

**Andrzej Kubasik**

Górnosłaska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

## **EKOLOGICZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – PRZESŁANKI I UWARUNKOWANIA**

### **1. Wstęp**

W procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wzrasta ranga interakcji ze środowiskiem przyrodniczym<sup>1</sup>. Wynika to z:

- zwiększającego się znaczenia środowiska przyrodniczego jako czynnika wytwórczego w procesach gospodarowania,
- traktowania zanieczyszczenia i ochrony środowiska jako problemu globalnego,
- tendencji do globalizacji,
- wzrostu świadomości ekologicznej dużych grup społecznych,
- wzrostu znaczenia polityki ekologicznej państwa.

### **2. Perspektywa globalna**

Traktowanie zanieczyszczenia i ochrony środowiska jako problemu w skali globalnej<sup>2</sup> zaowocowało koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców za środowisko przyrodnicze oraz postępującymi próbami jej standaryzacji i operacjonalizacji w układzie globalnym, terytorialnym i lokalnym oraz w skali przedsiębiorstw.

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi integralną część zrównoważonego rozwoju. Jest on jednocześnie efektywny ekonomicznie, odpowiedzialny społecznie i przyjazny dla środowiska.

---

<sup>1</sup> Wieloaspektowe potraktowanie problemu przedstawiono w opracowaniu: G. Ledgerwood, A.I. Broadhurst, *Environment, Ethics and the Corporation*, Macmillan Press, 2000. Zobacz także: K. Lisiecka, A. Kubasik, *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Katowice 2001.

<sup>2</sup> Specyfikę omawianych problemów, ich cechy, przyczyny oraz konsekwencje, a także próby dotychczasowych rozwiązań przedstawia A. Budnikowski: *Ochrona środowiska jako problem globalny*, PWE, Warszawa 1998.

Koncepcja odpowiedzialności przedsiębiorców za środowisko, artykułowana przez coraz bardziej świadome ekologicznie społeczeństwa, operuje w obszarze etyki. Zakłada dobrowolne przyjmowanie na siebie określonych zobowiązań i przyrzeczenia ich realizacji ponad te, które wynikają z coraz bardziej restrykcyjnych zasad polityki ekologicznej państw i ich związków ekonomicznych. Wymaga aktywnego udziału przedsiębiorców w tworzeniu interakcji ze środowiskiem przyrodniczym, głównie poprzez środowisko społeczne i ekonomiczne. Odzwierciedliło się to w „Zielonym dokumencie” *Green Paper* Komisji Europejskiej. Porządkuje on koncepcje społecznej odpowiedzialności firm na poziomie europejskim<sup>3</sup>.

Odbiciem podejścia do zrównoważonego rozwoju są również zalecenia sporządzania raportów biznesowych tak, aby obejmowały trzy główne strefy, tj. działalność ekonomiczną, środowiskową i społeczną (*Global Reporting Initiative*).

Pojęcie zrównoważonego rozwoju definiuje się także bardziej umownie jako Regułę 3E, czyli takie prowadzenie biznesu, w którym obszary ekonomii, ekologii i etyki nie kolidują ze sobą.

Efektem wieloletniego dojrzewania świadomości obywatelskiej było powstanie wielu inicjatyw środowiskowych i społecznych, które doprowadziły w rezultacie do stworzenia nowych pojęć i norm, takich jak:

- ISO 14001 (Norma Zarządzania Środowiskowego),
- Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*),
- S.A. 8000 (*Social Accountability 8000*),
- Reguła 3E (*Triple Bottom Line*) – ekonomia, ekologia, etyka,
- *Karta biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju* (International Chamber of Commerce – *The Business Charter for Sustainable Development*),
- inicjatywa na rzecz raportowania (*Global Reporting Initiative* – GRI)<sup>4</sup>.

