



Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
katarzyna.zak@ue.katowice.pl

PROEKOLOGICZNE MODELE BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Niniejszy artykuł dotyczy coraz częściej prezentowanej przez przedsiębiorstwa postawy proekologicznej. W wielu przypadkach nie jest to działalność podyktowana chwilową modą, ale wynika z nowego „zielonego” paradygmatu zarządzania. Artykuł prezentuje główne motywy aktywności prośrodowiskowej oraz dwa zasadnicze proekologiczne modele biznesu przedsiębiorstwa. Dopelnieniem tych treści jest syntetyczna diagnoza światowych liderów zestawienia „Global Green Ranking 2016”.

Słowa kluczowe: model biznesu, ekologia, zielone przedsiębiorstwo.

JEL Classification: F61, Q56, Q57.

Wprowadzenie

Do niedawna postulaty ekologiczne postrzegane były jako pewna ekstrawagancja. Dziś idee zielonej gospodarki czy zielonego przedsiębiorstwa coraz częściej wkomponowują się w wymogi gospodarki rynkowej.

Pod koniec lat 80. XX w. w Raporcie Komisji Brundtland pt. „Nasza wspólna przyszłość” zwrócono uwagę na nowe, zrównoważone podejście w postrzeganiu współzależności pomiędzy działalnością człowieka i środowiskiem naturalnym. Idea zrównoważonego i trwałego rozwoju (*sustainable development*) opiera się na trwałym współistnieniu trzech elementów: gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Jedną z definicji mówi, że zrównoważony rozwój to proces zmian społecznych, gospodarczych i środowiskowych, który zapewnia równowagę pomiędzy zyskami a kosztami rozwoju i to w perspektywie przyszłych pokoleń, czyli jest „odzwierciedleniem polityki i strategii ciągłego rozwoju gospodarczego i społecznego bez szkody dla środowiska i zasobów naturalnych, od których

jakości zależy kontynuowanie działalności człowieka i dalszy rozwój” [Grudzewski i in., 2010, s. 271 i dalsze]. W skali mikroekonomicznej oznacza to, że jednym z podstawowych założeń rozwoju przedsiębiorstw jest połączenie celu działalności korporacji (rozwój, wzrost wartości i długookresowe zyski) ze świadomymi działaniami mającymi na celu przestrzeganie podstawowych zasad ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*CSR-Corporate Social Responsibility*). Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z tego, że aby osiągnąć sukces w warunkach dzisiejszej globalnej konkurencji, nie wystarczy być konkurencyjnym ekonomicznie, ale trzeba stawać się coraz bardziej aktywnym w obszarach, które jeszcze do niedawna nie były przedmiotem zainteresowania większości społeczeństw [Żak, 2015, s. 172].

Pojawiają się także poglądy, np. w dokumentach UNEP (*United Nations Environment Programme* – Program Środowiskowy ONZ), że współcześnie potrzeba nawet czegoś więcej niż zrównoważony rozwój, potrzeba nowej, zielonej gospodarki, która pozwala na zachowanie kapitału naturalnego dla kształtowania rozwoju gospodarczego. Dlatego szczególnie nacisk kładzie się na przekształcenia strukturalne w gospodarce opartych na technologiach przyjaznych środowisku naturalnemu, tzn. zapewniających większą efektywność w zakresie wykorzystania energii i surowców naturalnych. Nie mniej istotna jest produkcja dóbr i świadczenie usług, które cechują się niewielkim lub zerowym stopniem oddziaływania na otoczenie człowieka [www 1; Chodyński, 2011, s. 11 i dalsze].

Przykłady gospodarek i przedsiębiorstw w nich działających takich krajów jak np. Szwecja, Holandia, Dania, Niemcy, Finlandia czy poza Europą – USA, Australia są wzorcami do naśladowania dla innych krajów i społeczeństw w zakresie podążania w kierunku „nowego zielonego ładu”. Aby zmierzyć się z tymi wyzwaniem, wprowadza się szereg polityk i strategii w skali makro i mikroekonomicznej mających na celu wspieranie przejścia z *brown economy* na *green economy* i „zazielenienie” przedsiębiorstw.

