

WPLYW ZACHOWAŃ PROEKOLOGICZNYCH NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Abstrakt

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej dało polskim przedsiębiorstwom wiele szans i możliwości, jednak postawiło przed nimi także szereg wymagań, którym muszą one sprostać. Wymagania te dotyczą m. in. zagadnień związanych z ochroną środowiska. Faktem jest, że od momentu wstąpienia Polski do UE wszystkim przedsiębiorstwom przybyło obowiązków z zakresu ochrony środowiska.

Znaczenie zagadnień ochrony środowiska będzie rosnąć, a wypełnienie obowiązków ochrony środowiska będzie coraz droższe i trudniejsze. Stąd też przedsiębiorstwa w przyjętych strategiach działania, w swoich planach długookresowych powinny uwzględniać problematykę środowiskową. Można zaryzykować tezę, iż utrzymanie się na rynku, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw w dużej mierze zależeć będzie od wywiązywania się z obowiązków w zakresie ochrony środowiska, od podejmowanej przez przedsiębiorstwa działalności proekologicznej m. in. poprzez zastosowanie nowych instrumentów ochrony środowiska.

Słowa kluczowe: ochrona środowiska, konkurencyjność, proekologiczne zachowania przedsiębiorstw, zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie

Konkurencyjność przedsiębiorstw -podstawowe zagadnienia

Samo pojęcie konkurencyjności nie jest jednoznacznie definiowane. Różnie ujmują je ekonomiści, czy też specjaliści z dziedziny zarządzania. Można dostrzec jego ewolucję wraz z rozwojem procesu globalizacji i integracji. Termin „konkurencyjność” może być rozpatrywany na różnych płaszczyznach, poziomach (metaekonomicznym, makroekonomicznym, mezoekonomicznym, mikroekonomicznym)(Nowakowski, 2000). Możemy zatem równie dobrze mówić o międzynarodowej konkurencyjności gospodarki światowej, o konkurencyjności kraju, jak i o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przy czym J. Mayer-Stamer stwierdza, że konkurencyjność powstaje na poziomie przedsiębiorstwa, co jednak nie umniejsza wartości czynników pozostałych poziomów (Mayer-Stamer, 1996). Zgodnie z celem artykułu dalsza analiza dotyczyć będzie poziomu przedsiębiorstwa.

Przeglądając literaturę fachową możemy znaleźć szereg definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa. I tak według K. Kubiaka konkurencyjność jest zdolnością do konkurowania w określonym miejscu i czasie, uwarunkowaną umiejętnościami i cechami tkwiącymi w przedsiębiorstwie oraz siłą i jakością oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo (Kubiak, 2001). W. Mantura stwierdza, że konkurencyjność jest typowym celem pośrednim, zaliczanym do grupy celów marketingowych, ulokowanym odpowiednio w sieci celów przedsiębiorstwa (Mantura, 2001). M. J. Stankiewicz przyjmuje zaś, że konkurencyjność to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz, 2002). Dokonując uogólnień pojęcie konkurencyjności można zdefiniować jako zdolność przedsiębiorstwa

do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Im większa konkurencyjność tym pozycja przedsiębiorstwa na rynku jest pewniejsza a jego funkcjonowanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i niepomyślną koniunkturę.

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele przesłanek, które możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Spośród przesłanek wewnętrznych największe znaczenie przypisuje się m. in.:

- innowacyjności i zaawansowaniu technologicznemu danego podmiotu gospodarczego,
- sieci kontaktów i kooperantów, sieci dystrybucji,
- cenom produktów i usług,
- jakości produktów i usług,
- pracownikom,
- kulturze przedsiębiorstwa,
- inwestycjom własnym oraz możliwościom pozyskania kapitału,
- dostępności i sposobie finansowania działalności.