Wymienione inicjatywy w skali globalnej mają na celu pozyskanie transnarodowych korporacji do dobrowolnego przestrzegania praw człowieka, standardów ochrony środowiska i standardów socjalnych. Służą temu także dominujące nurty dyskusji na kolejnych spotkaniach Światowego Forum Gospodarczego czy na „szczytach” WTO, a także poparcie rządów wielu rozwiniętych państw dla takich inicjatyw, jak „globalne kontrakty” sekretarza generalnego ONZ K. Annana. Są one próbą „opanowania” globalizacji i jej wykorzystania do bardziej sprawiedliwego rozwoju społeczno-gospodarczego świata. Jednym z czterech kontraktów jest „kontrakt ziemi”, mający na celu rozsądny rozwój.

---

<sup>3</sup> Szerzej na temat inicjatyw promujących społeczną odpowiedzialność podejmowanych przez kraje UE: P. Hąbek, *Polityka Unii Europejskiej w promowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – CSR*, „Problemy Jakości” 2006, nr 12.

<sup>4</sup> Zob. *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Większość czynników wpływających na zachowania przedsiębiorstw względem środowiska przyrodniczego i na zarządzanie interakcjami ze środowiskiem oddziałuje pośrednio. Należą do nich:

- system społeczno-polityczny państwa, w którym zlokalizowane jest i na którego obszarze działa przedsiębiorstwo lub jego części (w przypadku przedsiębiorstw ponadnarodowych),
- prawo obowiązujące na obszarze lub obszarach działalności przedsiębiorstwa,
- sytuacja ekonomiczna w ujęciu statycznym i dynamicznym,
- polityka rządów w zakresie tworzenia ogólnych i szczegółowych zasad funkcjonowania oraz konkurowania firm,
- polityka instytucji międzynarodowych (np. MFW, Banku Światowego, Komisji Unii Europejskiej),
- międzynarodowe i regionalne porozumienia konstytuujące reguły gry na rynkach światowych (np. WTO, OPEC),
- międzynarodowa oraz regionalna sytuacja polityczna,
- ogólne zasoby wiedzy, w tym technologii<sup>5</sup>.

Wymienione czynniki nie zawsze oddziałują jednoznacznie pozytywnie na tworzenie dobrych warunków do właściwych zachowań przedsiębiorstw wobec środowiska przyrodniczego. Wykorzystują to często korporacje transnarodowe, szczególnie te, które eksploatują zasoby naturalne.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu za środowisko zakłada traktowanie przedsiębiorstwa jako nośnika różnych interesów (teoria *stakeholders*)<sup>6</sup>. Oznacza to konieczność identyfikacji i uwzględniania w decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa interesów i stanowisk aktorów pozostających w otoczeniu firmy, które w istotny sposób wpływają lub mogą wpływać na możliwości oraz warunki funkcjonowania i rozwoju. Należą do nich m.in. organizacje konsumenckie i ekologiczne, społeczności lokalne, a także agendy rządowe nadzorujące realizację polityki ekologicznej państwa. Potraktowanie teorii *stakeholders* jako ogólnej koncepcji zarządzania firmą wymaga informacji o celach, motywach i mechanizmach działania tych grup. Konieczne jest także przyjęcie określonych zasad kanalizowania ich interesów i oczekiwań. Formułuje się następujące zalecenia praktyczne:

- wykorzystać „podejście marketingowe” do zrozumienia potrzeb każdego interesariusza w podobny sposób, jak rozpoznaje się potrzeby konsumentów oraz programuje ich zaspokajanie,
- ustanowić określone procesy negocjacyjne w celu zrozumienia polityki poszczególnych interesariuszy, biorąc przy tym pod uwagę takie koncepcje

---

<sup>5</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 88.

<sup>6</sup> Na temat teorii grup interesów istnieje obszerna literatura zarówno anglosaska, jak i krajowa. Omawia się w niej podstawy koncepcji, jej uzasadnienia teoretyczne oraz praktyczne implikacje, a także alternatywne teorie. Zob. np. T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: Concept, evidence and implications*, „Academy of Management Review” January 1995 Vol. 20 Issue 1, p. 65.

i techniki działań, jak koalicyjność, zarządzanie w warunkach konfliktu, unikanie działań jednostronnych,

- ustalić taką filozofię decydowania, która byłaby zorientowana w większym stopniu na inicjowanie aniżeli na reagowanie na zjawiska, które już się wydarzyły,
- w alokacji zasobów kierować się stopniem ważności poszczególnych wymagań zewnętrznych dla przyszłości firmy<sup>7</sup>.