W oparciu o przedstawione argumenty przyjmuje się, że problematyka ta jest aktualna i ważna w działalności biznesowej wielu korporacji o zasięgu światowym. Świadczyć o tym mogą m.in. liczne indywidualne raporty prezentowane przez przedsiębiorstwa w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem artykułu jest wskazanie przesłanek proekologicznych zachowań firm oraz przedstawienie dwóch głównych modeli biznesu współczesnego przedsiębiorstwa, które uznaje odpowiedzialność ekologiczną za jeden z priorytetów działania na rynku.

W artykule przeprowadzono kwerendę literatury przedmiotu, a diagnozę proekologicznych postaw przedsiębiorstw postawiono w oparciu o analizę źródeł wtórnych zawartych w „Global Green Ranking 2016”.

1. Proefektywnościowy i przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu

Odpowiedzialność ekologiczna coraz częściej staje się czynnikiem wpływającym na rozwój współczesnego przedsiębiorstwa, zarówno w skali globalnej, regionalnej, jak i lokalnej. Do motywów, które mobilizują przedsiębiorstwa do postaw proekologicznych można zaliczyć m.in. [Penc, 2003, s. 116; Penc, 2007, s. 86]:

- zwiększenie się społecznego nacisku na poprawę jakości środowiska,
- rosnące wymagania ekologiczne konsumentów, którzy stają się coraz bardziej wrażliwi na sprawy środowiska i domagają się przyjaznego użytkownika produktu,
- utrata na wartości technologii i wyrobów, które nie spełniają standardów ekologicznych, a zyskują na znaczeniu te, które owe standardy uwzględniają; im w większym stopniu chronią one środowisko, tym większe mają szansę na konkurencyjnym rynku,
- uwzględnienie wymagań rynku międzynarodowego, w tym unijnego, na którym nie ma możliwości sprzedaży towarów nieodpowiadających normom zgodnym z potrzebami ochrony środowiska; rynek ten konsekwentnie dąży do wyeliminowania towarów szkodliwych dla środowiska,
- zaostrzenie przepisów dotyczących ochrony środowiska i rosnące koszty zaniechania działań chroniących jego zasoby oraz polepszających warunki ich eksploatacji,
- zmiana pozycji przedsiębiorstw na rynku stosujących zarządzanie proekologiczne, np. działających zgodnie z normą ISO serii 14001 czy EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme* – System Ekozarządzania i Audytu).
- poszerza się pole działań ważnych dla osiągnięcia zysku i korzystnej pozycji w otoczeniu, m.in. poprzez tworzenie i utrzymanie z nim możliwie najlepszych stosunków (*public relations*).

Intensywne angażowanie się przedsiębiorstw w zagadnienia prośrodowiskowe powoduje, że pojawił się termin „zielonego przedsiębiorstwa”. Zdaniem W. Kassaye’a zazielenienie przedsiębiorstwa oznacza wieloaspektowy proces związany z tzw. 4R, czyli ograniczeniem (*reduction*), ponownym użyciem (*reuse*), recyklingiem (*recycling*), odzyskaniem (*recovery*), przy czym w ramach każde-

go z „R” mogą być realizowane różne rozwiązania, np. redukcja oznacza zmniejszenie zużycia zasobów (np. energii), a także zmniejszenie ilości odpadów [Kassaye, 2001, s. 444 i dalsze]. Szeroka definicja „zielonego przedsiębiorstwa” określa go jako organizację zobowiązującą się do przestrzegania w swojej działalności zasad odpowiedzialności ekologicznej, starającą się korzystać z zasobów odnawialnych oraz minimalizującą swój negatywny wpływ na środowisko naturalne [Čekanavičius, Bazytė, Dičmonaitė, 2014, s. 76].

Orientacja proekologiczna współczesnego przedsiębiorstwa istotnie wpływa na jego model biznesowy, tzn. skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta przez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji. Zdaniem K. Obłója, model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Na podstawie modelu biznesu można stwierdzić, co organizacja będzie robić, jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje i jak są one skonfigurowane w praktyce codziennego działania. Skuteczny model biznesu często jest imitowany przez inne firmy [Obłój, 2002, s. 98].

