

Oksana SEROKA-STOLKA  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
oksanaseroka@gmail.com

## DYNAMICZNE PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORSTWA DO OCHRONY ŚRODOWISKA – UJĘCIE STRATEGICZNE

**Streszczenie.** Celem opracowania jest prezentacja zagadnienia dynamicznego podejścia przedsiębiorstwa do ochrony środowiska i mieszczącej się w tym nurcie proaktywnej strategii środowiskowej – PSS. Omówiono główne podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska: od reaktywnego do proaktywnego w ujęciu ewolucyjnym. Dokonano przeglądu definicji istoty proaktywnej strategii środowiskowej oraz autorskiej propozycji ujęcia PSS. Wskazano, że proaktywna strategia środowiskowa jest utożsamiana ze strategią *prospector* w ujęciu typologii strategii według Milesa i Snowa, a przedsiębiorstwa ją stosujące są proaktywne wobec zmian prawnych, rynku i technologii oraz odporne na kryzys. Wskazano możliwe koncepcje i programy ukierunkowujące wdrożenie proaktywnej strategii środowiskowej (proekologicznej) w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, ochrona środowiska, dynamika, strategia, proaktywność

## CORPORATE DYNAMIC APPROACH TO NATURAL ENVIRONMENT – A STRATEGIC APPROACH

**Abstract.** The aim of the paper is to present the essence of the company's dynamic approach to environmental protection and its proactive environmental strategy – (PES). The main corporate approaches' to environmental protection are discussed: from reactive to proactive. The literature review of the essence of PES and author's proposal of the definition of PES were presented. It was indicated that PES is aligned with the *prospector's* strategy according to Miles and Snow, and that the companies using them are proactive in terms of legal, market and technology-related changes and crisis-resistant. The article indicates possible concepts and programs to guide the implementation of proactive environmental (pro-ecological) strategy in the enterprise.

**Keywords:** enterprise, environmental protection, dynamics, strategy, proactivity

## 1. Wprowadzenie

Środowisko naturalne (przyrodnicze)<sup>1</sup> stanowi nieodłączny element funkcjonowania przedsiębiorstw, przede wszystkim produkcyjnych, wpływając bezpośrednio na ich istnienie i dalszy rozwój. Z jednej strony środowisko przyrodnicze dostarcza niezbędnych zasobów naturalnych do prowadzenia działalności gospodarczej, z drugiej zaś jest odbiorcą zanieczyszczeń. Podejście przedsiębiorstw do ochrony środowiska<sup>2</sup> i włączenia celów ekologicznych do strategii ogólnej przedsiębiorstw uległo zmianom w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Począwszy od lat sześćdziesiątych możemy zaobserwować zmianę w podejściu przedsiębiorstw do ochrony środowiska: od statycznego do dynamicznego. W nurcie dynamicznego podejścia do ochrony środowiska mieści się przyjęcie przez przedsiębiorstwo proaktywnej strategii środowiskowej. W polskiej literaturze przedmiotu zwykle tylko postulatywnie wspomina się o dynamicznym nurcie w ochronie środowiska przedsiębiorstw, a brakuje opracowań wyjaśniających jego istotę. Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje ustalenie, jaka jest specyfika dynamicznego podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska oraz proaktywnej strategii środowiskowej mieszczącej się w tym nurcie, co jednocześnie konstytuuje problem niniejszego opracowania. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy.

## 2. Ewolucja podejść przedsiębiorstwa do ochrony środowiska

Podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska zmieniły się w związku z rosnącymi wobec nich wymaganiami, które dotyczą zapobiegania zanieczyszczeniom. W literaturze przedmiotu owe podejścia zwane są również modelami ochrony środowiska lub modelami zarządzania środowiskowego przedsiębiorstw, które stały się podstawą do określenia strategii środowiskowych (strategii funkcjonalnych).

---

<sup>1</sup> Przyjęto definicję środowiska naturalnego rozumianego „jako ogół elementów naturalnych, tzn. stworzonych przez naturę, ale w mniejszym lub większym stopniu przekształconych przez gospodarczą działalność człowieka, składających się w danym miejscu i czasie na warunki życia ludzkiego”. W obowiązujących aktach prawnych najczęściej używany jest termin „środowisko” bez przymiotnika „naturalny”. Według art. 3, pkt 39 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jedn.: Dz.U. z 19 kwietnia 2016 r. poz. 672) środowiskiem jest „ogół elementów przyrodniczych, w tym także przekształconych w wyniku działalności człowieka, a w szczególności powierzchnia ziemi, kopaliny, wody, powietrze, krajobraz, klimat oraz pozostałe elementy różnorodności biologicznej, a także wzajemne oddziaływanie pomiędzy tymi elementami.

<sup>2</sup> Zgodnie z art. 3, pkt 39 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jedn.: Dz.U. z 19 kwietnia 2016 r. poz. 672) przez ochronę środowiska rozumie się podjęcie lub zaniechanie działań, umożliwiających zachowanie lub przywracanie równowagi przyrodniczej. Ochrona ta polega w szczególności na racjonalnym kształtowaniu środowiska i gospodarowaniu zasobami środowiska, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, przeciwdziałaniu zanieczyszczeniom i przywracaniu elementów przyrodniczych do stanu właściwego.

Pierwsze podejście statyczne, zwane „zrzutem niekontrolowanym”, polegało na niekontrolowanym generowaniu zanieczyszczeń do środowiska naturalnego (emisji zanieczyszczeń gazowych i pyłowych, odprowadzaniu ścieków, wytwarzanych odpadów i nadmiernej eksploatacji zasobów środowiska) przez emitentów. Trudno go nazwać jakimkolwiek podejściem do ochrony środowiska, ponieważ jest w Polsce zakazane prawnie.

Drugie podejście przedsiębiorstw, także statyczne, zwane „zrzutem kontrolowanym” bazowało na „rozcieńczaniu” zanieczyszczeń dostających się do środowiska na jednostkę objętości lub powierzchni zanieczyszczanej. Całkowita jednak dawka zanieczyszczenia, jaka dostawała się do środowiska naturalnego (wody, powietrza lub gleby), pozostawała bez zmian, ulegała jedynie rozcieńczeniu. Z uwagi na ewolucję kształtowania polityki ekologicznej państwa polskiego związanej narastającymi zagrożeniami ekologicznymi zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym, obecnie nie występuje (podobnie jak podejście zwane „zrzutami niekontrolowanymi”).