Do najważniejszych przesłanek zewnętrznych zaliczyć należy:

- otoczenie biznesowe, polityczne (np. pomoc rządu lub samorządu),
- otoczenie społeczne,
- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie międzynarodowe.

Rozpatrując zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można pominąć kwestii dotyczącej przewagi konkurencyjnej. Do niedawna wśród naukowców istniało przekonanie, iż przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo uzyskać może w dwojaki sposób, a mianowicie oferując niską cenę swojego produktu/ usługi, bądź też ich wysoką jakość (czyli realizując strategię „niska cena, czy wysoka jakość”). Weryfikacji takiego podejścia dokonała sama praktyka gospodarcza, dowodząc, iż zdobycie przewagi konkurencyjnej w oparciu tylko o jeden czynnik nie jest możliwe. I tak teorie głoszone przez naukowców od końca lat 90. XX wieku pokazują, że budowa przewagi konkurencyjnej jest procesem długotrwałym opartym na wielu wzajemnie powiązanych kompetencjach przedsiębiorstwa, wśród których szczególnie ważne miejsce zajmują te, które kształtują przyszłość, ugruntowują przywództwo na rynku, wzmacniają cechy konkurencyjności i związane z nimi strategie przedsiębiorstwa. Wymaga to zarówno myślenia strategicznego i przewidywania, jak również posiadania określonych umiejętności takich jak: tworzenie, rozpowszechnianie, koordynowanie, odnawianie, współpraca i wdrażanie na rynku (Tubielewicz, 2004). Według E. Karasia kluczowe kompetencje są połączeniem zasobów (ludzkich, fizycznych, finansowych, prawnych, technologicznych, informacyjnych) oraz umiejętności wyjątkowych dla konkretnej organizacji i odpowiedzialnych za generowanie jej przewagi konkurencyjnej (Karaś, 2001).

Zdobycie bądź utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo wymaga zwrócenia uwagi na kolejne, istotne zagadnienie jakim jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Każde z przedsiębiorstw nastawione na działanie długofalowe, zainteresowane jest zdobyciem odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przejawiającej się przede wszystkim w rynkowej i kosztowej pozycji przedsiębiorstwa, utrwalonej marce, rentowności i sytuacji finansowej, rozwoju techniki i technologii. Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szereg instrumentów, pozwalających im na uzyskanie, utrzymanie bądź umocnienie pozycji konkurencyjnej. Do najczęściej stosowanych zaliczyć należy: jakość oferowanych produktów ich cenę, sposób wyróżnienia swojego produktu, zaznaczenie jego odmienności w porównaniu do dóbr oferowanych przez innych producentów, umiejętność dostosowywania się do oczekiwań klientów, zwiększanie dostępności produktu, jak też poszerzanie jego asortymentu, reklama, kształtowanie marki produktu i wizerunku przedsiębiorstwa (Gorynia, 1998).

Przedsiębiorstwa działające na rynkach konkurencyjnych za jeden z długookresowych

celów swojej działalności przyjmują umacnianie konkurencyjności. Wyszukują zatem różne sposoby i możliwości, które pozwalają im na realizację tego celu. Przejawia się to m. in. we wdrażaniu nowych metod zarządzania, dążeniu do fuzji, przejęć, jak również w stosowaniu nowych instrumentów w ochronie środowiska.