Ze względu na podejście do wyzwań, jakie niesie ze sobą odpowiedzialność ekologiczna, można wskazać dwie zasadnicze postawy przedsiębiorstw: reaktywną, która oznacza jedynie respektowanie obowiązujących wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz proaktywną, która wymaga, aby mając na uwadze rozwój przedsiębiorstwa, wybiegać w przyszłość i antycypować znaczenie czynnika ekologicznego, wykraczając poza zakres i ramy czasowe diskutowanych i podejmowanych ustaleń, które staną się w dającej się określić perspektywie czasowej obowiązującymi regulacjami. Zachowania proaktywne w coraz większym stopniu są uwarunkowane tworzeniem niezbędnych powiązań przedsiębiorstw i ich interesariuszy.

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na dwa ogólne proaktywne modele biznesu uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną, przy czym oba opierają się na podobnych założeniach wyjściowych (tabela 1).

Tabela 1. Proaktywne modele biznesu uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną

Założenia ogólne
<ul style="list-style-type: none"> – Uwzględnianie założeń rozwoju zrównoważonego. – Oparcie się na tworzeniu kultury przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie (w tym ekologicznie), respektowanie odpowiednich wartości. – Realizacja koncepcji <i>stakeholders</i>, uwzględnienie środowiska naturalnego jako „milczącego interesariusza”, a w niektórych przypadkach traktowanie środowiska naturalnego jako interesariusza głównego. – Uwzględnienie szerokich potrzeb społecznych ze zwróceniem uwagi na oczekiwania wszystkich interesariuszy, realizacja założeń CSR i koncepcji odpowiedzialności ekologicznej. – Realizacja założeń <i>triple bottom line</i>, z wyraźnym wydzieleniem celów ekologicznych w wiązce celów przedsiębiorstwa.

cd. tabeli 1

<ul style="list-style-type: none"> – Uwzględnienie założeń CSR i odpowiedzialności ekologicznej w tworzeniu architektury biznesu. – Rozpatrywanie CSR i odpowiedzialności ekologicznej jako czynników rozwoju przedsiębiorstwa i kreowania jego wartości. 	
Model A Proefektywnościowy model społeczno- ekologicznej odpowiedzialności biznesu	Model B Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu
<p>Podkreśla założenia rozwoju zrównoważonego (<i>sustainable development</i>). Jego realizacja uwzględnia rolę CSR, a integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych służy osiągnięciu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowie jego wartości. Obok respektowania odpowiedzialności ekonomicznej czy prawnej model opiera się także na odpowiedzialności etycznej i filantropijnej. Podkreślana jest praktyczna realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu, związana z tworzeniem przez korporacje programów etycznych (np. kodeksów etycznych). W znacznej mierze społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy problematyki ochrony środowiska naturalnego.</p>	<p>W określonych sytuacjach może zmierzać do kreowania wartości przez proekologiczną integrację obszarów działalności. Model ten stanowi rozwinięcie modelu A, ale podkreśla się w nim rolę nastawienia innowacyjnego. Model ten realizowany jest w kilku etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wskazanie konieczności uwzględnienia integracji obszarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego przedsiębiorstwa z uwagi na jego efektywność (co znalazło już odzwierciedlenie w modelu A), – działania przedsiębiorcze w wymienionych obszarach służące tworzeniu wartości firmy, – kreowanie nowych działalności opartych na postawach innowacyjnych (przedsiębiorczych).
<p>W ramach ogólnego modelu A można wyróżnić modele szczegółowe oparte na koncepcjach <i>corporate sustainability</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – model trójkąta T. Dyllicka i K. Hockerts (z wyraźnym podkreśleniem działań efektywnościowych; wprowadzono między innymi pojęcia: <i>eco-efficiency</i>, <i>socio-efficiency</i>, <i>eco-effectiveness</i> i <i>socio-effectiveness</i>), – model W. McDonough i M. Braungart. 	<p>W ramach modelu ogólnego B, opisano modele szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – model przedsiębiorczego kreowania wartości przedsiębiorstwa (<i>entrepreneurial value creation</i>) w odniesieniu do połączonych aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych (B. Cohen, B. Smith i R. Mitchell); – model HVP kreowania wartości w organizacji (G. O'Neill jr, J. Hershauer, J. Gulden) na podstawie <i>sustainability entrepreneurship</i> z uwzględnieniem aspektów efektywności ekonomicznej, społecznej i ekologicznej, który nawiązuje do odpowiedzialnej przedsiębiorczości; – model łączący równoważenie celów z przedsiębiorczością, zawierający propozycje różnych autorów, przykładowo: model zrównoważonej przedsiębiorczości (<i>sustainable entrepreneurship</i>) lub zrównoważony model przedsiębiorczy (<i>sustainable entrepreneurship model</i>), składający się z trzech powiązanych z sobą elementów: przedsiębiorczości związanej ze środowiskiem naturalnym (<i>environmental entrepreneurship</i>), ekonomicznej (<i>economic entrepreneurship</i>) i społecznej (<i>social entrepreneurship</i>) (W. Young i F. Tilley).