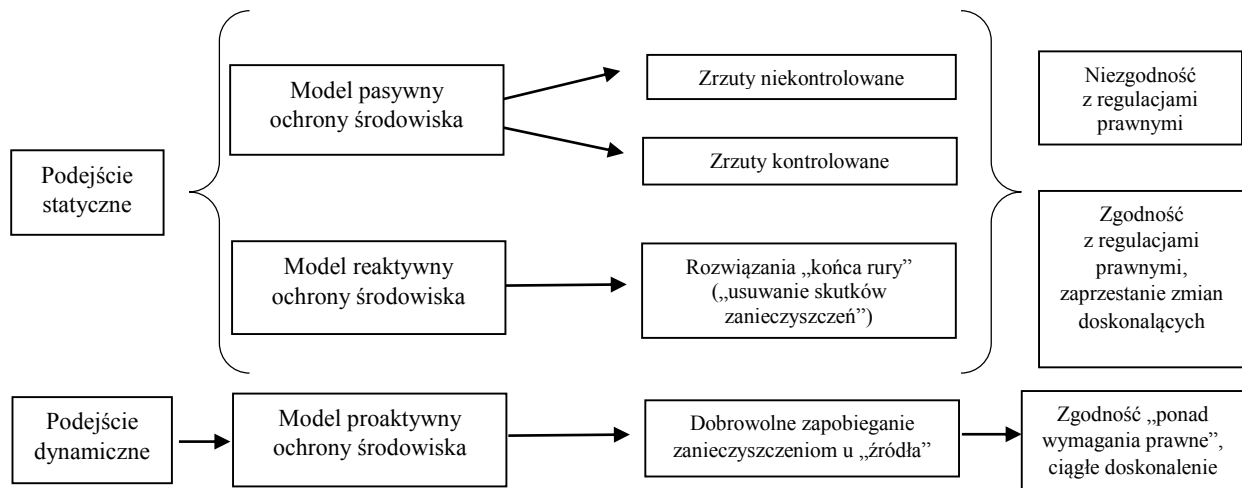
W latach sześćdziesiątych nastąpiła zmiana podejścia przedsiębiorstw z tzw. „kontrolowanych zrzutów” do podejścia „końca rury” (usuwania skutków zanieczyszczeń). Podmioty postępujące zgodnie z podejściem statycznym, po ograniczeniu ilości odprowadzanych zanieczyszczeń do środowiska (poniżej wartości dopuszczalnych), zaprzestają dalszego procesu doskonalenia w obszarze ochrony środowiska. Takie podejście zwane jest strategią „usuwania skutków wygenerowanych zanieczyszczeń”, a przedsiębiorstwa, które go przyjęły, zwykle stosują rozwiązania technologiczne „końca rury”.

W podejściu statycznym (pasywnym) bodźcem do ograniczenia negatywnych oddziaływań przedsiębiorstwa na środowisko naturalne są kary i opłaty środowiskowe (instrument prawny regulacji bezpośredniej), co przyczyniło się do wprowadzenia zasady „zanieczyszczający płaci”, obciążającej finansowo podmioty zanieczyszczające środowisko naturalne (przyrodnicze). Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność produkcyjną, zobowiązane są do uzyskania zezwolenia na wprowadzenie dopuszczalnych wartości emisji zanieczyszczeń.

We wczesnej fazie podejścia statycznego, firmy reagują przede wszystkim na bodźce zewnętrzne w postaci regulacji prawnych, które są na dalszym etapie ewolucji impulsem do zmiany podejścia przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego. Nie wszystkie przedsiębiorstwa radzą sobie z presją instytucjonalną i rosnącą liczbą przepisów, ustaw i reglamentacji rządowych dotyczących użytkowania i ochrony środowiska w jednakowy sposób. Przedsiębiorstwa, które przyjmują statyczne podejście, działają zgodnie z regulacjami prawnymi ochrony środowiska w danym czasie i zaprzestają zmian doskonalących. Kolejnym etapem ewolucji<sup>3</sup> podmiotów wobec ochrony środowiska jest podejście dynamiczne, zwane proaktywnym lub aktywnym (rys. 1).

---

<sup>3</sup> Ewolucja owych podejść w literaturze bywa nazywana także „generacją podejść” do ochrony środowiska poprzez wyróżnienie generacji zarządzania środowiskowego za: Leszczyńska A.: O generacjach zarządzania środowiskowego. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, 2007, s. 29-33.



Rys. 1. Ewolucja podejść przedsiębiorstw do ochrony środowiska a wymagania prawne  
Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Idea dynamicznego podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska

Podejście dynamiczne (proaktywne) przedsiębiorstw do ochrony środowiska wywodzi się z konieczności szybkiej reakcji na otoczenie i poszukiwania rozwiązań nowych, które zapobiegają zanieczyszczeniom u „źródła”. Zakłada ono dobrowolne działania proekologiczne realizowane „ponad prawo” oraz ciągłe ich doskonalenie, aby minimalizować negatywne wpływy przedsiębiorstwa na środowisko naturalne<sup>4</sup>. Stało się ono podejściem uwzględniającym czynnik czasu<sup>5</sup>. U podstaw idei dynamicznego podejścia do ochrony środowiska leży więc podejmowanie dobrowolnych działań proekologicznych (inicjatyw ekologicznych) przez przedsiębiorstwo, niewymuszonych tylko i wyłącznie przez prawo ochrony środowiska<sup>6</sup>.

Idea dynamicznego podejścia zbliżona jest do strategii czystszej produkcji, zwanej jako dobrowolne zobowiązania ekologiczne lub inicjatywy, do podjęcia których zobowiązuje się dana jednostka organizacyjna, wychodząca poza obowiązujące normatywy i dopuszczalne wartości zrzutów do środowiska, w zamian za określone przywileje. Przedsiębiorstwo zobowiązuje się pisemnie do ciągłego ograniczania negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko wynikającego z jego działań, wyrobów lub usług. Zmniejszenie negatywnych oddziaływań wyrażone jest malejącą ilością i szkodliwością wytwarzanych zanieczyszczeń (odpadów, ścieków, emisji do powietrza) oraz ciągłą minimalizacją zużycia czynników

<sup>4</sup> Aragón-Correa J.A., Rubio-Lopez E.A.: Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. “Long Range Planning”, No. 40(3), 2007, p. 357-381.

<sup>5</sup> Cichy M.: Czystsza produkcja i jej model fenomenologiczny. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 30.

<sup>6</sup> Aragón-Correa J.A., Sharma S.: A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. “Academy of Management Review”, No. 28 (1), 2003, p. 71-88.

produkcji (materiałów, energii i wody) odniesionych do wielkości produkcji. Dobrowolność zobowiązań ekologicznych wynika:<sup>7</sup>

- z jednostronnego zobowiązania podjętego przez przedsiębiorstwo, jako całkowicie dobrowolnej inicjatyw ekologicznej, umowy zawartej między stroną rządową (agencją rządową lub bezpośrednio z rządem),
- z umowy dotyczącej poziomów podjętych zobowiązań ze strony przedsiębiorstwa oraz systemu wsparcia inicjatyw ekologicznych ze strony państwa do ich realizacji.

