy and the Environment, vol. 11(1), no. 14, s. 14–31.
- Kubka J., 2004, *Ewolucja zarządzania środowiskowego a zmiana kulturowa*, Prakseologia, nr 144, s. 145–146.
- Leavitt H.J., Whisler T.L., 1958, *Management in 1980s*, Harvard Business Review, s. 56.
- Machaczka J., 1998, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Masłyk-Musiał E., 1994, *Organizacje w ruchu*, Przegląd Organizacji, s. 32.
- Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Nadler D., Tushman M., 1990, *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*, California Management Review, vol. 32, no. 2, s. 77–97.
- Nakao Y., Amano A., Matsumura K., Genba K., Nakano M., 2007, *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*, Business Strategy and the Environment, vol. 16, no. 2, s. 106–118.
- Newton T., Harte G., 1997, *Green business: Technicist kitsch?*, Journal of Management Studies, vol. 34.1, s. 75–98.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- Obłój K., 2001, *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Orsato R.J., 2009, *Sustainability Strategies. When Does it Pay to be Green?*, Palgrave Macmillan.
- Pasemore W., 1992, *Organizational change and development*, Journal of Management, no. 6, s. 225.
- Peiro-Signes Á., Segarra-Oña M.-V., De-Miguel-Molina B., De-Miguel-Molina M., 2012, *Environmental’s proactivity measurement tool validation*, International Business Economics Research Journal, vol. 11, no. 13, s. 1433–1439.
- Penc J., 1995, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa.
- Quinn J., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Uniwersytet Michigan, R.D. Irwin.
- Russo M.V., Fouts P.A., 1997, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, The Academy of Management Journal, vol. 40, s. 534–559.
- Schaltegger S., Synnøstvedt T., 2002, *The link between “green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*, Journal of Environmental Management, vol. 65, s. 339–346.

- Seroka-Stolka O., 2016, *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna*, Przegląd Organizacji, nr 2.
- Sharma S., Vredenburg H., 1998, *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 19, no. 8, s. 729–753.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stefan A., Paul L., 2008, *Does it pay to be green? A systematic overview*, The Academy of Management Perspectives, vol. 22(4), s. 45–62.
- Teece D.J., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, vol. 43, no. 2–3, s. 175.
- Weick K.E., Quinn R.E., 1999, *Organizational change and development*, Annu. Rev. Psychol., no. 50, s. 361–386.
- Welford R., 1998, *Corporate Environmental Management: Systems and Strategies*, Earthscan Publications Ltd., London.
- Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.