Konkurencyjność a zachowania proekologiczne przedsiębiorstw

Wzrost zanieczyszczenia środowiska, rzadkość zasobów, zwiększenie niebezpieczeństwa zagrożeń ekologicznych, uwidaczniający się kryzys ekologiczny doprowadziły do tego, iż problematyka środowiskowa w coraz większym stopniu determinuje prowadzenie i podejmowanie działalności gospodarczej. Dominującym trendem w polityce środowiskowej większości państw uprzemysłowionych stało się promowanie dobrowolnych działań i zobowiązań środowiskowych podejmowanych przez podmioty gospodarcze oraz odchodzenie od stosowania instrumentów nakazowo - kontrolnych jako podstawowego sposobu oddziaływania na przedsiębiorstwa. Zatem samo przestrzeganie przez przedsiębiorstwa obowiązujących przepisów prawnych z zakresu ochrony środowiska, czyli bierne postępowanie przedsiębiorstw staje się w obecnej dobie niewystarczające, gdyż wizerunek przedsiębiorstw, powodzenie na rynku zaczęły zależeć od podejmowanych przez nie skutecznych działań proekologicznych, otwartości na rozwój. Spowodowało to wykształcenie się w przedsiębiorstwach (o orientacji długookresowej) nowego spojrzenia na problematykę środowiskową, która zaczęła być postrzegana nie jako dodatkowy koszt czy ryzyko lecz jako „szansa na sukces”, czyli istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa (Hansen, 1992).

Duża rola przypadła tu otoczeniu przedsiębiorstwa, które staje się coraz bardziej świadome ekologicznie. Szczególne znaczenie odgrywają tutaj różnego rodzaju grupy nacisku (stakeholder) z organizacjami ekologicznymi na czele. To one swoim działaniem w dużej mierze wywierają wpływ na kształt polityki ekologicznej organizacji (Pohl, 2001); (Hallay 1996). Coraz powszechniejsze (głównie w krajach Europy Zachodniej) staje się tworzenie swego rodzaju sojuszy przedsiębiorstw z organizacjami ekologicznymi. Przykładem takiej współpracy jest np. umowa między koncernem komputerowym IBM w Stuttgarcie a organizacjami ekologicznymi. Członkowie tych organizacji otrzymują nie tylko spore sumy pieniędzy na swoją działalność, ale uczestniczą również w wielu przedsięwzięciach organizowanych przez koncern (Kośmicki, 1996). W praktyce takie sojusze pozwalają przedsiębiorstwom między innymi na (Kupp, 2001): wspólne poszukiwanie pozytywnych środowiskowo rozwiązań na wielu rynkach (nie walka a współpraca (Long, Arnold, 1995)), polepszenie wizerunku w oczach konsumentów - uzyskanie wiarygodności, możliwości pozyskania nowych źródeł finansowania, bieżącą znajomość wymagań prawnych. Przyczyniają się także do umocnienia pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Wzrost świadomości ekologicznej widoczny jest także w zachowaniu innej – szczególnie ważnej z punktu widzenia przedsiębiorstw grupy otoczenia, a mianowicie konsumentów, którzy coraz częściej poszukują produktów „przyjaznych środowisku”, unikając jednocześnie zakupu dóbr, usług od przedsiębiorstw powodujących znaczne obciążenia środowiskowe.

Także kontrahenci zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do atestów ekologicznych zakupowanych dóbr, jak też żądają informacji o zawartości substancji toksycznych w nabywanych towarach, gdyż może to w dużej mierze wpłynąć na sprzedaż dobra finalnego (Poskrobko, 1997).

Pod wpływem wspomnianego wzrostu świadomości ekologicznej doszło do powstania nowego rodzaju rynku- rynku dóbr ekologicznych. Przedsiębiorstwa na nim działające zobligowane są wręcz do funkcjonowania tak, aby spełniać wszelkie wymogi ochrony środowiska. Stanowi to podstawę istnienia przedsiębiorstw na takim rynku, zaś zdobycie przewagi konku-

rencyjnej - w ich przypadku - wymaga od nich ciągłego doskonalenia procesów wytwarzania pod kątem zmniejszenia uciążliwości środowiskowej.

Przedsiębiorstwa chcące utrzymać swoją pozycję na rynku, bądź też zwiększyć w nim swój udział, nastawione na działania długofalowe muszą zatem w odpowiedni sposób odnieść się do zagadnień środowiskowych. Winny więc one w swojej strategii ująć również cele środowiskowe.