Idea dynamicznego (proaktywnego) podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska opiera się na zasadzie ciągłego doskonalenia działań proekologicznych i kładzie nacisk na minimalizację ilości powstających zanieczyszczeń przedsiębiorstwa, przez zastosowanie technik zgodności z BAT<sup>8</sup>. W tym mieści się także omawiane podejście, które wykazuje liczne zbieżności z ideą strategii czystszej produkcji i wytycznymi dyrektywy 96/61/WE *IPPC (zintegrowane zapobieganie i ograniczanie zanieczyszczeń)*. Wprowadzanie do środowiska naturalnego substancji lub energii przez przedsiębiorstwa, przy zachowaniu wymogów ochrony środowiska według zasad BAT, obwarowane jest otrzymaniem pozwolenia zintegrowanego<sup>9</sup>. Zgodnie z Dyrektywą 96/61/WE (w sprawie zintegrowanego zapobiegania i ograniczania zanieczyszczeń), przedsiębiorstwa powinny nie tylko rozpoznawać swoje oddziaływanie na środowisko, ale realizować procesy tak, aby osiągać systematyczną redukcję emisji zanieczyszczeń. BAT służą określeniu granicznych wielkości emisji dla większych zakładów przemysłowych. Do najlepszych dostępnych technik zostały zaliczone zarówno rozwiązania techniczne, jak i tzw. dobre praktyki organizacyjne. Zgodnie z tym założeniem przedsiębiorstwa o dynamicznym podejściu do ochrony środowiska na pierwszym miejscu stawiają zapobieganie zanieczyszczeniom „u źródła”, w dalszej kolejności-recyrkulację, a rozwiązania „końca rury” są ostatecznością, w sytuacji gdy nie istnieją żadne inne alternatywne rozwiązania (podejście reaktywne). Zapobieganie „u źródła” nie zawsze jest możliwe z punktu widzenia procesów produkcyjnych i nie zawsze udaje się uniknąć generowanych zanieczyszczeń w procesach produkcyjnych przedsiębiorstw. Pozostaje wtedy kontrola „end of pipe”. Ponadto ciągła kontrola emisji zanieczyszczeń i zużycia zasobów (np. wody, energii) podczas procesów produkcyjnych jest działaniem reaktywnym dla zachowania *status quo*. W podejściu dynamicznym chodzi również o poszukiwanie rozwiązań, które zapewnią efektywne gospodarowanie zasobami środowiska i osiągnięcie z tego tytułu korzyści biznesowych przez przedsiębiorstwa.

<sup>7</sup> Cichy M.: op.cit., s. 30.

<sup>8</sup> BAT (najlepsza dostępna technika) według art. 3, pkt 39 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jedn.: Dz.U. z 19 kwietnia 2016 r. poz. 672 to najbardziej efektywny i zaawansowany poziom rozwoju technologii i metod prowadzenia danej działalności, który wskazuje możliwe wykorzystanie poszczególnych technik.

<sup>9</sup> Na podstawie danych Ministerstwa Ochrony Środowiska w 2013 roku oddano 3374 pozwolenia zintegrowane dla 3086 przedsiębiorstw w Polsce, <http://ippc.mos.gov.pl/ippc/?id=53>.

Praktycznym instrumentem regulacji bezpośredniej do wdrożenia podejścia dynamicznego w wybranych branżach przemysłu jest Dyrektywa IPPC. Graniczne wartości wyznaczone przez wytyczne BAT dla przedsiębiorstw objętych obowiązkiem otrzymania pozwolenia zintegrowanego, a niedziałających jeszcze zgodnie z wymogami BAT – stanowią cele, których osiągnięcie jest ograniczone czasowo, np. przez programy dostosowawcze. Wielkości wyznaczone przez BAT mogą stanowić kolejny (wymuszony prawnie) etap ewolucji w dążeniu przedsiębiorstwa do dynamicznego podejścia. Dynamiczne podejście przedsiębiorstwa oznacza, w takim ujęciu, dążenie do produkcji „czystszej” lub „czystej”. Produkcja „czysta” to stan idealny dla środowiska, nie zawsze jednak dla przedsiębiorstwa z uwagi na wysokie koszty wdrożenia i eksploatacji. Specyfika poszczególnych procesów produkcyjnych determinuje zakres poszczególnych działań proekologicznych przedsiębiorstw w ramach podejścia dynamicznego. Strategia czystszej produkcji koncentruje się na ciągłym ograniczaniu negatywnego wpływu procesów i produktów na środowisko naturalne, a idea dynamicznego podejścia integruje sferę procesowo-produktową ze sferą organizacyjną przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w zapobieganiu zanieczyszczeniom nie odgrywa już wyłącznie zależność tylko od technologii, ale także sprawne planowanie i organizacja oraz proaktywna komunikacja z zainteresowanymi interesariuszami.

#### **4. Podejście do ochrony środowiska a zachowania strategiczne przedsiębiorstw**

Statyczne podejście do ochrony środowiska oznacza przyjęcie pasywnej lub reaktywnej strategii środowiskowej przez przedsiębiorstwo<sup>10</sup>. Podejście bierne jest coraz rzadziej obserwowane w przedsiębiorstwach (wyjątek stanowią przedsiębiorstwa ulokowane w regionach, w których obowiązują liberalne regulacje środowiskowe lub działalność produkcyjna odbywa się bez ciągłej kontroli ze strony władz). Niestety, jest to częsta praktyka wielkich korporacji, które „przenoszą” produkcję do krajów trzeciego świata, a kraj goszczący naraża się na wzrost emisji zanieczyszczeń. „Taka delokalizacja (*offshoring*) produkcji przedsiębiorstw – jak twierdzi K. Zimniewicz – oznacza, że zawsze jest tylko jeden wygrany – korporacja”<sup>11</sup>. Jednakże przedsiębiorstwo również naraża się na utratę dobrego wizerunku ekologicznego w sytuacji ujawnienia informacji o szkodach, jakie wyrządza środowisku. Ponadto media społecznościowe w dobie globalizacji przyspieszają przepływ informacji o ewentualnych szkodach (awariach, złych praktykach, tuszowaniu informacji) wyrządzonych środowisku, które mogą „popsuć” wizerunek i reputację przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> Murillo-Luna J., Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P.: Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders pressure approach. „Strategic Management Journal”, No. 29(11), 2008, p. 1225-1240.

<sup>11</sup> Zimniewicz K.: Zrównoważony rozwój – wizja bez szans na realizację. „Ekonomia i Środowisko”, nr 3(58), 2016, s. 62-72.

