



Agata Rudnicka

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki
agata.rudnicka@uni.lodz.pl

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W MODELACH BIZNESOWYCH FIRM Z BRANŻY TSL. ZAŁOŻENIA I PRAKTYKA

Streszczenie: We współczesnych modelach biznesowych coraz częściej uwzględnia się wymiar pozaekonomiczny, czyli różnorodne działania na rzecz środowiska czy społeczeństwa. Aspekty społeczne i środowiskowe zaczynają być traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej i wartości dodanej. Jest to podyktowane zarówno zmieniającymi się warunkami społeczno-gospodarczymi, jak i trendami, które pokazują, że te obszary będą stanowić ważny punkt debaty w najbliższej przyszłości. Branża TSL, podobnie jak inne przemysły, odpowiadając na potrzeby rynku, podejmuje starania związane z włączeniem elementów pozaekonomicznych do modelu biznesowego. Celem artykułu jest omówienie głównych zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, a w szczególności aspektów środowiskowych istotnych z perspektywy modelu biznesowego branży TSL oraz ich komunikacji poprzez strony internetowe. Podejście teoretyczne poparte zostanie wynikami badań własnych na grupie przedsiębiorstw z 21. Edycji Rankingu Firm TSL przygotowanego przez „Dziennik Gazetę Prawną”. Badania obejmowały ocenę informacji dostępnych na stronach internetowych przedsiębiorstw, które znalazły się we wspomnianym rankingu. Wyniki analizy pokazują podejście przedsiębiorstw do kwestii zrównoważonego rozwoju, a w szczególności aspektów środowiskowych w komunikacji z potencjalnymi klientami oraz innymi interesariuszami.

Słowa kluczowe: aspekty pozaekonomiczne, aspekty środowiskowe, zrównoważone modele biznesowe, komunikowanie o zrównoważonym rozwoju, komunikowanie o aspektach środowiskowych, branża TSL.

JEL Classification: Q56, L21.

Wprowadzenie

Problematyka integrowania kwestii pozaekonomicznych (takich jak np. włączanie celów społecznych do strategii działania czy projektowanie nowych produktów przez pryzmat możliwości ograniczania ich negatywnego wpływu na środowisko) z działalnością biznesową nie jest nowym zagadnieniem. Już od kilku dziesięcioleci trwa wzmożona dyskusja na temat potrzeby budowania trwałego modelu biznesowego, w którym istotą będzie odpowiedzialny sposób pomnażania zysku. Dzieje się tak głównie za sprawą koncepcji zrównoważonego rozwoju [Report of the World Commission..., 1987] i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [ISO 26000; Communication from the Commission to the European Parliament..., 2011], które dają podstawy teoretyczne oraz wyznaczają główne kierunki rozwoju dla strategii i praktyk działania współczesnych przedsiębiorstw [Maas, Reniers, 2014; Engert, Baumgartner, 2016]. Zmiany zauważalne są zarówno na poziomie procesów biznesowych pojedynczych podmiotów, jak i grup przedsiębiorstw, które obierają wspólne cele na rzecz zrównoważonego rozwoju do realizacji przez całą branżę. Co więcej, transformacji podlegają modele biznesowe w kierunku bardziej zrównoważonych. Na potrzeby niniejszego artykułu skorzystano z następującej definicji modelu biznesowego, wedle której jest to: „narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw celów, koncepcji i ich powiązań w celu wyrażenia logiki biznesowej konkretnej firmy” [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005, s. 5]. Modele biznesowe wyrażają istotę danego przedsięwzięcia biznesowego. Obecnie coraz więcej uwagi poświęca się modelom biznesowym, ich planowaniu i realizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju [Rudnicka, 2016].