Źródło: Opracowano na podstawie [Chodyński, 2011, s. 207 i dalsze].

Oba zaprezentowane ogólne modele, tj. proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu oraz przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu, odnoszą się przede wszystkim do realizacji celów ekologicznych, ale eksponują także cele ekonomiczne i społeczne. Warto jednak podkreślić, że w praktyce gospodarczej wyraźne różniczenie tych modeli napotyka istotne trudności.

2. Zielone przedsiębiorstwa w świetle zestawienia „Global Green Ranking 2016”

Ważkość problematyki dotyczącej proekologicznych zachowań przedsiębiorstw sprawia, iż warto zaprezentować te przedsiębiorstwa, działające w skali globalnej, które charakteryzują się największymi osiągnięciami w tym zakresie. Amerykańska redakcja magazynu „Newsweek” we współpracy z Corporate Knights i HIP Inwestor¹ opracowała globalny ranking najbardziej „zielonych” firm pt. „Global Green Ranking 2016”. W niniejszym artykule analizie poddano 500 spółek giełdowych², które zostały ocenione z punktu widzenia ośmiu wskaźników efektywności, którymi są: efektywność energetyczna, poziom emisji gazów cieplarnianych, efektywność w gospodarowaniu zasobami wodnymi, efektywność w gospodarowaniu i przetwarzaniu odpadów i zyskowość zielonych gałęzi biznesu, a także powiązanie poziomu płac kadry kierowniczej z efektywnością polityki zrównoważonego rozwoju firmy, obecność komisji monitorującej zieloną politykę firmy oraz wynik audytów przeprowadzonych przez niezależne podmioty trzecie. W 2015 r. czołowe miejsce w rankingu zajęli tak prestiżowi gracze jak Shire Plc., Reckitt Benckiser i British Telecom, a pierwszą dziesiątkę zamyka globalny specjalista w zarządzaniu energią i automatyce, Schneider Electric. Dziesięciu światowych liderów pod względem prowadzenia polityki proekologicznej w 2015 r. przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Ranking 10 najbardziej „zielonych” korporacji na świecie, 2015

Lp.	Nazwa Firmy	Kraj pochodzenia	Sektor/ przemysł	Wartość wskaźnika zazielenienia
1.	SHIRE PLC	Irlandia	Ochrona zdrowia/farmaceutyczny	87,70
2.	Reckitt Benckiser Group PLC	Wielka Brytania	Produkty konsumpcyjne/ AGD	83,90
3.	BT Group PLC	Wielka Brytania	Usługi telekomunikacyjne	83,20
4.	Swisscom AG	Szwajcaria	Usługi telekomunikacyjne	82,90
5.	Esillor International SA	Francja	Ochrona zdrowia/biotechnologia	82,00
6.	NIKE Inc	USA	Produkt luksusowe/ tekstylia, odzież, towary luksusowe	81,90
7.	Unilever PLC	Wielka Brytania	Produkty konsumpcyjne/ Produkty spożywcze	81,80
8.	Sky PLC	Wielka Brytania	Produkt luksusowe/ media	81,80
9.	SIEMENS AG	Niemcy	Przemysł	79,60
10.	Schneider Electric SE	Francja	Przemysł/Sprzęt elektryczny	78,80

Źródło: Opracowanie na podstawie [www 2].