Przyjęcie pasywnej strategii środowiskowej przez przedsiębiorstwo (podejście statyczne) oznacza „rozcieńczanie” emisji zanieczyszczeń (zrzuty kontrolowane). Przedsiębiorstwa, głównie produkcyjne, zgodnie z założeniami polityki ekologicznej państwa zobowiązane są prawnie do ograniczania niekorzystnych skutków swojej działalności na środowisko naturalne (przyrodnicze). Podmioty, które nie wypełniają minimalnych wymagań ochrony środowiska, wykazują ignorancję wobec problemów ochrony środowiska. Podejście takie narażałoby przedsiębiorstwo na liczne kary za nieprzestrzeganie wymagań prawa ochrony środowiska oraz rosnące opłaty i podatki ekologiczne, co zagraża jego wizerunkowi i pozycji konkurencyjnej.

Rozwinięciem strategii pasywnej jest strategia reaktywna. Przedsiębiorstwo, które przyjęło model reaktywny i ukierunkowuje na jego podstawie strategię środowiskową, działa zgodnie z regulacjami środowiskowymi tylko w wymaganym zakresie, zwykle przez zastosowanie rozwiązań technologicznych „końca rury” i optymalizację istniejących procesów produkcyjnych<sup>12</sup>. Podejście „końca rury” jest modelem statycznym, jeśli przedsiębiorstwo osiąga zgodność z dopuszczalnymi standardami ochrony środowiska (wartości dopuszczalne emisji zanieczyszczeń) i zaprzestaje dalszych zmian doskonalących ograniczanie wpływu na środowisko naturalne. Reakcja przedsiębiorstwa ma tu z reguły orientację techniczną przejawiającą się w szczególności zainteresowaniem „końca rury ściekowej”. Przyjęcie reaktywnej strategii środowiskowej oznacza niską wrażliwość przedsiębiorstwa na wymagania ekologiczne rynku, a strategię te mają często defensywny charakter – zarządy firm uważają bowiem, że są w stanie obłączenia prawnego i pod pręgierzem opinii publicznej.

Niektóre podmioty antycypują przyszłe wydarzenia w otoczeniu prawnym i przyjmują proaktywne podejście wobec ochrony środowiska. Antycypacja to najogólniej reagowanie z wyprzedzeniem<sup>13</sup>. Główną rolę odgrywają tu proaktywne strategie przedsiębiorstw związane z ochroną środowiska naturalnego (proaktywne strategie środowiskowe – PSS)<sup>14</sup>. Mieszczą się one w nurcie dynamicznego podejścia przedsiębiorstw do ochrony środowiska, które aby sprostać wymaganiom otoczenia, stają się również dynamiczne. Dominującą siłą sprawczą osiągnięcia proaktywności strategicznej przedsiębiorstwa jest impuls w postaci zmian prawnych. Proaktywność stanowi aktywność celową, zdeterminowaną sytuacyjnie i dyspozycyjnie<sup>15</sup>.

Przedsiębiorstwa o dynamicznym podejściu do ochrony środowiska dążą dobrowolnie do czystszej produkcji, poszukują rozwiązań technologicznych (procesowych i produktowych) oraz rozwiązań organizacyjnych, które będą zapobiegać zanieczyszczeniom „u źródła” ich powstawania i zapewnią przewagę konkurencyjną<sup>16</sup>. Łączą sferę technologiczną z organiza-

<sup>12</sup> Klassen R.D., Whybark D.C.: The impact of environmental technologies on manufacturing performance. „Academy of Management Journal”, No. 42(6), 1999, p. 599-615.

<sup>13</sup> Stańczyk-Hugiet E.: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013, s. 101.

<sup>14</sup> W artykule zamiennie stosuje się termin proaktywna strategia proekologicznego rozwoju i proaktywna strategia środowiskowa (PSS).

<sup>15</sup> Crant J.M.: Proactive behavior in organizations. „Journal of Management”, No. 34(3), 2000, p. 42-49.

<sup>16</sup> Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., Murillo-Luna J.: Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. „Management Decision”, No. 50(2), 2012, p. 189-206.

cyjną dotyczącą aspektów środowiska naturalnego. Ta często unikalna interakcja jest możliwa dzięki posiadanym organizacyjnym zasobom i zdolnościom przedsiębiorstwa. Zdolności te, jeśli przyjmujemy ewolucyjny wzorzec strategii, wyłaniają się wraz z narastającą emergencją otoczenia.

Dynamiczne przedsiębiorstwa rozwijają programy ochrony środowiska, które umożliwiają interakcję środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Powstaje w ten sposób interakcyjna i dynamiczna – proaktywna strategia środowiskowa. Kładzie się w niej nacisk na podejście kreatywne i innowacyjne oraz rozwój stałych programów środowiskowych w obrębie struktur korporacji<sup>17</sup>. Mamy tu do czynienia z uwzględnieniem na nowo strony kosztowo-dochodowej. Programy mogą być postrzegane jako zbyt kosztowne i pochłaniające zasoby niezbędne dla kluczowych pozaekologicznych sfer aktywności biznesowej, ale mają przynosić przedsiębiorstwom także korzyści biznesowe<sup>18</sup>. Istotnym wyzwaniem dla takich przedsiębiorstw jest już nie tylko technologia, lecz strategiczna i organizacyjna reorientacja na rzecz innowacyjności i kooperacji.

Proaktywne strategie środowiskowe włączają kwestie środowiskowe w praktykę firm za pomocą podejścia systemowego. Jak wspomniano wcześniej, proaktywna strategia środowiskowa bywa utożsamiana ze strategią (programem) czystszej produkcji (program czystszej produkcji – CP), która jest dobrym początkiem do skutecznego opracowania oraz wdrożenia PSS. Przedsiębiorstwa, które przyjęły proaktywną strategię środowiskową, są jednak w słabszym stopniu zależne wyłącznie od technologii. Istotnie, przyjazne środowisku technologie są ciągle rozwijane i doskonalone. Trudności lokalizują się na styku restrykcyjnych regulacji prawnych i reguł ekonomii rynkowej.

Literatura międzynarodowa proponuje różne definicje istoty proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa. J. Delgado-Ceballos i inni określają proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstwa jako zbiór dobrowolnych działań środowiskowych ograniczających generowanie odpadów i emisję zanieczyszczeń, a strategia polega na ciągłym uczeniu się przedsiębiorstwa, podejmowaniu ryzyka i planowaniu dobrowolnych działań, których wdrożenie i realizacja wsparte są pełnym zaangażowaniem najwyższego kierownictwa<sup>19</sup>. Z kolei S. Hart twierdzi, że istota proaktywnej strategii środowiskowej tkwi w umiejętnościach (zdolnościach) organizacyjnych kadry kierowniczej, która koordynuje wykorzystanie heterogenicznych zasobów w celu minimalizacji negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na

---

<sup>17</sup> Garcés-Ayerbe C., Scarpellini S., Valero-Gil J., Rivera-Torres P.: Proactive environmental strategy development: from laggard to eco-innovative firms. "Journal of Organizational Change Management", No. 29(7), 2016, p.1118-1134.

