

# Andrzej Chodyński

## Proaktywność strategii przedsiębiorstw a bezpieczeństwo ekologiczne

### Wprowadzenie

Współczesne, duże przedsiębiorstwa swój rozwój opierają na działaniach w trzech różnych kierunkach: integracji pionowej, koncentracji (kierunek poziomy) lub dywersyfikacji. Cechą wspólną tych działań jest wchodzenie rozwijających się przedsiębiorstw do różnych krajów. Najczęściej rozwój ten dokonuje się poprzez tworzenie strategicznych jednostek biznesu. Ich powstawanie może odbywać się w drodze budowy jednostki od podstaw, często jednak mamy do czynienia z procesami fuzji i przejęć. Zjawiska te należy analizować także z punktu widzenia aspektów ekologicznych. Ich wpływ powinien być uwzględniany w ramach globalnych procesów rozwojowych z kilku powodów, mianowicie:

- społeczność międzynarodowa zmusza korporacje ponadnarodowe do zachowań zgodnych z zasadami rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) również w oparciu o dokumenty przyjęte przez ONZ. W zasadach tych wyraźnie podkreślany jest aspekt ekologiczny;
- znacznie wzrosła świadomość ekologiczna społeczeństw, w tym odnośnie do wyczerpywania się odnawialnych źródeł energii i skutków globalnego ocieplenia;
- czynnik ekologiczny może być z powodzeniem wykorzystywany do budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Jednak procesy rozwojowe przedsiębiorstw poprzez ich umiędzynarodowienie wzbudzają w niektórych krajach pokusę do stosowania przestarzałych technologii zanieczyszczających środowisko naturalne. W wielu przypadkach ich stosowanie może nawet zagrażać bezpieczeństwu, stwarzając możliwości wystąpienia sytuacji awaryjnych czy wręcz katastrof. Przykładem może być katastrofa chemiczna z 1984 roku w Bhopalu na terenie Indii, spowodowana przez korporację amerykańską czy katastrofy ekologiczne tankowców pływających pod różnymi banderami. Między innymi z tych właśnie powodów analizuje się proaktywność strategii korporacji, mając na uwadze aspekty ekologiczne.

Przez pojęcie proaktywności rozumie się stopień spełnienia wymagań ochrony środowiska narzucony przez władze danego kraju. W przypadku gdy przedsiębiorstwo (korporacja) spełnia te wymagania, mówimy o jej reaktywności; gdy je przekracza, uważamy ją za proaktywną<sup>1</sup>. Rozwój tego pojęcia wiąże się z tworzeniem przedsiębiorstw ponadnarodowych i globalnych, lokujących swą aktywność produkcyjną w różnych krajach na świecie. Obserwuje się zjawisko, że często strategia globalna korporacji ma charakter proaktywny, ale już strategia lokalna korporacji jest reak-

<sup>1</sup> L. Dongwon, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.

tywna. W praktyce oznacza to, że korporacje, w zależności od własnych zapatrywań i postawy kraju pochodzenia lub kraju gospodarza, realizują różny stopień proaktywności strategii. Warto jednak wziąć pod uwagę fakt, że zgodnie z założeniami CSR (*Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu) korporacja nie powinna wykorzystywać rozbieżności między normami prawnymi w różnych krajach, stosując wszędzie standardy światowe. CSR nie dopuszcza bowiem możliwości wykorzystywania niedociągnięć prawa lokalnego. Równocześnie zaznacza się zjawisko dobrowolnego podejmowania przez przedsiębiorstwa działań wykraczających poza obowiązujące normy prawne. W szczególności dotyczy to liderów rynkowych<sup>2</sup>.

Warto również podkreślić, że problematyka proaktywności strategii w ujęciu ekologicznym analizowana jest także w przypadku firm mniejszych, ze wskazaniem barier zewnętrznych i wewnętrznych przy realizacji tego typu strategii<sup>3</sup>.