Zrównoważone modele biznesowe rozumieć należy jako te, które „adaptują podejście TBL (ang. Triple Bottom Line) oraz uwzględniają szerokie grono interesariuszy i ich potrzeb, włączając w to środowisko i społeczeństwo. Zrównoważone modele biznesowe są istotne z punktu widzenia wdrażania innowacji na rzecz zrównoważonego rozwoju i pomagają zintegrować go z celami i procesami biznesowymi, wykorzystując to jako źródło przewagi konkurencyjnej” [Bocken i in., 2014, s. 44]. Takie rozumienie zrównoważonego rozwoju w kontekście działalności gospodarczej wykracza poza prowadzenie pojedynczych projektów na rzecz środowiska czy społeczeństwa i obejmuje zarówno ustalanie celów biznesowych, jak i sposób podejmowania decyzji, począwszy od strategicznych, po operacyjne. W zrównoważonych modelach biznesowych zwraca się uwagę na interesariuszy, podejście do generowania wartości czy bieżące wyzwania społeczne i środowiskowe, które odzwierciedlone zostają w strategiach i polity-

kach przedsiębiorstwa, a także na poziomie kwestii finansowych, jak np. w analizie kosztów środowiskowych i podejmowaniu inicjatywy związanych z zapobieganiem zanieczyszczeniom [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005, s. 10]. Wydaje się jednak, że teoretyczne założenia zrównoważonych modeli biznesowych w zderzeniu z rzeczywistością są nadal niedookreślone. Przedsiębiorstwa podejmują pewien zakres działań w tym obszarze, ale trudno jednoznacznie stwierdzić, na ile jest to podyktowane świadomym planowaniem, a na ile wynika z chęci dostosowania się do szerszego trendu i z traktowania bardziej w kategoriach wizerunkowych i marketingowych niż w kategoriach trwałej zmiany.

Dostosowanie do oczekiwań rynku oraz rosnących wymogów prawa powiązanych ze zrównoważonym rozwojem widoczne jest szczególnie w tych obszarach biznesowych, w których oddziaływanie na środowisko i społeczeństwo jest największe (przykładem może być branża wydobywcza, odzieżowa czy transport) oraz tam, gdzie konsumenci stają się coraz bardziej świadomi i wrażliwi na kwestie bezpieczeństwa (przemysł spożywczy, farmaceutyczny). Wynikiem tego jest wiele inicjatyw i standardów, zadaniem których jest uporządkowanie tego obszaru zarówno na poziomie pojedynczej organizacji, jak i w całym łańcuchu dostaw. Przykładem mogą być wytyczne OECD związane z zachowaniem należytej staranności (ang. *due diligence*) w łańcuchach dostaw o wysokim ryzyku społecznym i środowiskowym [OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business...; OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains...].

Nie bez reakcji pozostaje również branża TSL, która mimo dość dużego zróżnicowania wewnętrznego adaptuje różnorodne rozwiązania związane ze zrównoważonym rozwojem [np. Dekker, Bloemhof, Mallidis, 2012; Kudlav, Klaas-Wissing, 2012; Nikolaou, Evangelinos, Allan, 2013; Abbasi, Nilsson, 2016]. Natężenie i jakość podejmowanych wysiłków cechują różnice. Celem artykułu jest omówienie głównych zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, a w szczególności aspektów środowiskowych istotnych z perspektywy branży TSL widocznych w modelach biznesowych. Szczególna uwaga skupiona została na budowaniu relacji z klientami oraz innymi interesariuszami w oparciu o komunikację na stronach internetowych. Obok zagadnień teoretycznych przeprowadzone zostaną badania obejmujące analizę stron internetowych pod kątem komunikowania potencjalnym klientom treści związanych ze zrównoważonym rozwojem, szczególnie z uwzględnieniem wymiaru środowiskowego w odniesieniu do oferowanych produktów czy świadczonych usług.