<sup>18</sup> Molina-Azorín J., Tarí J., Claver-Cortés E., López-Gamero M.: Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. "International Journal of Management Reviews", No. 11(2), 2009, p. 197-222.

<sup>19</sup> Delgado-Ceballos J., Aragón-Correa J., Ortiz-de-Mandojana N., Rueda-Manzanares A.: The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. "Journal of Business Ethics", Vol. 107(3), 2012, p. 281-293.



środowisko naturalne, przy jednoczesnym utrzymaniu jego przewagi konkurencyjnej<sup>20</sup>. Sukces PSS zdaniem J. Aragón-Correa i S. Sharma uwarunkowany jest złożoną integracją w układzie horyzontalnym i wertykalnym interesariuszy oraz zdolnością integracji osób wokół wspólnej wizji proekologicznego rozwoju<sup>21</sup>. J. Aragón-Correa utożsamia PSS ze strategią *prospector* w ujęciu typologii strategii według Milesa i Snowa. Proaktywne strategie środowiskowe mają tu charakter ofensywny. W typologii Milesa i Snowa strategie przedsiębiorstw wyodrębniono na podstawie założenia, że każda organizacja uzależnia swoje zachowanie od znalezienia rozwiązania trzech problemów: administracyjnego, przedsiębiorczego i technologicznego (inżynierskiego). W takim ujęciu proaktywna strategia środowiskowa wymaga sprawnej integracji wszystkich tych obszarów przedsiębiorstwa dla uzyskania zamierzonych rezultatów rozwoju<sup>22</sup>, a sposoby rozwiązywania problemów przez przedsiębiorstwa wyznaczają kierunki podejmowanych działań proekologicznych. Sukces realizacji strategii *prospectora* zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian otoczenia. Siłą przedsiębiorstw realizujących strategię *prospectora* jest aktywne analizowanie i filtrowanie okazji rynkowych. W zdarzeniach negatywnych są w stanie dostrzec szanse i je wykorzystać. Szczególną umiejętnością przedsiębiorstw o dynamicznym podejściu do ochrony środowiska jest wykorzystanie zagrożeń tkwiących otoczeniu prawnym, jako szansy. Ofensywny charakter strategii środowiskowej prezentuje także J. Penc. Taka aktywna strategia środowiskowa polega na wykorzystaniu własnych, jak i zewnętrznych środków potrzebnych do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska. Ten typ strategii skoncentrowany jest na podejściu systemowym i kreowaniu proekologicznej kultury organizacyjnej. Opiera się na założeniu, iż nie tylko każdy pracownik, ale także każdy interesariusz stanowiący personel w ramach swoich działań (posiadanych kompetencji i możliwości) odpowiedzialny jest za realizację zadań, celów i strategii środowiskowych<sup>23</sup>.

Samo przedsiębiorstwo musi dokonywać wszelkich zmian w możliwie krótkim czasie, co pozwala mu na dostosowanie się do zmieniających się regulacji prawnych ochrony środowiska, wcześniej niż konkurenci. W przypadku proaktywnej strategii środowiskowej powstaje konieczność zaangażowania i ciągłego szkolenia kadry, która będzie systematycznie dokonywać przeglądu otoczenia, a przede wszystkim monitorować otoczenie prawne. Monitoring pozwala na antycypację najbardziej prawdopodobnych zmian w regulacjach prawnych. Zmiana jest podstawowym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej

---

<sup>20</sup> Hart S.: A natural resource-based view of the firm. "Academy of Management Review", Vol. 20(4), 1995, p. 986-1014.

<sup>21</sup> Aragón-Correa J., Sharma S.: A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. "Academy of Management Review", Vol. 28 (1), 2003, p. 71-88.

<sup>22</sup> Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., Murillo-Luna J.: Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. "Management Decision", Vol. 50(2), 2012, p. 189-206.

<sup>23</sup> Penc J.: Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007, s. 321.

przedsiębiorstwa realizującego proaktywną strategię ochrony środowiska. Przydatna może okazać się tu metoda foresightu strategicznego w monitoringu zmian otoczenia<sup>24</sup>.

Proaktywność strategiczna wiąże się z myśleniem o przyszłości, która odnosi się do działań o charakterze antycypacyjnym, umożliwiających wyprzedzanie działań przez konkurencję, a ją samą stawia w obliczu zwiększonej niepewności. Proaktywna strategia będzie w takim znaczeniu strategią o dużym potencjale elastyczności, który zapewnia jej sukces. Elastyczność przedsiębiorstwa (organizacji) bywa potocznie utożsamiana z pojęciem adaptacji. R. Krupski rozróżnia te pojęcia. Adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość organizacji, ale również szybkie odreagowanie (a więc także adaptacja)<sup>25</sup>. R. Krupski ujmuje problem adaptacji w sposób kompleksowy, identyfikując możliwe sytuacje strategiczne. Adaptacja ma wymiar strategiczny. Adaptacja jeśli realizowana jest przez procesy implementacji strategii środowiskowej, to postępuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nich cech strategicznych. Wymaga ukierunkowania działań adaptacyjnych oraz celu działań proekologicznych. Obserwowana jest w sytuacji pojawienia się dużej emergencji w otoczeniu<sup>26</sup>. Strategia przybiera wtedy charakter proaktywnej strategii adaptacji. W literaturze przedmiotu taki typ strategii realizowany jest zgodnie z modelem ewolucyjnym strategii, kiedy PSS wyłania się – inkrementalnie<sup>27</sup>. Model ewolucyjny, progresywny lub ciągły strategii (*progressive model*) – rozumiany jest jako system wzajemnych relacji, w ramach którego tworzone są reguły decyzyjne. W tym przypadku mówimy o etapach (poziomach) związanych z podejściem przedsiębiorstwa do problemów ochrony środowiska, przy czym w różnych częściach organizacji poziomy te mogą być różne, a każdy kolejny etap wiąże się ze zmianą reakcji przedsiębiorstwa na otoczenie i zaawansowaniem podjętych działań proekologicznych<sup>28</sup>. Adaptacja jest z kolei jedną z sił ewolucyjnych, współdecydujących o dynamice strategii środowiskowej (rys. 2).