## Uwarunkowania tworzenia strategii proaktywnych

Proaktywność strategii może osiągać różny poziom, mianowicie<sup>4</sup>:

- brak spełnienia obowiązujących wymagań;
- powyżej wymogów zgodności (*compliance plus*) – oznacza to nie tylko przestrzeganie prawa, ale także podejmowanie realizacji własnych systemów zarządzania środowiskiem naturalnym;
- komercja i doskonałość związana ze środowiskiem naturalnym (*commercial and natural environmental excellence*) – wykorzystuje ona założenia totalnego zarządzania jakością TQM (*Total Quality Management*), przekształcając się w koncepcję TQEM (*Total Quality Environmental Management*), z podkreśleniem roli praktyk menadżerskich odnoszących się do problematyki środowiska naturalnego.

Warunkiem zajmowania wyróżniającej pozycji konkurencyjnej na rynku jest nie tylko tworzenie strategii proaktywnych, ale wręcz innowacyjnych. Te ostatnie można traktować jako najwyższy przejaw proaktywności. Jako działania zmierzające do budowy strategii innowacyjnych wymienia się: zarządzanie wiedzą organizacyjną, strategię oparte na fuzjach, przejściach, aliansach, strategię odkrywania, czyli kreowanie własnych idei w oparciu o badania i rozwój oraz pojawiające się technologie. Jako jedną z możliwych strategii innowacyjnych podaje się strategię przedsiębiorcze.

Warto zwrócić uwagę, że budowa pozycji konkurencyjnej odbywać się może w drodze coraz popularniejszych powiązań sieciowych między organizacjami, z uwzględnieniem roli czynnika ekologicznego. Powiązania te są również rozpatrywane, mając na uwadze poszczególne, strategiczne jednostki biznesu wewnątrz korporacji. W literaturze przedmiotu określa się strukturę korporacji ponadnarodowych jako zróżnicowaną sieć, tworzoną przez rozproszone zasoby (*distributed resources*) występujące w jednostkach organizacji. Może ona przybierać formę: a) sieci wewnątrz-

<sup>2</sup> J. B. Vertinsky, C. Zietsma, *Shared of green: cognitive framing and the dynamics of corporate response*, Edmonton: Sustainable Forest Management Working Paper, 1998.

<sup>3</sup> J. L. Murillo-Luna, C. Garcés-Ayerbe, P. Rivera-Torres, *What prevents firms from advancing of their environmental strategy*, „International Advances in Economic Research” 2007, Vol.13, No 1, pp. 35–47.

<sup>4</sup> N. Roome, *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, No 1, pp. 11–24.

korporacyjnej, b) sieci i powiązań z dostawcami, c) powiązań franchisingowych, d) porozumień handlowych, e) skupisk branżowych i f) aliansów strategicznych<sup>5</sup>.

Proaktywność realizowanych strategii zależy może od etapu internacjonalizacji. R. Oczkowska podaje następujące etapy (formy) internacjonalizacji odpowiadające transferowi kapitału za granicę, wraz z narastającą kontrolą<sup>6</sup>: a) eksport, b) alianse (sprzedaż licencji, franchising, joint venture), c) filia za granicą, d) zakład produkcyjny, e) spółka córka.

Rozpatrując zachowania się poszczególnych strategicznych jednostek biznesu w różnych krajach, należy zwrócić uwagę, iż mogą one, dostosowując się do wybranych potrzeb, ale także mniej lub bardziej wygórowanych wymogów lokalnych, przyjmować różnorodne modele biznesu. W modelach tych, jako komponenty, często wymieniane są: sposób realizacji potrzeb klienta, kompetencje i technologia. W krajach rozwiniętych tworzy się wyraźny segment ekokonsumentów, żądających produktów proekologicznych, gotowych nawet zapłacić za nie wyższą cenę. Kompetencje ekologiczne przejawiają się m.in. w jakości i innowacyjności ekologicznej odnoszącej się do produktów i procesów<sup>7</sup>. Procesy te winny być bezpieczne pod względem ekologicznym. Technologia z kolei nie powinna zagrażać środowisku naturalnemu. Jednak stopień zapewnienia jakości produktów, procesów i technologii w aspekcie ekologicznym może być różny – wówczas mamy do czynienia z różną ich proaktywnością. Proaktywność odnosić można także do budowania ekologicznych modeli biznesu. Konstruowane już są modele biznesu oparte na założeniach ekologicznej odpowiedzialności biznesu<sup>8</sup>. Rozwiązania te mogą być analizowane na tle propozycji budowy samopodtrzymujących, elastycznych modeli organizacji, proponowanych dla korporacji transnarodowych jako całości<sup>9</sup>.