Strategiczne podejście przedsiębiorstwa do grup interesów skutkuje wspólnie wypracowywaniem nowoczesnych strategii jednoczesnego konkurowania i współpracy firmy z otoczeniem pozabiznesowym, w tym zawieraniem tzw. zielonych aliansów z organizacjami ekologicznymi<sup>8</sup>.

### **3. Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej a uwarunkowania środowiska**

Trafna strategia rozwoju przedsiębiorstwa zakłada wiązanie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł powodzenia rynkowego, musi zatem uwzględniać uwarunkowania środowiska.

Wpływ środowiska przyrodniczego na strategię rozwoju i konkurowania uznają w zasadzie wszyscy autorzy, choć niektórzy wyraźniej to akcentują, np. M. Hannan i J. Freeman<sup>9</sup>. Aspekty ekologiczne przy budowie przewag konkurencyjnych podkreśla także M.E. Porter<sup>10</sup>. Wzrost zainteresowania środowiskiem naturalnym i zmieniające się preferencje klientów traktuje się jako ważny składnik sił zmieniających środowisko konkurencyjne firm i sektorów pod kątem czynników wywołujących presję na radykalną zmianę myślenia<sup>11</sup>.

Istotnym czynnikiem oddziałującym na warunki konkurowania jest tendencja do globalizacji. W sferze interakcji ze środowiskiem są to w szczególności:

- rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów współpracy,
- ujednocianie wzorców konsumpcji i stylów życia,
- rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości produktów,
- wzrost znaczenia stosowania standaryzowanych procedur zarządzania jakością,

<sup>7</sup> J. Jezak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 55.

<sup>8</sup> Istotę i cele takich aliansów, proces zarządzania nimi oraz poszukiwane kompetencje u partnerów aliansu przedstawia W. Sroka, „Zielone” alianse – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1998 nr 11.

<sup>9</sup> M. Hannan, J. Freeman, *The population ecology of organizations*, [w:] *Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective*, red. B. de Wit, R. Mayer, International Thomson Business Press, London 1998, s. 617-623.

<sup>10</sup> Zob. M.E. Porter, C. van der Linde, *Green and competitive: Ending the stalemate*, „Harvard Business Review” 1995 No. 5, s. 120-134.

<sup>11</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*, „Strategic Management Journal” 1994 Vol. 15, s. 7.

- wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego<sup>12</sup>.

Z przeprowadzonych przez J. Stankiewicza badań nad oceną przewidywanego wpływu globalizacji na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw wynika, że wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego ogólnie oceniany jest pozytywnie. 30,2% ankietowanych oceniło wpływ tego zjawiska na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako zdecydowanie pozytywny w kategorii istotnej szansy, a 28,7% respondentów jako nieznacznie pozytywny (niewielka szansa). Równocześnie jednak 25,4% badanych przedsiębiorstw zasygnalizowało brak wpływu lub wpływ trudny do przewidzenia<sup>13</sup>.

W obszarze kształtowania interakcji ze środowiskiem zauważa się wiele tendencji zarówno na arenie międzynarodowej, jak i w poszczególnych krajach:

- organizacje międzynarodowe, takie jak Unia Europejska, oraz rządy krajów wchodzących w jej skład wprowadzają coraz ostrzejsze wymagania w zakresie ochrony środowiska (poprzez dyrektywy, ustawy czy rozporządzenia), a także standardy jakości, w tym normy ISO,
- na kolejnych szczytach światowi liderzy udzielili zdecydowanego poparcia koncepcji rozpowszechnienia metod zarządzania przedsiębiorstwami uwzględniającymi wymogi ochrony środowiska (*Environmental Good Practice*),
- powstały federacje przedsiębiorstw, np. International Network of Environmental Management (INEM), a Międzynarodowa Izba Handlowa (ICC) podejmuje inicjatywy mające na celu promocję i rozwój odpowiednich metod zarządzania środowiskowego,
- związki zawodowe wykazują ogromne zainteresowanie rozwojem oraz przestrzeganiem przepisów z zakresu ochrony zdrowia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- grupy nacisku społecznego aktywnie i skutecznie śledzą stosunek przedsiębiorstw i rządów do kwestii ochrony środowiska,
- powstał nowy zawód menedżera odpowiedzialnego w firmie za sprawy ochrony środowiska.