1. Zrównoważony rozwój w branży TSL – ujęcie modelowe

Zarządzanie zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju w branży TSL przejawia się w stosowaniu różnorodnych koncepcji i narzędzi pomocnych w porządkowaniu kwestii społecznych i środowiskowych, co z kolei przekłada się na rozwój zrównoważonego łańcucha dostaw [Carter, Rogers, 2008]. Wynikiem tego są różnorodne podejścia biznesowe ukierunkowane na radzenie sobie z takimi wyzwaniami jak: emisja CO₂, efektywność energetyczna czy minimalizowanie ilości zanieczyszczeń. W ślad za tym zmianie ulegają całe procesy biznesowe, począwszy od rozumienia tego, czym jest tworzenie wartości w myśl teorii interesariuszy, tworzenie oferty oraz komunikacja z otoczeniem zewnętrznym. Potrzeba włączenia zrównoważonego rozwoju, a w szczególności kwestii środowiskowych do procesów logistycznych oraz modeli biznesowych, wydaje się jedną z konsekwencji rozwijanej od kilku lat koncepcji zrównoważonego lub zielonego łańcucha dostaw¹ [Diabat, Govindan, 2011; Luthra, Garg, Haleem, 2014; Laari, Töyli, Ojala, 2017]. Omawiana problematyka znalazła odzwierciedlenie w takich koncepcjach jak: zrównoważony transport, zrównoważona spedycja i logistyka (omawiana przy okazji problematyki łańcucha dostaw) czy w zrównoważonym rozwoju operatorów logistycznych (ang. *sustainability in logistics services providers*), łączącym zrównoważone procesy logistyczne w ramach świadczonych usług. W tabeli 1 zestawiono przykładowe definicje związane ze zrównoważonym rozwojem w procesach logistycznych.

Tabela 1. Definicje ujmujące zagadnienie zrównoważonego rozwoju w obszarze głównych procesów logistycznych

Termin	Przykładowe definicje
1	2
zrównoważony transport i spedycja (ang. <i>sustainable transport and shipping</i>)	„Zrównoważony transport to świadczenie usług i infrastruktura dla mobilności ludzi i rozwoju gospodarczego oraz społecznego, które przynoszą korzyści dzisiejszym i przyszłym pokoleniom – w sposób bezpieczny, przystępny, dostępny, wydajny i odporny, przy jednoczesnym minimalizowaniu emisji

¹ Zielony łańcuch dostaw jest koncepcją węższą w stosunku do zrównoważonego łańcucha dostaw. W koncepcji zielonego łańcucha dostaw główna uwaga zwrócona została na oddziaływanie procesów biznesowych na środowisko oraz na możliwości radzenia sobie z negatywnymi efektami działalności biznesowej. Zrównoważony łańcuch dostaw obejmuje dodatkowo aspekty społeczne. Nie zawsze jednak są one elementem analizy. W wielu opracowaniach naukowych, mimo różnic w podejściu, obie koncepcje traktuje się zamiennie. W niniejszym artykule zdecydowano się na użycie określenia „zrównoważony” dla podkreślenia wagi koncepcji zrównoważonych modeli biznesowych. Dla porządku warto również wspomnieć o dwóch pokrewnych zagadnieniach: zrównoważonej logistyce i społecznie odpowiedzialnej logistyce. Wydaje się, że różnice definicyjne zacierają się na etapie wdrożenia do praktyki gospodarczej, co jest zasadne, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że wszystkie koncepcje mają wspólny cel, czyli poprawę wyników społecznych i/lub środowiskowych.

cd. tabeli 1

1	2
	dwutlenku węgla oraz innych emisji, a także wpływu na środowisko”. „Zrównoważony transport to taki, który nie zagraża zdrowiu publicznemu oraz ekosystemom oraz spełnia potrzeby dostępu, spójne z a) wykorzystaniem odnawialnych zasobów, poniżej ich możliwości regeneracyjnych, oraz b) wykorzystania zasobów nieodnawialnych poniżej wskaźników rozwoju odnawialnych substytutów”. Zintegrowane podejście do zarządzania operacjami w procesie spedycji uwzględniające wymiar społeczny, środowiskowy oraz ekonomiczny
zrównoważona logistyka (ang. <i>sustainable logistics</i>)	„Operacje, które prowadzą do osiągnięcia największych korzyści gospodarczych i społecznych przy jednoczesnym zmniejszeniu strat środowiskowych”

Źródło: Abbasi, Nilsson [2016, s. 274]; Mobilizing for Development... [2016]; OECD Proceedings Towards Sustainable Transportation [1996].