¹ Corporate Knights Inc. jest kanadyjską spółką działającą w obszarze mediów i badań koncentrujących się na promowaniu zrównoważonego rozwoju korporacji. HIP Inwestor jest światowym liderem w zakresie zarządzania inwestycjami i portfelami inwestycyjnymi przynoszącymi korzyści społeczne, środowiskowe i ekonomiczne.

² Pełna wersja rankingu obejmuje łącznie 500 największych firm światowych spoza USA oraz 500 największych firm w USA. W artykule wykorzystano część raportu „Full World Rankings”.

Wśród zestawionych 500 „zielonych” przedsiębiorstw najbardziej różnicującymi je kryteriami były: efektywność energetyczna, poziom emisji gazów cieplarnianych, efektywność w gospodarowaniu zasobami wodnymi, efektywność w gospodarowaniu i przetwarzaniu odpadów oraz zyskowość zielonych gałęzi biznesu. Liderów działalności na rzecz środowiska w ramach tych pięciu kryteriów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Liderzy rankingu najbardziej „zielonych” korporacji na świecie wg wybranych kryteriów, 2015

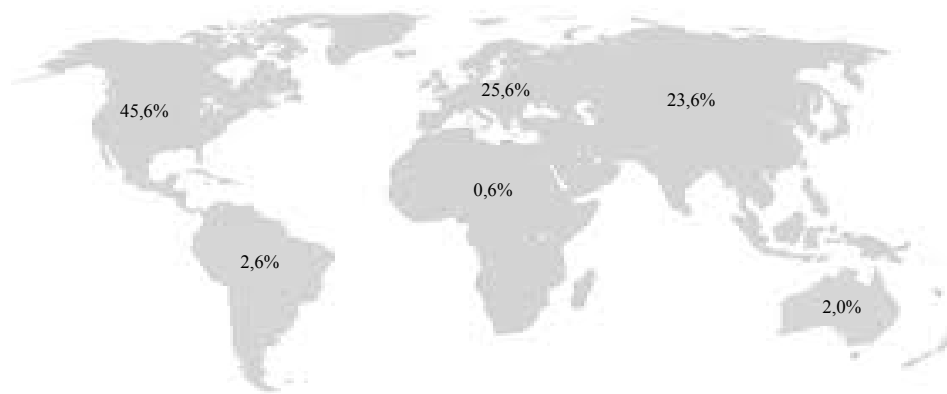
Kryterium	Nazwa firmy	Kraj pochodzenia	Sektor/przemysł
Efektywność energetyczna	1. Essilor International SA	Francja	Ochrona zdrowia
	2. Telecom Italia SpA.	Włochy	Usługi telekomunikacyjne
	3. PG&E Corp	USA	Energia
Poziom emisji gazów cieplarnianych	1. Essilor International SA	Francja	Ochrona zdrowia
	2. Apple Inc	USA	Technologie informatyczne
	3. McKesson Corp	USA	Ochrona zdrowia
Efektywność w gospodarowaniu zasobami wodnymi	1. Telecom Italia SpA	Włochy	Usługi telekomunikacyjne
	2. Celgene Corp	USA	Ochrona zdrowia
	3. eBay Inc	USA	Technologie informatyczne
Efektywność w gospodarowaniu i przetwarzaniu odpadów	1. Reckitt Benckiser Group PLC.	Wielka Brytania	Produkty konsumpcyjne
	2. Essilor International SA	Francja	Ochrona zdrowia
	3. Telecom Italia SpA	Włochy	Usługi telekomunikacyjne
Zyskowość zielonych gałęzi biznesu	1. Adobe Systems Incorporated	USA	Oprogramowania komputerowe
	2. SAP SE	Niemcy	Oprogramowania komputerowe
	3. salesforce.com, inc	USA	Oprogramowania komputerowe

Źródło: Opracowanie na podstawie [www 2].