Na możliwość tworzenia strategii proaktywnych wpływać będzie sposób realizacji procesów i dostęp do nowoczesnych technologii. Rola procesów w organizacjach jest szeroko komentowana w literaturze przedmiotu. Powszechnie znane jest podejście procesowe, traktujące organizację jako zbiór procesów. Realizacja takiego podejścia ma swoje odniesienie do efektywności tychże procesów. Efektywność ta z kolei odnosi się do trzech rodzajów procesów, także z uwzględnieniem aspektów ekologicznych, mianowicie:

- podstawowego (zasadniczego) skierowanego do klienta, ewentualnie także i innych interesariuszy;
- pomocniczego (wspierającego, wspomagającego);
- zarządczego (zarządzającego), odnoszącego się do definiowania celów ekologicznych, identyfikacji aspektów środowiskowych, sporządzania programów środowiskowych, gotowości na wypadek wystąpienia awarii i reagowania na awarie, oceny znaczących aspektów środowiskowych, postępowania na wypadek nadzwyczajnego zagrożenia środowiska naturalnego<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> H. Nohria, S. Ghoshal, *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco 1997, pp. 4-5, 11-18.

<sup>6</sup> R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Kraków 2007, s. 101.

<sup>7</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.

<sup>8</sup> A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 30-32.

<sup>9</sup> Ch. Barlett, G. Ghoshal, *Managing across borders: transnational solutions*, Boston 1999.

<sup>10</sup> A. S. Jabłoński, A. Chodyński, *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań pro jakościowych w firmie*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1, s. 23.

Realizacja procesów zarządczych jest więc nakierowana także na poprawę stanu bezpieczeństwa ekologicznego. Jednak tego typu bezpieczeństwo powinno być zapewnione przede wszystkim w ramach procesu podstawowego. Można to zrobić, wykorzystując m.in. dostępne już technologie ekologiczne (środowiskowe), które nie powodują zagrożenia dla środowiska naturalnego (*environmentally sound technologies*).

Należy zwrócić uwagę, że bezpieczeństwo ekologiczne może być realizowane na różnych poziomach w odniesieniu do realizowanych procesów:

- poziom 1 – chaos: charakteryzuje się nieprzewidywalnością, doraźną modyfikacją procesów oraz dużą zależnością od indywidualnych możliwości pracowników;
- poziom 2 – praktykowana powtarzalność: charakteryzuje się tworzeniem możliwości poprawiania procesów i dokumentów z wykorzystaniem praktyki i eksperymentowania;
- poziom 3 – standaryzacja: w tym przypadku tworzone są standardy procesów, które integruje się w jedną całość, standaryzacji podlegają także prace projektowe;
- poziom 4 – zarządzanie procesami z wykorzystaniem pomiarów efektywności dla umożliwienia m.in. identyfikacji zagrożeń oraz niwelację poprzez działania korygujące;
- poziom 5 – ciągłe doskonalenie, obejmujące poprawę i optymalizację procesów<sup>11</sup>.

Jak widać, aby móc poprawiać procesy, należy najpierw osiągnąć poziom umożliwiający zarządzanie tymi procesami.

Aspekty ekologiczne można analizować na tle ogólnego, szybkiego postępu technologicznego. Jest on wymuszany przede wszystkim skracaniem się cyklu życia produktów. Powoduje to, że przedsiębiorstwa często nie są w stanie utrzymać swojej przewagi konkurencyjnej w obszarze technologii, gdyż zachodzi konieczność szybkiej realizacji prac badawczo-rozwojowych dla tworzenia nowych produktów.

## Bezpieczeństwo a ryzyko ekologiczne

Bezpieczeństwo ekologiczne wiąże się z promowaniem, ograniczaniem i eliminacją zagrożeń ekologicznych. Kojarzone jest ono z brakiem tego rodzaju zagrożeń i związanego z tym niepokoju. Podejście do zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego w przedsiębiorstwie wynika z ogólnych założeń analizy bezpieczeństwa, która dotyczy trzech głównych typów obiektów, mianowicie<sup>12</sup>:

- podmiotów bezpieczeństwa: odnosi się do ludzi, władzy różnych szczebli (rząd, samorząd), publicznych i prywatnych instytucji bezpieczeństwa, instytucji edukacyjnych, kulturalnych, gospodarczych i finansowych, grup społecznych i jednostek ludzkich, ale także podmiotów gospodarczych;
- przedmiotów bezpieczeństwa, czyli zagrożeń i kryzysów;
- rodzajów i treści relacji bezpieczeństwa, zachodzących wewnątrz podmiotów i przedmiotów bezpieczeństwa oraz między nimi.