<sup>24</sup> Czaplicka-Kolarz K., Bondaruk J.: Foresight jako metoda identyfikacji akceptacji społecznej dla zmian w zarządzaniu zasobami środowiska. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, 2008, s. 21-36.

<sup>25</sup> Krupski R.: Elastyczność organizacji-ujęcie systemowe [w:] Rokita J., Grudzewski W.: Elastyczność organizacji. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 11; por. Krupski R.: Elastyczność organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.

<sup>26</sup> Stańczyk-Hugiet E.: Evolutionary concepts and business strategy. “Journal of Business and Economics”, Vol. 5, No. 2, 2014, p. 178-184.

<sup>27</sup> Aragón-Correa J.A., Rubio-Lopez E.A.: Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. “Long Range Planning”, Vol. 40(3), 2007, p. 357-381.

<sup>28</sup> Kolk A., Mauser A.: The evolution of environmental management: From stage models to performance evaluation. “Business Strategy and the Environment”, Vol. 11(1), 2002, p. 14-31.



w dążeniu do zdobycia nowych doświadczeń<sup>29</sup>. Na proaktywność składa się siedem charakterystyk profilu proaktywnego menedżera-przedsiębiorcy:<sup>30</sup>

- poszukują możliwości zmiany,
- ustanawiają efektywne cele, które są zorientowane na zmianę,
- antycypują problemy i podejmują środki zaradcze,
- są stale nastawieni na poszukiwanie sposobów przyjętych przez siebie celów,
- są ludźmi czynu i nigdy nie zatrzymują się na etapie idei czy pomysłu,
- uparcie trwają przy swoich planach,
- swoją postawą angażują innych ludzi i sytuacje.

Właściciele-przedsiębiorcy o proaktywnej osobowości częściej decydują się na nadanie swemu przedsiębiorstwu cech strategii proaktywnej, co z kolei prowadzić może do zwiększenia przejawów zachowań innowacyjnych przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Badania empiryczne dowodzą, że przedsiębiorstwa proaktywne wykazują większą zdolność do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także częściej podejmują ryzyko zmian stawiających ich konkurentów w niekorzystnym położeniu<sup>32</sup>. Niemniej jednak to od wielkości przedsiębiorstwa zależy, jak reaguje ono na otoczenie<sup>33</sup>. Darnall et. al dowiedli, że siła i poziom percepcji presji wywieranej przez interesariuszy na proaktywne przedsiębiorstwa zależą od wielkości podmiotu.

J. González-Benito i Ó. González-Benito dokonując przeglądu czynników oddziałujących na dynamiczne przedsiębiorstwa w ochronie środowiska, prezentują model proaktywności środowiskowej przedsiębiorstwa, która rozumiana jest jako wzorzec świadomie wdrażanych dobrowolnych praktyk środowiskowych, których celem jest minimalizacja negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne<sup>34</sup>. Dobrowolne praktyki rozpatrywane są w trzech płaszczyznach: planowania i organizacji systemu zarządzania środowiskowego (zgodnie z ISO 14001), praktyk operacyjnych i komunikacji. Na podstawie powyższego można zaproponować definicję proaktywnej strategii środowiskowej: *proaktywna strategia środowiskowa (PSS) to zbiór dobrowolnie i świadomie wdrażanych działań proekologicznych (praktyk środowiskowych) przez przedsiębiorstwo w wymiarze planowania i organizacji strategii, wymiarze operacyjnym i otwartej komunikacji z interesariuszami, w celu zapobiegania negatywnym wpływom przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.*

<sup>29</sup> Bateman T.S., Crant J.M.: The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 14, 1993, p. 105.

<sup>30</sup> Nosal C.S.: Psychologia myślenia i działania menadżera. Kraków 2001.

<sup>31</sup> Ćwik K.: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, s. Zarządzanie, nr 5(1187), Zarządzanie: kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Wrocław 2007, s. 43-52.

<sup>32</sup> Butler T.W., Ewald J.: The Fundamentals of Flexibility. „Hospital Topics”, Vol. 78, Iss. 3, 2000, p. 14.

<sup>33</sup> Darnall N., Henriques I., Sadorsky P.: Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. „Journal of Management Studies”, Vol. 47(6), 2010, p. 1072-1094.

<sup>34</sup> Gonzalez-Benito J., Gonzalez-Benito O.: A review of determinant factors of environmental proactivity. „Business Strategy and the Environment”, Vol. 15(2), 2006, p. 87-102.

## 5. Dynamiczne podejście a ukierunkowanie wdrożenia proaktywnej strategii środowiskowej w przedsiębiorstwie

Proaktywność strategii oznacza przestrzeganie prawa, powyżej wymogów zgodności z regulacjami ochrony środowiska (*compliance plus*), ale także dobrowolne wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego przez przedsiębiorstwo, zgodnie z wytycznymi ISO 14001 lub EMAS. Dynamiczne przedsiębiorstwa są doskonałe w odniesieniu do środowiska naturalnego i wymagań rynku (*commercial and natural environmental excellence*) oraz wykorzystują założenia koncepcji zarządzania jakością – TQM (*Total Quality Management*), przekształcając ją w koncepcję TQEM (*Total Quality Environmental Management*), z podkreśleniem roli praktyk menadżerskich odnoszących się do problematyki środowiska naturalnego<sup>35</sup>. Przedsiębiorstwa o proaktywnej strategii zdobywają nowe rynki, wprowadzają nowe innowacyjne produkty czy metody produkcji, poszukują nowych źródeł zaopatrzenia oraz stosują ekologiczne podejście do surowców i energii, używając koncepcji 3R (*reduce, reuse, recycle*) oraz proaktywnie komunikują się z interesariuszami.

Ukierunkowanie wdrożenia strategii środowiskowej (ujęcie funkcjonalne) może odbywać się na podstawie wytycznych ISO 14001 lub EMAS oraz koncepcji TQEM<sup>36</sup>. Program czystszej produkcji jest dobrym początkiem przygotowującym przedsiębiorstwo do wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001 lub EMAS. J. Delgado-Ceballos i inni ukierunkowują implementację proaktywnej strategii środowiskowej na założeniach koncepcji TQEM (*Total Quality Environmental Management*)<sup>37</sup>. Wdrożenie i realizacja PSŚ będzie szczególnie w takim przypadku nakierowana na ekonomiczną oszczędność, redukcję i eliminację strat związanych z projektowaniem, produkcją, użyciem i likwidacją produktów oraz materiałów. Inicjatywy ekologiczne są integralną częścią koncepcji TQEM, w której strategia „zero defektów” jest spójna ze strategią „zero zanieczyszczeń”. Podstawą takiego ukierunkowania proaktywnej strategii środowiskowej jest uznanie zanieczyszczeń, niezależnie od jego typu i formy, za stratę<sup>38</sup>. Strata materiałów, energii czy innych zasobów świadczy o braku efektywności w produkcji. Przesłanką wdrożenia i realizacji proaktywnej strategii będzie wtedy ekoefektywność<sup>39</sup>, identyfikacja potrzeb i satysfakcja klienta, ciągle doskona-

<sup>35</sup> Calub M.E.: Proactive Environmental Strategies: Managing a Corporate Culture Shift toward Sustainability. Master's Projects. University of San Francisco, Paper 269, 2015, p. 66.