Wynika z tego, iż obok tradycyjnych atrybutów takich jak cena czy jakość, rynek zaczął brać pod uwagę czynniki ekologiczne: wpływ danego produktu na środowisko, proces jego produkcji, relacje pomiędzy środowiskiem a przedsiębiorstwem, w którym dany produkt został wytworzony.

Wśród ekspertów zachodnich istnieje przekonanie, że przedsiębiorstwa wchodzą w tzw. fazę ekologiczną (Bloom, Calori, De Woot, 1996) (szczególnego znaczenia nabiera orientacja prośrodowiskowa w Europie). Uważają oni, iż obecnie o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje stopień jego integracji ze środowiskiem przyrodniczym i stosowanie technologii oraz produkcja wyrobów spełniających kryteria ekologiczne (Kreikebaum, 1994), które w niedalekiej przyszłości stanowiąc będą w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw wyznaczniki wiarygodności oraz zaufania społecznego.

Dobrowolne zobowiązania przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska zostały przyjęte w Unii Europejskiej jako instrument ekologiczny, stanowiący istotny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa sprzyjający prośrodowiskowej orientacji zarządzania i wspierający efektywniejsze (bo przyszłościowe) rozwiązania. Zachowanie takie wynika również ze swoistego rodzaju odpowiedzi przemysłu na koncepcję zrównoważonego rozwoju, którym stało się pojawienie ogólnie ujętego ek zarządzenia, czyli zarządzania proekologicznego.

Nowe instrumenty proekologiczne

Przedsiębiorstwa same zauważyły, że ich wizerunek, powodzenie na rynku zaczęło zależeć m. in. od podejmowanych przez nie działań proekologicznych. Zaczęły one więc dobrowolnie (nie pod wpływem przepisów prawnych) stosować różnego rodzaju instrumenty prośrodowiskowe. Dla wielu przedsiębiorstw zachowanie proekologiczne jest rodzajem ich „wewnętrznej potrzeby”, wynika przede wszystkim z chęci „pełniejszego” spełniania wymogów środowiskowych, zmniejszenia uciążliwości środowiskowej (co stanowi podstawowy cel podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań proekologicznych), ale także z korzyści ekonomicznych, uzyskiwanych dzięki takiemu zachowaniu.

Najczęstszą formą podejmowanych przez przedsiębiorstwa dobrowolnych działań w zakresie ochrony środowiska jest ich uczestnictwo w różnego rodzaju programach pozwalających na zmniejszenie ich uciążliwości środowiskowej lub też wdrażanie przez nie systemów zarządzania środowiskiem (SZŚ), czyli włączenia do całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem również elementów środowiskowych. W tym zakresie polskie przedsiębiorstwa mają możliwość:

- Włączenia się w program „Czystszej produkcji” realizowany w Polsce od 10 lat i przynoszący efekty w postaci stosowania innowacyjnych technologii w celu zwiększenia wydajności procesów produkcyjnych i ograniczenia strat ekonomicznych i środowiskowych. Z tym wiążą się konkretne korzyści, również finansowe.
- Udziału w programie „Odpowiedzialność i Troska” animowanego przez sektor chemiczny. Jego podstawowym celem jest wdrożenie odpowiedzialnego zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwach tego sektora.
- Uzyskania certyfikatu potwierdzającego zgodność systemu zarządzania środowiskiem z normą ISO 14001. Jest on wyrazem starań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rzecz poprawy zarządzania środowiskiem.

- Uzyskanie certyfikatu potwierdzającego zgodność z wymaganiami EMAS (Eco- Management and Audit Scheme).