<sup>11</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007, s. 120–121.

<sup>12</sup> J. Ziarko, *Uwagi o przedmiocie nauki o bezpieczeństwie*, „Problemy Bezpieczeństwa”, nr 1, Kraków 2007, s. 10.

Na postrzeganie znaczenia bezpieczeństwa ekologicznego ma wpływ fakt, że w skali globalnej występuje jedność i ograniczoność środowiska naturalnego<sup>13</sup>. Generalnie, poprawa bezpieczeństwa oznacza obniżenie ryzyka ekologicznego. Ryzyko to rozpatrywane jest jako prawdopodobieństwo poniesienia strat w następstwie podjętych decyzji. W przypadku braku możliwości określenia tego prawdopodobieństwa, mówić można o niepewności. W działalności biznesowej mamy bowiem do czynienia z koniecznością opanowania akceptowalnego poziomu ryzyka, zarządzanego na poziomie strategicznym i taktyczno-operacyjnym. Wiąże się to z zapewnieniem ciągłości biznesu (*continuity management*) przy odpowiednim poziomie bezpieczeństwa, także ekologicznego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje jego identyfikację, analizę jakościową i ilościową, tworzenie priorytetów i map ryzyka, planowanie i wdrażanie działań zapobiegających ryzyku oraz monitorowanie ryzyka. Wiedzę dotyczącą źródeł ryzyka, przyczyn ryzyka oraz symptomów ryzyka ekologicznego uzyskuje się na etapie identyfikacji samego ryzyka.

Działania w zakresie bezpieczeństwa ekologicznego w szczególności odnoszą się do technologii, kreowania produktów i aspektów organizacyjnych. Aby jednak móc to bezpieczeństwo zapewnić, należy osiągnąć umiejętność oceny ekologicznej technologii, produktów, ale także całych organizacji. Do oceny technologii, dla poprawy ich bezpieczeństwa, wykorzystuje się m.in. ocenę ryzyka (*Risk Assessment – RA*). Służy ona do identyfikacji zagrożeń wywołanych stosowaną technologią lub produkcją danego wyrobu. Dokonuje się przy tym porównania poziomu ryzyka uzyskanego w drodze analizy z poziomem akceptowalnym. Oceny te stosuje się w przypadku występowania substancji niebezpiecznych. Dokonuje się je w sposób sformalizowany, poprzez ocenę niekorzystnego oddziaływania substancji i procesów technologicznych na ekosystemy. Oceniany jest ich wpływ na poszczególne komponenty środowiska naturalnego. Oddziaływanie na powietrze, wodę czy glebę objęte jest metodyką *International Programme for Chemical Safety*. Poziom ryzyka określa się na podstawie stosunku dwóch wskaźników: PNEC i PEC. Wskaźnik PNEC (*predicted no effect concentration*) określa stężenie substancji w środowisku bez ujemnego wpływu na organizmy żywe występujące w ekosystemach. Z kolei Wskaźnik PEC (*predicted environmental concentration*) określa przewidywane stężenie danej substancji, na skutek jej stosowania lub wytwarzania, w poszczególnych komponentach środowiska.

Praktyką pozwalającą na stosowanie zweryfikowanych technologii także pod względem odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa jest wskaźnik BAT (*Best Available Technology*). BAT obejmuje metody wytwarzania, ale także obszary organizacji i przygotowania produkcji, projektowania i procesu modernizacji. Odnosi się on także do procedur zarządzania, nadzoru i monitoringu procesowego oraz kontroli emisji i jakości środowiska. Obejmuje również zapobieganie awariom przemysłowym i rewitalizację terenów poprzemysłowych<sup>14</sup>.

Aspekty bezpieczeństwa ekologicznego dotyczą także produktów. W literaturze przedmiotu wymienia się osiem grup ekoproduktów, poprzez ich związek z:

<sup>13</sup> A. Chodyński, *Bezpieczeństwo ekologiczne – kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Kraków 2007, s. 193.