Włączenie zagadnień środowiskowych jako elementu modelu biznesowego jest zasadne przynajmniej z kilku względów. Działalność branży związana jest w dużej mierze z transportem traktowanym jako procesem o dużym natężeniu emisji, co oznacza, że na operatorach logistycznych spoczywa odpowiedzialność za efektywne zarządzanie nim. Jest to tym bardziej istotne, gdy weźmie się pod uwagę przepisy prawa oraz rekomendacje, w których podkreśla się rolę przedsiębiorców we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju [Mobility 2030, b.r.]. Innym aspektem są zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów. Branża TSL odpowiada za właściwe funkcjonowanie łańcuchów dostaw, dostarczając wartości dla tak kluczowych procesów jak transport i logistyka. Dla części klientów coraz większego znaczenia nabiera zrównoważony łańcuch dostaw i związana z tym chęć poszukiwania takich przedsiębiorstw, które gotowe są świadczyć usługi spełniające określone wymagania. Skutkuje to większymi oczekiwaniami wobec podmiotów, którym zleca się poszczególne usługi logistyczne będące nie tylko efektywne ekonomicznie, ale również przyjazne środowisku. Zmiana modelu biznesowego na bardziej zrównoważony to także możliwość generowania korzyści finansowych wynikających z prewencyjnego podejścia do środowiska. Obok korzyści ekonomicznych innym ważnym czynnikiem są korzyści wizerunkowe i umacnianie własnej pozycji na konkurencyjnym rynku. W tabeli 2 zebrano najważniejsze elementy zarządzania aspektami środowiskowymi dla poszczególnych obszarów logistycznych, które można włączyć do modelu biznesowego.

Tabela 2. Zrównoważony rozwój operatorów logistycznych ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących środowiska

Obszar	Możliwe działania
Transport i spedycja	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie paliw alternatywnych, – przyjazne środowisku środki transportu (nowoczesny tabor, napęd hybrydowy, elektryczny), – ekonomiczna jazda zmniejszająca zużycie paliwa i redukująca emisję, – transport intermodalny, łączony, – skuteczna konsolidacja przesyłek i pełne załadowanie pojazdu, – systemy trasowania w celu zminimalizowania pokonywanych odległości, – (re)projektowanie elementów systemu logistycznego dla większej efektywności środowiskowej
Magazynowanie i zielone budynki	<ul style="list-style-type: none"> – ekologiczne budownictwo (np. energooszczędne systemy oświetleniowe, izolacja cieplna budynków), – energooszczędne urządzenia do transportu materiałów, – wykorzystanie alternatywnych źródeł energii, – systemy wodne (np. rośliny i materiały, które minimalizują straty wody, stosowanie systemów obiegu „szarej wody”), – skuteczne wykorzystanie gruntów (np. przebudowa terenów poprzemysłowych), – redukcja odpadów, transport i składowanie odpadów
Logistyka zwrotna	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczanie konsumpcji, – ponowne wykorzystanie surowców
Opakowania	<ul style="list-style-type: none"> – opakowania z recyklingu lub do ponownego wykorzystania, – materiały ekologiczne do pakowania pierwotnego, – redukcja odpadów opakowaniowych
Zarządzanie organizacją	<ul style="list-style-type: none"> – programy zgodności i audyt środowiskowy, – pomiar i monitorowanie wyników środowiskowych, – wykorzystywanie „zielonej technologii informatycznej”, – współpraca z innymi podmiotami, – programy szkoleniowe dla personelu (administracja, stanowiska operacyjne itp.), – specjalistyczne zespoły międzybranżowe, – rozwój świadomości ekologicznej menedżerów, – zapewnienie zachęt i korzyści dla zachowania przyjaznego środowisku, – polityka przejrzystości, – raportowanie kwestii środowiskowych, – sformalizowana deklaracja zrównoważonego rozwoju
Relacje z klientami	<ul style="list-style-type: none"> – komunikowanie o celach biznesowych w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju, – edukacja, – inicjowanie nowych trendów sprzyjających realizacji idei zrównoważonego rozwoju, – realizacja projektów środowiskowych adresowanych do klientów i wspólnie z klientami, – elastyczna oferta odpowiadająca na potrzeby środowiskowe klientów zorientowanych na zrównoważony rozwój