<sup>36</sup> Curkovic S., Sroufe R., Landeros R.: Measuring TQEM returns from the application of quality frameworks. "Business Strategy and the Environment", No. 17(2), 2008, p. 93.

<sup>37</sup> Delgado-Ceballos J., Aragón-Correa J., Ortiz-de-Mandojana N., Rueda-Manzanares A.: The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. "Journal of Business Ethics", Vol. 107(3), 2012, p. 281-293.

<sup>38</sup> Curkovic S., Sroufe R., Landeros R.: Measuring TQEM..., op.cit., p. 93; Del Brio J.E., Fernández B., Junquera C., Vázquez C.: Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. "International Journal of Quality and Reliability Management", Vol. 18(5), 2001, p. 495-511.

<sup>39</sup> Seroka-Stolka O., Nowakowska-Grunt J.: Evaluation of the Eco-Effectiveness and the Individual Environmental Awareness of the Częstochowa Region Businessmen in the Light of the Conducted Survey. "Polish Journal of Environmental Studies", Vol. 21(5A), 2012, p. 206-211.

lenie, proaktywne podejście do rozwiązywania problemów, zaangażowanie pracowników i podejście systemowe. W koncepcji TQEM zaleca się przesunięcie punktu ciężkości z zarządzania przez kontrolę na zarządzanie przez przywództwo i zorientowanie realizacji celów strategicznych przez jakość ekologiczną. Realizacja proaktywnej strategii zmierza wtedy do zaspokojenia potrzeb wszystkich klientów i ich oczekiwań<sup>40</sup>.

Przedsiębiorstwa mogą budować także własne programy środowiskowe dostosowane do indywidualnych potrzeb. Istotnym problemem dla wielu przedsiębiorstw jest brak partnerów ze strony rządowej do zawierania umów oraz wsparcia inicjatyw ekologicznych przedsiębiorstw.

## 6. Dynamiczne podejście przedsiębiorstw do ochrony środowiska a kryzys

Przedsiębiorstwa proaktywne i reaktywne różnie zachowują się w obliczu kryzysów i zmian rynkowych. Pojawiające się zagrożenia (i szanse) w wyniku zdarzeń zakłócających stanowią impuls do dalszego działania. Przedsiębiorstwo, któremu zagraża niepewność, stara się ubezpieczyć przed skutkami zawczasu, planując zorganizowaną reakcję na dające się przewidzieć jej przejawy. Przedsiębiorstwa proaktywne są bardziej odporne na zdarzenia zakłócające, zwłaszcza te związane z rosnącą restrykcyjnością regulacji prawnych ochrony środowiska. Owa odporność stanowi zdolność proaktywnego przedsiębiorstwa do przeciwstawiania się systematycznym nieciągłościom i adaptacji do ryzyka w otoczeniu celem formułowania strategii w kontekście ograniczania ryzyka funkcjonowania w niepewnych warunkach otoczenia. Trajektoria przedsiębiorstwa proaktywnego podąża za cyklem adaptacyjności prowadzącym do adaptacji i uczenia się w kontekście zdarzeń zakłócających.

Proaktywne przedsiębiorstwa w ochronie środowiska są bardziej skłonne do podejmowania wysokiego ryzyka działalności<sup>41</sup> i łatwiej radzą sobie z trudnymi warunkami zmiany (rezyliencja)<sup>42</sup>. Rezyliencja pozwala nie tylko na reaktywne zwalczanie trudnej sytuacji, ale również na proaktywne uczenie się i rozwój przez podejmowanie wyzwań. Rezyliencja jest latentną zdolnością proaktywnych przedsiębiorstw budowaną poprzez społeczne interakcje i relacje z interesariuszami. Staje się wyczuwalna w momencie, gdy organizacje stają w obliczu niepowodzenia. Owa zdolność do zwalczania trudnych sytuacji przez przedsiębiorstwa ma szczególnie znaczenie dzisiaj i będzie miała w najbliższej przyszłości, w obliczu rosnących wymagań związanych ze zmianami klimatycznymi (pakiet klimatyczny IPCC)<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Wever G.: *Strategic Environmental Management: Using TQEM and ISO 14000 for Competitive Advantage*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 1996.

<sup>41</sup> Wróblewska M.: Podmiotowe kompetencje twórcze i transgresja w perspektywie inwestycyjnej i zarządzania. „*Ekonomia i Środowisko*”, 2015, s. 160-168.

<sup>42</sup> Piórkowska K.: Koncepcja resiliency z perspektywy proaktywnych strategii behawioralnych. „*Marketing i Rynek*”, (5 (CD)), 2015, s. 808-824.

<sup>43</sup> Linnenluecke M., Griffiths A.: Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. „*Business & Society*”, Vol. 49(3), 2015, p. 477-511.

Z natury przedsiębiorstwa o dynamicznym podejściu do ochrony środowiska wykazują większą aktywność proekologiczną, ale także ekonomiczną (łączyć środki celem odnowy kapitału). Podejmowanie ryzyka stanowi przecież cechę związaną z innowacyjnością. Większość innowacji wiąże się z ryzykiem natury ekonomicznej, technicznej czy rynkowej. Podejmowanie ryzyka (*risk taking*) i odwaga (*courage*) są jednym z wymiarów proaktywności obok przedsiębiorczości i innowacyjności. Przedsiębiorstwo proaktywne korzysta z niepewności, czyni z niej najważniejszy zasób dla tworzenia innowacji i ekoinnowacji. Proaktywne podejście przedsiębiorstw do ochrony środowiska wymaga rozwiązań nowatorskich nacechowanych przedsiębiorczością (ekologiczną).

## 7. Podsumowanie

Współczesne otoczenie charakteryzuje duża dynamika zmian, których skala jest zwykle tak duża, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą coraz częściej wypracowywać mechanizmy reakcji na zmiany lub inicjowania tych zmian. Dynamiczne podejście przedsiębiorstwa do środowiska naturalnego jest wynikiem rosnących wymagań otoczenia w zakresie jego ochrony i dobrowolnej aktywności wewnątrzorganizacyjnej. W ten sposób powstaje interakcyjna i dynamiczna proaktywna strategia środowiskowa. Zapewnia ona organizacji pewien poziom elastyczności, dzięki któremu reakcja na zmiany będzie przebiegała szybko i bez większych zakłóceń. Możliwość inicjowania zmian daje z kolei przedsiębiorstwu jego nastawienie (eko)innowacyjne, które jest najwyższym poziomem proaktywności strategicznej.