Wartości trzech pozostałych kryteriów, tj. powiązanie poziomu płac kadry kierowniczej z efektywnością polityki zrównoważonego rozwoju firmy, obecność komisji monitorującej zieloną politykę firmy oraz wynik audytów przeprowadzonych przez niezależne podmioty trzecie kształtował się dla wielu przedsiębiorstw na podobnym poziomie.

Najwięcej „zielonych” przedsiębiorstw w analizowanym rankingu pochodzi z Ameryki Płn., przy czym dominują podmioty z USA, których jest 211, natomiast firm z Kanady 17 (rys. 1). 25,6% „zielonych” firm rankingu reprezentuje Europę. Największa ich ilość znajduje się w takich krajach jak: Wielka Brytania – 29, Francja – 23, Niemcy – 20 i Szwajcaria – 15. W rankingu znalazły się także przedsiębiorstwa ze Szwecji, Hiszpanii, Włoch, Holandii, Irlandii, Danii, Holandii, Belgii. Znaczący jest również udział przedsiębiorstw z Azji. Największy odsetek „zazielenionych” przedsiębiorstw pochodzi z Chin, Japonii i Hongkon-

gu, ale swoich reprezentantów w rankingu mają także takie kraje jak: Indie, Singapur, Korea Płd., Indonezja i Malezja. Na wyróżnienie zasługuje Australia, którą jako kraj-kontynent reprezentuje 10 „zielonych” podmiotów gospodarczych.

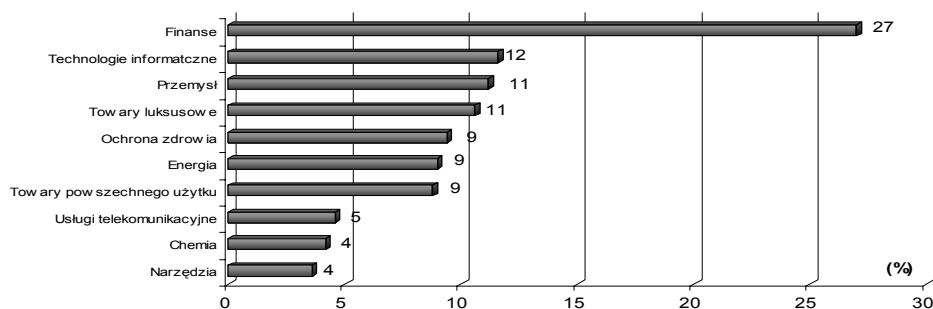


Rys. 1. Rozlokowanie 500 najbardziej „zielonych” korporacji na świecie wg kontynentów, 2015

Źródło: Opracowanie na podstawie [www 2].

Wydaje się dość znamionym fakt, iż południową część świata, często nazywaną ubogim Południem, reprezentuje nieznaczny odsetek proekologicznych firm umieszczonych w analizowanym rankingu. Na kontynencie Ameryki Płd. na uwagę zasługują dwa kraje, z których pochodzą „zielone” przedsiębiorstwa, tzn. Brazylia i Kolumbia. Natomiast Afrykę reprezentuje tylko jeden kraj, RPA, z którego pochodzą trzy „zielone” korporacje.

Biorąc pod uwagę sektory, które reprezentują przedsiębiorstwa zamieszczone w zestawieniu „Global Green Ranking 2016” (rys. 2) można stwierdzić, iż 27% z nich funkcjonuje w sektorze finansów, 12% działa w sektorze technologii informatycznych, a na trzecim miejscu uplasowały się firmy prowadzące działalność w szeroko rozumianym przemyśle i sektorze towarów luksusowych. W obu przypadkach udział wyniósł 11%. Pozostałe „zielone” przedsiębiorstwa reprezentują takie sektory jak: ochrona zdrowia, energetyczny, towarów powszechnego użytku, usług telekomunikacyjnych, chemii oraz narzędziowy.