<sup>14</sup> D. Burzyńska, *Koncepcja najlepszej dostępnej techniki instrumentem wzrostu konkurencyjności działań proekologicznych*, [w:] *Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, red. J. Bieliński, Warszawa 2005, s. 247.

- 1) możliwością recyklingu,
- 2) oszczędnością energii,
- 3) oszczędnością surowców naturalnych,
- 4) redukcją odpadów (np. ponowne użycie),
- 5) biodegradowalnością,
- 6) redukcją emisji dwutlenku węgla,
- 7) wydłużeniem ich życia
- 8) oraz, co istotne, zdrowiem i bezpieczeństwem<sup>15</sup>.

Na bezpieczeństwo produktu należy patrzeć przez pryzmat całego ekologicznego cyklu jego życia (LCA) – „od kołyski do grobu”, w którym produkt przechodzi poszczególne etapy – od pozyskania surowców do jego wykorzystania (ewentualnie utylizacji) po zużyciu. Odpowiedni poziom bezpieczeństwa powinien być zapewniony podczas wszelkich operacji logistycznych realizowanych w tym cyklu. Przykładowo, odpady sprzętu elektronicznego po zużyciu przewożone były z USA do Chin, Indii i Pakistanu, gdzie poddawano je ręcznej rozbiórce. Stanowiło to zagrożenie dla środowiska naturalnego i zdrowia pracowników. Aby tego uniknąć, w USA opracowano nową strategię działania w obszarze zakupów publicznych. Objęła ona:

- selekcję dostawców w procesie zakupów (m.in. ocena posiadania przez nich systemów według norm ISO 14000 i EMAS),
  - analizę efektywności energetycznej urzędzeń,
- ale także, ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa ekologicznego:
- zmiany cech ekologicznych produktów (poprzez ecolabelling – ekoznakowanie i certyfikację), oraz
  - rozszerzenie odpowiedzialności producenta w ramach kontraktu (np. objęcie nim recyklingu czy wycofanie materiałów szkodliwych)<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę wzrost znaczenia czynnika ekologicznego, powinny opracować i wdrożyć strategię bezpieczeństwa ekologicznego, która może posłużyć do:

- likwidacji luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze opanowania ryzyka ekologicznego. Luka kompetencyjna, odnoszona na przykład do najgroźniejszego konkurenta może wynikać z braku umiejętności wykorzystania wiedzy ekologicznej, związanej z zapewnieniem bezpieczeństwa ekologicznego. Wiedza ta może tkwić w organizacji, ale niezbędna jest umiejętność jej lokalizacji. Zatem, dla zlokalizowania i wykorzystania tej wiedzy można skorzystać z macierzy kompetencji. Stanowi ona odmianę macierzy wiedzy. Służyć ona może do identyfikacji i zlokalizowania określonych zasobów oraz umiejętności, które następnie należy powiązać z procedurami, zadaniami i metodami. Następnym krokiem jest ich powiązanie z zakresami odpowiedzialności w aspekcie ekologicznym;
- wzrostowi zaufania do przedsiębiorstwa ze strony wszystkich interesariuszy w tym m.in. właścicieli, klientów czy społeczności lokalnej, narażonej poprzez niekorzystne oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne bądź skutki awarii. Miernikiem zaufania do przedsiębiorstwa będzie postawa firm ubezpiecze-

<sup>15</sup> H. Osada, *New product planning for environment*, ASQ's Annual Quality Congress Proceedings 2003, Vol. 57, pp. 257-263.

<sup>16</sup> Lin Li, *An integration of environmental product policy*, praca doktorska, Work Environment University of Massachusetts Lowell, 2003.

niowych lub banków, które oceniają wiarygodność kredytową firmy, uwzględniając także kryteria ekologiczne.