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Colichia i in. [2013, s. 201].

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości budowania modelu biznesowego w oparciu o aspekty środowiskowe. W modelowym ujęciu zrównoważonego rozwoju dla branży TSL środowisko (naturalne) to podstawa, na

której budowane są takie fundamenty jak: oferta, komunikacja z klientem i innymi interesariuszami czy cele biznesowe. Podejmowane działania są wynikiem pogłębionych analiz oraz są odpowiedzią na realne wyzwania i problemy. Zakres aktywności nie ogranicza się do wypełniania przepisów prawa. W pełnym ujęciu zrównoważonego modelu biznesowego, obok kwestii środowiskowych, równie istotne są aspekty społeczne, w tym relacje z pracownikami, kultura pracy, kontakt z lokalną społecznością i rozwój lokalny, a także wspieranie celów społecznych. Inna jest perspektywa planowania celów, nieograniczana do roku kalendarzowego czy obrachunkowego, tylko adekwatna do realnych możliwości osiągnięcia spodziewanych rezultatów oraz korzyści środowiskowych (np. kwestia inwestycji w infrastrukturę przyjazną środowisku). Zrównoważony model biznesowy przekłada się na zdolność całego łańcucha dostaw do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. W poniższej analizie uwagę zwrócono głównie na komunikację z klientami poprzez strony internetowe jako element budowania relacji w ramach modeli biznesowych oraz z uwzględnieniem aspektów środowiskowych zrównoważonego rozwoju.

2. Komunikowanie o działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju na stronach internetowych jako element budowania relacji z klientami

Badanie prowadzone było w kwietniu i maju 2017 r. i obejmowało wizytę na stronach internetowych oraz poszukiwanie informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Badaną populację tworzyła grupa przedsiębiorstw z 21. Edycji Rankingu Firm TSL przygotowanego przez „Dziennik Gazetę Prawną” (62 podmioty). Charakterystyka przedsiębiorstw dostępna jest w rankingu i nie będzie przedmiotem niniejszego artykułu. Informacje analizowane były według obszarów przedstawionych tabeli 3. W zestawieniu znalazły się tylko organizacje, które komunikują o środowiskowych aspektach swojej działalności. Pod uwagę wzięto komunikaty dostępne w języku polskim, co oznacza, że jeśli na odwiedzanej stronie był tylko odnośnik do strony zagranicznej lub raportu w języku innym niż polski, to traktowano to jako brak danych dla polskiego odbiorcy treści. Z analizy wykluczono również przypadki, w których treści prezentowane były w odniesieniu do spółki-matki i nie uwzględniały specyfiki podmiotu, który znalazł się w zestawieniu. W badaniu wykorzystano zarówno informacje zawarte w zakładkach poświęconych społecznej odpowiedzialności i rozwojowi zrównoważonemu, jak i w pozostałych miejscach na stronie (np. o firmie, ofercie

itp.). Za niewystarczające uznano wzmianki o wadze ochrony środowiska dla organizacji (w formie sloganu) nie poparte żadnymi celami czy realizowanymi projektami. Firmy, które posiadają wdrożony standard ISO 14001, uznawane były za podmioty, które prowadzą działania w obszarze zarządzania. W poniższej tabeli 3 zaprezentowano główne wyniki analizy.