W rezultacie współcześni przedsiębiorcy:

- uznają, że wymogi ochrony środowiska muszą być w poważny sposób brane pod uwagę przy wyborze metod projektowania, wytwarzania, pakowania czy transportowania oraz że są oczywistym warunkiem stabilnego prowadzenia niektórych rodzajów działalności gospodarczej,
- wykorzystują fakt posiadania dobrych systemów zarządzania środowiskowego do promocji produktów i wizerunku swoich firm oraz do odpowiedniego kształtowania opinii publicznej,
- podnoszą status i znaczenie stanowisk osób odpowiedzialnych za zagadnienia ochrony środowiska, wprowadzając je do zarządów firm,

<sup>12</sup> M.J. Stankiewicz, wyd. cyt., s. 66-67.

<sup>13</sup> Tamże, s. 78-79.

- regularnie informują opinię publiczną o wynikach swojej działalności na rzecz środowiska oraz poddają swoje firmy weryfikacji dokonywanej przez niezależnych audytorów<sup>14</sup>.

Przedsiębiorczość wrażliwa na problemy ochrony środowiska opiera się zatem na przekonaniu, że bez firm zorientowanych proekologicznie:

- nie powstanie gospodarka proekologiczna, co jest niezbędnym warunkiem do zapewnienia odpowiedniej jakości życia ludzi,
- nie pojawi się konsensus pomiędzy światem biznesu a społeczeństwem,
- zmniejszać się będą możliwości rynkowe wielu przedsiębiorstw, gdyż konsumenci będą poszukiwać produktów „przyjaznych środowisku”,
- będzie wzrastać ryzyko procesów sądowych za powodowanie szkód w środowisku, gdyż rządy będą wprowadzać coraz ostrzejsze przepisy z zakresu ochrony środowiska,
- wzrastać będzie liczba menedżerów wchodzących w konflikt z własnym sumieniem, nie odczuwających dumy z wykonywanej pracy.

#### 4. Perspektywa organizacji gospodarczej

Budowanie i utrzymywanie prawidłowych interakcji ze środowiskiem traktuje się jako potencjalnie ważne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Wymaga to posiadania przez organizację kompetencji ekologicznych oraz tworzenia na ich podstawie strategii rozwoju.

Kompetencje ekologiczne oznaczają zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznanie wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego<sup>15</sup>. Powinny one tworzyć wartość dodaną w koncepcji łańcucha wartości Portera. Szczególnie ważne są umiejętności połączenia jakości produktów i jakości procesów wytwórczych w aspekcie ekologicznym. Świadczy to o możliwości tworzenia wartości dla klienta, w szczególności dla grupy ekokonsumentów, w oparciu o unikatowe kompetencje.

Ranga kompetencji ekologicznych w zbiorze kompetencji firmy zwiększa się. Stanowią one istotny element jej potencjału strategicznego. Strategiczny potencjał ekologiczny firmy powinien zagwarantować, również w przyszłości, skuteczność ekologiczną przedsiębiorstwa.

W kształtowaniu kompetencji ekologicznych decydującą rolę odgrywa wiedza posiadana i rozwijana przez organizację. Kompetencje ekologiczne stanowią

---

<sup>14</sup> G. Winter, *Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i S-ka, Warszawa 1998, s. 46.

<sup>15</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 178 i n.

ważny element systemu uczenia się organizacji<sup>16</sup>. Powstają w wielu obszarach oraz na różnych poziomach. Kompetencjami w organizacji należy zarządzać<sup>17</sup>.

Kluczowe kompetencje w obszarze ekologii powinny:

- zapewniać potencjalny dostęp do wielu rynków, m.in. takich, na których obowiązują zaostrzone normy ekologiczne w stosunku do procesów i wyrobów,
- wносить istotny wkład do postrzeganych przez konsumenta korzyści z użytkowania produktu finalnego, mającego cechy ekoprodktu, lub dysponowania nim (ekokonsumenci, tzw. zieloni konsumenci),
- stwarzać trudność imitacji kluczowej kompetencji przez konkurentów.