Przedstawione rozważania nad dynamicznym podejściem do ochrony środowiska przedsiębiorstw skłaniają do sformułowania kilku wniosków ważnych zarówno z punktu widzenia teoriopoznawczego, jak i praktyki zarządzania. Proaktywna strategia środowiskowa należy do elastycznych strategii, która zwykle przybiera charakter strategii inkrementalnej, a przedsiębiorstwo ma zdolność do adaptacji wobec emergencji otoczenia. Przedsiębiorstwa o dynamicznym podejściu do ochrony środowiska wobec dynamiki otoczenia podejmują dobrowolne inicjatywy ekologiczne, aby nie tylko unikać zagrożeń występujących w otoczeniu, ale również skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse. Zgodnie z typologią strategii według Milesa i Snowa jest utożsamiana ze strategią *prospector*. Realizacja proaktywnej strategii środowiskowej zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia prawnego, bowiem to antycypacja regulacji środowiskowych zapewnia jej sukces. Ukierunkowanie wdrożenia PSS może odbywać się na podstawie koncepcji TQEM, normy ISO 14001 lub EMAS, a dobrym początkiem do jej implementacji jest program czystszej produkcji i odpowiedzialnej przedsiębiorczości.

Coraz częstszym mottem biznesowym staje się stwierdzenie, że skoro przedsiębiorstwa nie potrafią antycypować przyszłości, to powinny ją kształtować. Pogląd ten odwołuje się do nowoczesnego spojrzenia na realizowanie strategii i wskazuje, że należy zmierzać w kierunku stosowania bardziej elastycznych proekologicznych rozwiązań, szczególnie w zakresie formułowania strategii.

## Bibliografia

1. Aragón-Correa J.A., Rubio-Lopez E.A.: Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. "Long Range Planning", Vol. 40(3), 2007.
2. Aragón-Correa J., Sharma S.: A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. "Academy of Management Review", Vol. 28(1), 2003.
3. Bateman T.S., Crant J.M.: The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 14, 1993.
4. Butler T.W., Ewald J.: The Fundamentals of Flexibility. „Hospital Topics”, Vol. 78, Iss. 3, 2000.
5. Calub M.E.: Proactive Environmental Strategies: Managing a Corporate Culture Shift toward Sustainability. Master's Projects. University of San Francisco, Paper 269, 2015.
6. Cichy M.: Czysta produkcja i jej model fenomenologiczny. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
7. Crant J.M.: Proactive behavior in organizations. "Journal of Management", No. 34(3), 2000.
8. Curkovic S., Sroufe R., Landeros R.: Measuring TQEM returns from the application of quality frameworks. "Business Strategy and the Environment", Vol. 17(2), 2008.
9. Ćwik K.: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, s. Zarządzanie, nr 5(1187), Zarządzanie: kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Wrocław 2007.
10. Czaplicka-Kolarz K., Bondaruk J.: Foresight jako metoda identyfikacji akceptacji społecznej dla zmian w zarządzaniu zasobami środowiska. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, 2008.
11. Darnall N., Henriques I., Sadorsky P.: Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. "Journal of Management Studies", Vol. 47(6), 2010.
12. Del Brio J.E., Fernández B., Junquera C., Vázquez C.: Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. "International Journal of Quality and Reliability Management", Vol. 18(5), 2001.



13. Delgado-Ceballos J., Aragón-Correa J., Ortiz-de-Mandojana N., Rueda-Manzanares A.: The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. "Journal of Business Ethics", Vol. 107(3), 2012.
14. Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., Murillo-Luna J.: Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. "Management Decision", Vol. 50(2), 2012.
15. Garcés-Ayerbe C., Scarpellini S., Valero-Gil J., Rivera-Torres P.: Proactive environmental strategy development: from laggard to eco-innovative firms. "Journal of Organizational Change Management", Vol. 29(7), 2016.
16. Gonzalez-Benito J., Gonzalez-Benito O.: A review of determinant factors of environmental proactivity. "Business Strategy and the Environment", Vol. 15.2, 2006.
17. Hart S.: A natural resource-based view of the firm. "Academy of Management Review", Vol. 20(4), 1995.
18. Klassen R.D., Whybark D.C.: The impact of environmental technologies on manufacturing performance. "Academy of Management Journal", Vol. 42(6), 1999.
19. Kolk A., Mauser A.: The evolution of environmental management: From stage models to performance evaluation. "Business Strategy and the Environment", Vol. 11(1), 2002.
20. Krupski R.: Elastyczność organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.
21. Krupski R.: Elastyczność organizacji – ujęcie systemowe, [w:] Rokita J., Grudzewski W.: Elastyczność organizacji. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005.
22. Leszczyńska A.: O generacjach zarządzania środowiskowego. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, 2007.
23. Linnenluecke M., Griffiths A.: Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. "Business & Society", Vol. 49(3), 2015.
24. Molina-Azorín J., Tarí J., Claver-Cortés E., López-Gamero M.: Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. "International Journal of Management Reviews", Vol. 11(2), 2009.
25. Murillo-Luna J., Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P.: Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders pressure approach. „Strategic Management Journal”, Vol. 29(11), 2008.
26. Nosal C.S.: Psychologia myślenia i działania menadżera. Akade, Kraków 2001.
27. Penc J.: Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007.
28. Piórkowska K.: Koncepcja resilience z perspektywy proaktywnych strategii behawioralnych. „Marketing i Rynek”, (5 (CD)), 2015.
29. Seroka-Stolka O., Nowakowska-Grunt J.: Evaluation of the Eco-Effectiveness and the Individual Environmental Awareness of the Częstochowa Region Businessmen in the Light of the Conducted Survey. "Polish Journal of Environmental Studies", Vol. 21(5A), 2012.

30. Stańczyk-Hugiet E.: Evolutionary concepts and business strategy. "Journal of Business and Economics", Vol. 5, No. 2, 2014.
31. Stańczyk-Hugiet E.: Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013.
32. Wever G.: Strategic Environmental Management: Using TQEM and ISO 14000 for Competitive Advantage. Vol. 2. John Wiley & Sons, 1996.
33. Wróblewska M.: Podmiotowe kompetencje twórcze i transgresja w perspektywie inwestycyjnej i zarządzania. „Ekonomia i Środowisko”, 2015.
34. Zimniewicz K.: Zrównoważony rozwój – wizja bez szans na realizację. „Ekonomia i Środowisko”, nr 3(58), 2016.