Tabela 3. Wyniki analizy w podziale na poszczególne obszary z uwzględnieniem tylko przedsiębiorstw, które komunikują o zrównoważonym rozwoju na swoich stronach

Lp.	Numer w rankingu	Transport i spedycja	Magazynowanie i budynki	Logistyka zwrotna	Zarządzanie
1.	1	x			x
2.	2	x			x
3.	5	x			x
4.	7	x			
5.	9				x
6.	13				x
7.	14	x			x
8.	16	x	x	x	x
9.	17	x			x
10.	18	x	x		
11.	21	x			x
12.	23	x		x	x
13.	24	x			
14.	27	x			x
15.	30	x			x
16.	36	x			x
17.	40	x			
18.	46	x			x
19.	54	x			x

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych przedsiębiorstw TSL z 21. Edycji Rankingu Firm TSL przygotowanego przez „Dziennik Gazetę Prawną”.

Z 62 przedsiębiorstw tylko 19 umieściło na swojej stronie łatwo dostępne i rzeczowe informacje. Dodatkowo kilka podmiotów składało deklarację dotyczącą dbałości o środowisko, jednak nie była ona potwierdzona żadnymi faktami czy celami. Najbardziej popularne obszary aktywności środowiskowej to transport i zarządzanie. W ramach praktyk na rzecz transportu firmy decydują się na:

- optymalizację tras przejazdów,
- ekojazdę,
- szkolenia dla kierowców,
- modernizację środków transportu.

Wdrożone rozwiązania mają na celu zmniejszenie obciążenia na środowisko, w tym głównie redukcję CO₂. W obszarze zarządzania przedsiębiorstwa podejmują inicjatywy związane z zarządzaniem aspektami środowiskowymi (co

wynika z wdrożenia ISO 14001) oraz przedsięwzięcia w obszarze gospodarki odpadami, elektronicznego obiegu dokumentów czy rozwijania świadomości ekologicznej.

Tematyka zrównoważonego rozwoju traktowana jest raczej jako peryferyjna dla zakresu świadczonych usług, a co za tym idzie, dla funkcjonującego modelu biznesowego. Na stronach nie pojawiały się informacje o działaniach podejmowanych w tak rozwijanych obecnie obszarach logistyki, jak np. niskoemisyjne zarządzanie magazynem (ang. *low carbon warehousing*) czy szerzej efektywności energetycznej. Nie wskazywano również na sposób budowania relacji w ramach poprawy wyników środowiskowych w łańcuchu dostaw. W jednostkowych przypadkach na stronach można było znaleźć informacje o wdrożonych systemach zarządzania czy posiadanych certyfikatach, jednak nie wskazano na korzyści, jakie niesie to ze sobą zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i potencjalnych klientów. Nie komunikowano także, co stanowi punkt odniesienia dla danego standardu (np. jakość, środowisko, ciągłość działania itp.), przez co zakres informacji może być niejasny lub niepełny dla klientów. Biorąc pod uwagę element modelu biznesowego, jakim jest budowanie relacji z klientami, należy stwierdzić, że włączanie elementów zrównoważonego rozwoju, w tym w szczególności kwestii środowiskowych, które były głównym elementem analizy, nie jest traktowane jako priorytet. Wynikać to może z braku wystarczających bodźców ze strony rynku, który jeszcze nie wymaga jasnej i precyzyjnej informacji o obszarze pozaekonomicznym, jak również z nadal niewielkiej motywacji samych przedsiębiorstw do podjęcia wysiłku na rzecz budowania przewagi konkurencyjnej poprzez zrównoważone modele biznesowe. Oba czynniki są ze sobą sprzężone.