W ramach tworzenia strategii bezpieczeństwa ekologicznego należy wyraźnie określić jej cele i stworzyć podstawy systemowe dla ich realizacji. Cele te powinny wynikać z wartości ekologicznych przyjętych przez daną organizację. Powinien zostać określony akceptowalny poziom ryzyka ekologicznego przekładający się na bezpieczeństwo ekologiczne. Pożądanym efektem tych działań jest stworzenie systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym. Realizując założenia tego systemu, uwagę powinno się zwrócić na przygotowanie mapy procesów. Mapa ta z kolei winna zawierać procesy krytyczne, pomocnicze i zarządcze w obszarze bezpieczeństwa ekologicznego. Proces krytyczny, traktowany jako najistotniejszy proces podstawowy, odnosi się do zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego poprzez sterowanie ryzykiem ekologicznym. Procesy zarządcze zaś mogą odnosić się do oceny wskaźników bezpieczeństwa ekologicznego, podejmowania i realizacji programów związanych z bezpieczeństwem ekologicznym, realizacji audytów itd.

Problematyka ekologiczna jest również przedmiotem zainteresowania zarządzania kryzysowego. W szczególności podkreśla się niewystarczającą rolę podejścia polegającego na zachowaniach typu tzw. „końca rury” (*the end of the pipe*), które często przekształcają jedne zanieczyszczenia w inne. Zachowania te bez wątpienia wiążą się z koncepcją czystszej technologii (*cleaner technology*). Nierzadko są one zgodne z występującymi uregulowaniami dotyczącymi środowiska naturalnego. Czystsza technologia to w istocie rzeczywisty postęp w ochronie środowiska. Oznacza ona zmiany w technologii, które nie generują problemów na „końcu rury”. Tworząc modele zarządzania kryzysowego, podkreśla się, że to właśnie podejście związane z technologią „końca rury” może generować sytuacje kryzysowe. Wprowadzenie z kolei podejścia opartego na czystej technologii powoduje skutki pozytywne w tym zakresie; samo zarządzanie kryzysowe jest prostsze, następuje obniżenie ryzyka, mamy do czynienia z efektywną ochroną środowiska naturalnego. Należy również oczekiwać korzyści finansowych. Podejście to tworzy szansę budowy przewagi konkurencyjnej<sup>17</sup>.

## Podsumowanie

Problematyka bezpieczeństwa ekologicznego związanego z działalnością podmiotów gospodarczych ma swoje wyraźne odniesienie do przyjmowanych przez te organizacje założeń rozwojowych. Strategie rozwoju powinny brać pod uwagę wyniki analiz podejmowanego ryzyka biznesowego, z uwzględnieniem rosnącej roli bezpieczeństwa ekologicznego. Szansę na realizację tego postulatu stwarzają doświadczenia w stosowaniu podejścia procesowego w organizacjach, wyraźny postęp technologiczny oraz nacisk interesariuszy organizacji związany z rosnącą świadomością ekologiczną.

<sup>17</sup> N. Mohan Das Ghandi, V. Selladurai, P. Santhi, *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, "Management of Environmental Quality. An International Journal" 2006, Vol. 17, No 6, pp. 664–672.

## Bibliografia

- Barlett Ch., Ghoshal G., *Managing across borders: transnational solutions*, Boston 1999.
- Burzyńska D., *Koncepcja najlepszej dostępnej techniki instrumentem wzrostu konkurencyjności działań proekologicznych*, [w:] *Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, red. J. Bieliński, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, (praca doktorska), University of Southern California, 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Jabłoński A. S., Chodyński A., *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań pro-jakościowych w firmie*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1.
- Lin Li, *An integration of environmental product policy*, (praca doktorska), Work Environment University of Massachusetts Lowell, 2003.
- Mohan Das Ghandi N., Selladurai V., Santhi P., *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, “Management of Environmental Quality. An International Journal” 2006, Vol. 17, No 6.
- Murillo-Luna J. L., Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., *What prevents firms from advancing of their environmental strategy*, “International Advances in Economic Research” 2007, Vol. 13, No 1.
- Nohria H., Ghoshal S., *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Osada H., *New product planning for environment*, ASQ’s Annual Quality Congress Proceedings 2003, Vol. 57.
- Roome N., *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, No 1.
- Vertinsky J. B., Zietsma C., *Shared of green: cognitive framing and the dynamics of corporate response*, Edmonton: Sustainable Forest Management Working Paper, 1998.
- Ziarko J., *Uwagi o przedmiocie nauki o bezpieczeństwie*, „Problemy Bezpieczeństwa” 2007, nr 1.