Rys. 2. 500 najbardziej „zielonych” korporacji na świecie wg sektorów gospodarki (%), 2015

Źródło: Opracowanie na podstawie [www 2].

Podsumowanie

W warunkach ogromnej konkurencji na rynku proekologiczna orientacja przedsiębiorstwa to obecnie nie tylko działanie zgodne z przepisami. Świadome budowanie modelu biznesu współczesnego przedsiębiorstwa musi zakładać, że „zielona” postawa stanowi: źródło przewagi konkurencyjnej, podstawę rozwoju i platformę realizacji strategii przedsiębiorstwa, szansę na społeczną akceptację ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, wyróżnik firmy na rynku, w tym przez tworzenie jej pozytywnego wizerunku i reputacji, podstawę budowy wartości firmy, podstawę dialogu społecznego, punkt równowagi między akcjonariuszami a innymi interesariuszami oraz kryterium porównawcze w procesie oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa [Chodyński, Jabłoński, Jabłoński, 2008, s. 63-71].

Warto jednak zdawać sobie sprawę z faktu, iż wiele przedsiębiorstw wykazuje bierną postawę w stosunku do zagadnień związanych z ekologią i środowiskiem. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać m.in. w: braku zaangażowania kadry kierowniczej w sprawy problematyki środowiskowej, niedostrzeżenie istniejących relacji przedsiębiorstwo–środowisko, braku relacji między pozycją rynkową przedsiębiorstwa a jego zaangażowaniem w sprawy ekologii, nieznacznym oddziaływaniu przedsiębiorstwa na środowisko (co wynika np. ze specyfiki sektora, stosowanych technologii, wielkości zakładu). Czasem o bierności może decydować sytuacja finansowa, która pozwala na wywiązywanie się jedynie z podstawowych obowiązków w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz nieopłacalności inwestowania w dodatkowe działania w zakresie ochrony środowiska, tzn. koszty tych działań przewyższają spodziewane korzyści [Bernaciak, 2000, s. 91-92].

Przywołany w artykule ranking wskazuje światowych liderów w zakresie stosowanych praktyk proekologicznych. Biorąc pod uwagę takie wzorcowe przykłady, można zastosować tzw. benchmarking ekologiczny, który pozwala określić strategiczną ekologiczną lukę kompetencyjną. Choć zwykle przyjmuje się, że benchmarking ekologiczny ma charakter reaktywny, to dobrze przeprowadzona analiza benchmarkingowa pozwala sformułować wskazówki do osiągnięcia poziomów wzorcowych w organizacjach ukierunkowanych na stosowanie modelu biznesu uwzględniającego odpowiedzialność ekologiczną.

Literatura

- Bernaciak A. (2000), *Przedsiębiorstwo wobec wymagań ochrony środowiska*, PTOP Salamandra, Poznań.
- Čekanavičius L., Bazytė R., Dičmonaitė A. (2014), *Green Business: Challenges and Practices*, „Ekonomica”, Vol. 93(1).
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M. (2008), *ECRSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu* [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltex, Warszawa.
- Kassaye W. (2001), *Green dilemma*, „Marketing Intelligence and Planning”, Vol. 19 (6).
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Penc J. (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Gospodarka w dobie przełomu*, „Problemy Ekologii”, vol. 11, nr 2.
- Żak K. (2015), *Green economy – w drodze do nowego globalnego standardu biznesowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 226
- [www1] <http://www.unep.org>. *UNEP 2011. Green Economy* (dostęp: kwiecień 2016).
- [www2] <http://www.newsweek.com/green-2015/>(dostęp: czerwiec 2016).

THE PROECOLOGICAL BUSINESS MODELS OF COMPANY

Summary: This article focus on the environment-friendly attitude, which is more often presented by companies. In many cases this trend is not fad but a new „green” paradigm in management. The article presents the main motives of pro-environmental activity and two major environmental business models of the company. The „Global Green Ranking 2016” shows the world’s leaders in green activities.

Keywords: business model, ecology, green company.