Ograniczeniem w badaniu był brak bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami firm, którzy mogliby uzupełnić dane o działania podejmowane, ale nie komunikowane. Intencją niniejszego artykułu była ocena tego, na ile waga zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem obecna jest w komunikacji otwartej przy wykorzystaniu stron internetowych.

Podsumowanie

Zagadnienia zrównoważonego rozwoju w modelach biznesowych są nadal dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Dyskutowane są zarówno sposoby na skuteczną transformację dotychczasowego modelu, jak i narzędzia do utrzymania trwałej zmiany zachowania. Branża TSL ze względu na zakres swojego oddziaływania na środowisko powinna być szczególnie wrażliwa na kwestie zwią-

zane z pozaekonomicznym wymiarem swojej działalności, w tym na swój negatywny wpływ na środowisko.

Jak pokazuje przeprowadzona analiza, podejście do problematyki zrównoważonego rozwoju jest mocno zróżnicowane i dla większości nie stanowi punktu wyjścia do budowania oferty, pozyskiwania klientów czy budowania relacji poprzez komunikację. Dla części przedsiębiorstw jest to na tyle nieistotne zagadnienie w sferze komunikacji, że nie publikuje żadnych informacji na ten temat na swoich stronach internetowych. Pokazuje to, że w relacji z klientem nie jest to czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Również w grupie firm, która zawarła informacje na temat zrównoważonego rozwoju, widoczny jest różny poziom przełożenia koncepcji na język biznesowy. Dla części organizacji problematyka ogranicza się tylko do zaangażowania społecznego (aktywności filantropijnej), które jest elementem peryferyjnym i nie ma wpływu na model biznesowy. Firmy komunikujące o swoich działaniach robiły to głównie za pośrednictwem osobnej zakładki na stronie. W zrównoważonym modelu biznesowym kwestie pozaekonomiczne nie są traktowane jako odrębna część, tylko integrowane z pozostałymi danymi prezentowanymi przez firmę i przedstawiane jako element jej oferty.

Wśród badanych przedsiębiorstw pojawiły się również takie, które podchodzą do kwestii zrównoważonego rozwoju w bardziej dojrzały sposób, co widoczne było w poziomie publikowanych informacji o realizowanych projektach czy celach do osiągnięcia. Ta grupa podmiotów wydaje się świadoma swoich oddziaływań na środowisko. Ze względu na metodę badawczą trudno natomiast jednoznacznie stwierdzić, na ile podejmowane działania wynikają ze zrównoważonego podejścia do generowania wartości. Powstała luka badawcza będzie wypełniona podczas kolejnych badań. Odnosząc się do celu artykułu, można stwierdzić, że trudno na tym etapie jednoznacznie wskazywać przedsiębiorstwa, które w ujęciu strategicznym podchodzą do zarządzania swoimi aspektami środowiskowymi, włączając je do modeli biznesowych i komunikując o tym swoim potencjalnym klientom.

Rozwój zrównoważonych modeli biznesowych zależy w dużej mierze od determinacji samych przedsiębiorców, ale również od nacisku ze strony klientów czy zmieniających się warunków otoczenia prawnego-finansowego. Już teraz firmy, które podejmują wysiłek w tym obszarze, osiągają korzyści w postaci niższych opłat czy bardziej preferencyjnych stawek za świadczone usługi. Chcąc osiągnąć sukces, przedsiębiorstwa branży TSL powinny poszukać możliwości dostosowania swoich modeli do zasad zrównoważonego rozwoju, co podkreślają również inni autorzy [np. Płaczek, 2014, s. 90].