Przynależność do programów środowiskowych, czy też wdrażanie SZŚ w dużej mierze wymaga od przedsiębiorstw wprowadzania nowych, lepszych rozwiązań technicznych, nowych metod wytwarzania, które oprócz tego, że są bezpieczniejsze dla środowiska, przynoszą korzyści ekonomiczne. Uzyskiwane korzyści ekonomiczne (bezpośrednie, jak i pośrednie) wynikają z różnych aspektów, a ich potencjał zróżnicowany jest w zależności od przedsiębiorstwa. Po pierwsze przedsiębiorstwa osiągają wymierne oszczędności kosztów dzięki systematycznemu zarządzaniu gospodarką materiałami i energią (Mazur- Wierzbicka, 2006, nr 3). Po drugie w przedsiębiorstwach, które zdecydowały się na wdrożenie SZŚ można zaobserwować dokonywanie się zmian w ich organizacji, kulturze przedsiębiorstwa, co z kolei wywołuje skutki pośrednie w postaci: zdolności innowacyjnych, motywacji pracowników, polepszenia stosunków z grupami nacisku (np. klienci, władza) itp. Po trzecie działalność proekologiczna przedsiębiorstw może wpłynąć (poprzez rozszerzenie celów środowiskowych na produkty i usługi) na poszerzenie pola prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności, jak również rynków zbytu (Mazur- Wierzbicka, 2006, nr 5).

Ukierunkowanie prośrodowiskowe zarządzania w przedsiębiorstwie prowadzi zatem do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, co przejawia się głównie w ograniczeniu kosztów, redukcji zanieczyszczeń w wyniku samoregulacji, która zapewnia elastyczność i większą skuteczność w wypełnianiu środowiskowych wymagań (Mazur- Wierzbicka, 2006, nr 3); zdobyciu przewagi konkurencyjnej (Dyllick, 1991).

Badania¹, które zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego pokazują, że przedsiębiorstwa decydując się na wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 (SZŚ wg normy ISO 14001) liczyły m. in. na wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej- był to jeden z podstawowych motywów wdrażania systemu.

Przeprowadzone badania pokazały, że wśród tzw. motywów zewnętrznych zdecydowanie najważniejszym motywem podjęcia decyzji o wdrożeniu SZŚ wg normy ISO 14001 była poprawa wizerunku badanych przedsiębiorstw u opinii publicznej. Niewątpliwie jest to powód bardzo ważny szczególnie dla przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, którym zależy na tym, aby nie kojarzono ich tylko z zanieczyszczeniem środowiska przyrodniczego lecz zauważono działania przez nie podejmowane na rzecz minimalizowania negatywnego oddziaływania na środowisko. Przedsiębiorstwom tym zależy na przełamaniu istniejących barier psychologicznych stworzonych wokół przemysłu chemicznego i na wykreowaniu wśród społeczeństwa wizerunku przemysłu przyjaznego środowisku.

„Zintegrowana ochrona środowiska i efektywne wykorzystywanie zasobów są często pozytywnymi czynnikami konkurencji...” (Jänicke, Kunig, Stitzel, 1999). Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego badania, gdyż większość przedsiębiorstw wprowadzała normę ISO 14001 aby wzmocnić swoją pozycję na rynku. Tak więc przesłanka: poprawa pozycji rynkowej (bardzo ważne - 50%, ważne - 40%²) zajęła 2 miejsce wśród motywów zewnętrznych. Wynika z tego, iż na zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstw w ochronę środowiska znaczący wpływ ma mechanizm rynkowy. Przedsiębiorstwa podejmują działania proekologiczne (np. wdrażając SZŚ) chcąc dorównać konkurencji. Zachowania takie uwiadacniają coraz większą świadomość zagrożeń środowiskowych wykazywaną przez badane przedsiębiorstwa.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2002-2004 jako projekt badawczy. Badania zostały przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego. Ankiety wysłano do wszystkich przedsiębiorstw, które otrzymały recertyfikację SZŚ wg normy ISO 14001. Wypełnioną ankietę zwróciło 83% badanych przedsiębiorstw.

² Przedsiębiorstwa określały ważność motywów, mających wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu SZŚ w skali od 1 do 5 (1 - nieważne, 2 - mało ważne, 3 - średnio ważne, 4 - ważne, 5 - bardzo ważne).