Literatura

- Abbasi M., Nilsson F. (2016), *Developing Environmentally Sustainable Logistics: Exploring Themes and Challenges from a Logistics Service Providers' Perspective*, "Transportation Research Part D: Transport and Environment", Vol. 46, s. 273-283.
- Bocken N.M.P, Short S.W., Rana P., Evans S. (2014), *A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 65, s. 42-56.
- Carter C.R., Rogers D.S. (2008), *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 38(5), s. 360-387.
- Colichia C., Marchet G., Melacini M., Perotti S. (2013), *Building Environmental Sustainability: Empirical Evidence from Logistics Service Providers*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 59, No. 15, s. 197-207.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, 25.10.2011 COM(2011) 681 final,
- Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. (2012), *Operations Research for Green Logistics – An Overview of Aspects, Issues, Contributions and Challenges*, "European Journal of Operational Research", Vol. 219, Iss. 3, s. 671-679.
- Diabat A., Govindan K. (2011), *An Analysis of the Drivers Affecting the Implementation of Green Supply Chain Management*, "Resources, Conservation and Recycling", Vol. 55(6), s. 659-667.
- Engert S., Baumgartner R.J. (2016), *Corporate Sustainability Strategy – Bridging the Gap between Formulation and Implementation*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 113, s. 822-834.
- ISO 26000 – Guidance on social responsibility.*
- Kudlav N.L., Klaas-Wissing T. (2012), *Sustainability in Shipper-logistics Service Provider Relationships: A Tentative Taxonomy Based on Agency Theory and Stimulus-response Analysis*, "Journal of Purchasing and Supply Management", Vol. 18, Iss. 4, s. 218-231.
- Laari S., Töyli J., Ojala L. (2017), *Supply Chain Perspective on Competitive Strategies and Green Supply Chain Management Strategies*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 141, s. 1303-1315.
- Luthra S., Garg D., Haleem A. (2014), *Green Supply Chain Management. Implementation and Performance – A Literature Review and Some Issues*, "Journal of Advances in Management Research", Vol. 11(1), s. 20-46.
- Maas S., Reniers G. (2014), *Development of a CSR Model for Practice: Connecting Five Inherent Areas of Sustainable Business*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 64, No. 1, s. 104-114.

- Mobility 2030 (b.r.), *Meeting the Challenges to Sustainability*, WBCSD Report.
- Mobilizing for Development Analysis and Policy Recommendations from the United Nations Secretary-General's High-Level Advisory Group on Sustainable Transport (2016), UN.
- Nikolaou I.E., Evangelinos K.I., Allan S. (2013), *A Reverse Logistics Social Responsibility Evaluation Framework Based on the Triple Bottom Line Approach*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 56(0), s. 173-184.
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector.
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-affected and High-risk Areas, Second Edition.
- OECD Proceedings Towards Sustainable Transportation (1996), The Vancouver Conference.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, "Communications of the Association for Information Systems", Vol. 16, Art. 1, s. 1-25.
- Plączek E. (2014), *Sustainable Development in Business Models of Logistics Providers*, "The Wrocław School of Banking Research Journal", Vol. 15, I, No. 1, s. 88-97.
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (1987), UN.
- Rudnicka A. (2016), *Understanding Sustainable Business Models*, "Journal of Positive Management", Vol. 7, No. 4, s. 52-60.

SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ASPECTS IN BUSINESS MODELS FROM LOGISTICS SERVICES PROVIDERS. THEORETICAL ASSUMPTIONS AND PRACTICE

Summary: In current business models, the non-economic dimension is increasingly being taken into account. Social and environmental aspects are beginning to be seen as a source of competitive advantage and added value in the organization. This is due to both changing socio-economic conditions and trends that show that these areas will be an important point of debate in the near future. The LSPs industry, similar to other industries, tries to respond to market needs. It makes efforts to integrate non-economic elements into the business model. The aim of the article is to discuss the main environmental aspects relevant for the LSPs industry. The analysis will be supported by the results of own research on a group of companies from the 21 edition of Transport Shipping and Logistics Firm Rank prepared by "Dziennik Gazeta Prawna". The study included an analysis of the information available on the websites. The results of the analysis show the enterprises' approach to sustainability in the Internet communication with potential customers and other stakeholders.

Keywords: non-economic aspects, environmental aspects, sustainable business models, sustainability communication, LSP.