Podsumowanie

W wyniku procesów integracyjnych z Unią Europejską i postępującej globalizacji gospodarki dynamizm procesów konkurencyjnych skupionych wokół spraw środowiskowych dla polskich przedsiębiorstw będzie nasilał się. Coraz częściej to właśnie spełnianie standardów ekologicznych zarówno w zakresie produkcji, jak i wyrobów stanowi o pozostaniu bądź wzmocnieniu pozycji przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i międzynarodowym.

W dobie znacznego zanieczyszczenia środowiska coraz bardziej zauważalny jest wzrost zapotrzebowania na technologie przyjazne środowisku, produkty ekologiczne. Wymaganie aby produkty, stosowane technologie i warunki wytwarzania spełniały określone normy techniczne i ekologiczne wpływa na ich jakość oraz poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych, efektywniejszych rozwiązań, stąd w dłuższej perspektywie przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności.

Przedsiębiorstwa nastawione na rozwój podejmują zatem dobrowolnie działania proekologiczne, co znajduje odzwierciedlenie we wdrażaniu przez nie systemu zarządzania środowiskowego – norm serii ISO 14000, EMAS, realizacji programów środowiskowych (np. Czystsza Produkcja, Odpowiedzialność i Troska). Prowadzenie polityki proekologicznej przez przedsiębiorstwa sprzyja umacnianiu ich pozycji rynkowej, pomaga w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

BIBLIOGRAFIA:

1. Bloom H., Calori R., De Woot P. H., (1996), Zarządzanie europejskie, Poltext, Warszawa.
2. Gorynia M., (1998), Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia, AE, Poznań.
3. Hallay H., (1996), Ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, Verlag Metropolis, Marburg.
4. Hansen S. M., (1992), Umweltorientierte Unternehmensstrategien, Verlag Garzetti & Staiger, Zürich.
5. Jänicke M., Kunig P., Stitzel M., (1999) Lern- und Arbeitbuch Umweltpolitik, Bonn.
6. Karaś E., (2001), Wykorzystanie kluczowych kompetencji w globalizacji działań przedsiębiorstwa w: Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 32.
7. Kreikebaum H., (1994), Ökologieverträglichkeit der Produktion und deren Erfolgswirkungen, w: Unternehmenserfolg durch Umweltschutz, H. Kreikebaum, E. Seider, H. - U. Zabel (Hrsg.), Verlag Gabler, Wiesbaden.
8. Kubiak K., (2001), Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą), w: Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 32.
9. Kupp M., (2001), Kooperation zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen, Verlag Josef Eul, Köln.
10. Long F. J., Arnold M. B., (1995), The Power of Environmental Partnerships, Fort Worth.
11. Mantura W., (2001), Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego, w: Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 32.
12. Nowakowski K. M., (2000), Biznes międzynarodowy, otoczenie, korporacje transnarodowe, Wyd. Key Text, Warszawa,

13. Pohl I., (2001), *Investitionsentscheidungen unter Berücksichtigung des Einflusses ökologischer Anspruchsgruppen*, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main u. a.
14. Stankiewicz M. J., (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
15. Tubielewicz A., (2004), *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.
16. Dyllick T., (1991), *Wettbewerbsvorteile mit ökologisch bewussten Strategien*, Verkauf & Management Kommunikation, Nr. 10.
17. Kośmicki E., (1996), *Sponsoring ekologiczny. Uwagi o doświadczeniach niemieckich*, Aura, nr 9.
18. Mayer-Stamer J., (1996), *Konkurencyjność systemowa*, Gospodarka Narodowa, nr 3.
19. Mazur- Wierzbicka E., (2006), *Wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
20. Mazur- Wierzbicka E., (2006), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.
21. Poskrobko B., (1997), *Droga do systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Problemy Ekologii, nr 4.