Kompetencje ekologiczne pozwalają na tworzenie strategii jakości ekologicznej, traktowanej jako strategia rozwoju firmy. Może to być strategia konkurencyjna lub relacyjna, oparta głównie na walorach ekologicznych technologii lub wyrobów.

Jakość ekologiczną traktuje się jako dynamiczny system jakościowych charakterystyk produktów i procesów wytwórczych, gdzie ich związki wzajemne są kształtowane przez parametry i czynniki ekologiczne, pełniące także funkcję systemotwórczą<sup>18</sup>.

Jakość ekologiczna oznacza konieczność łącznego traktowania jakości wyrobu i jakości procesu wytwarzania oraz przyjęcia, iż elementy ekologiczne dotyczą zarówno cech wyrobu (w całym jego cyklu życia), jak i cech ekologicznych technologii wytwarzania (od uzyskania surowców do utylizacji wyrobu końcowego).

Przedsiębiorstwo powinno zatem stworzyć wspólny system formowania jakości wyrobu i środowiska naturalnego w całym łańcuchu wartości: dostawcy surowców – producenci wyrobów – użytkownicy wyrobów.

Elementem kompetencji ekologicznych jest umiejętność wkomponowania wymogów jakości ekologicznej do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego, od misji firmy, analizy strategicznej, poprzez wybór opcji strategicznej, aż do wdrożenia strategii i strategicznego controllingu.

Umiejętności ekologiczne budowane są w wielu ważnych obszarach, a mianowicie:

- stosunków z organami i instytucjami nadzorującymi realizację polityki ekologicznej państwa oraz aktywnego uczestnictwa w jej tworzeniu,
- projektowania i wykorzystania systemów zarządzania środowiskowego oraz systemów zintegrowanych,
- projektowania ekologicznych wyrobów oraz ekologicznych technologii i procesów,

<sup>16</sup> Szerzej na temat modelu systemu uczenia się organizacji oraz miejsca i roli kluczowych kompetencji jako jego składnika: J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003, s. 115 i n.

<sup>17</sup> Specyfikę zarządzania kompetencjami na różnych poziomach, w kontekście sukcesu firmy przedstawiono w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005.

<sup>18</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002, s. 74-75.

- procesów logistycznych, w tym stosunków z dostawcami w aspekcie współpracy w utrzymaniu przyjętych standardów ekologicznych stosowanych surowców i materiałów,
- finansowania przedsięwzięć proekologicznych i czynników tworzących wartość firmy,
- współpracy oraz konkurowania z organizacjami ekologicznymi i instytucjami naukowo-badawczymi,
- stosunków z opinią publiczną<sup>19</sup>.

Budowanie kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa wymaga od zarządzających wielu szczegółowych umiejętności, a mianowicie:

- identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych i wyboru priorytetów,
- określenia profilu ekologicznego,
- korzystania z przepisów prawa, ich interpretacji, śledzenia kierunków zmian legislacyjnych,
- korzystania z listy pytań kontrolnych i tzw. dobrych praktyk zarządzania,
- wykorzystania koncepcji ekologicznego cyklu życia wyrobu,
- identyfikacji krytycznych parametrów ekologicznych i określania czynników obniżających wartość firmy z „przyczyn ekologicznych”,
- identyfikacji tzw. warunkowych zobowiązań ekologicznych i zabezpieczenia się przed nimi,
- aktywnego podejścia do ryzyka i ubezpieczania się od ryzyka ekologicznego,
- korzystania z obcych źródeł finansowania przedsięwzięć ekologicznych,
- tworzenia wizerunku ekologicznego firmy i współpracy z organizacjami ekologicznymi,
- ciągłego uczenia się oraz korzystania z doświadczeń własnych i innych firm.

## 5. Podsumowanie

W procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wzrasta ranga interakcji ze środowiskiem. Przyczyn jest kilka:

- zwiększają się zbiór sytuacji, w których mogą powstawać zobowiązania ekologiczne firmy, oraz zróżnicowanie podmiotów, wobec których firma może je posiadać;
- poszerza się repertuar możliwych oddziaływań na przedsiębiorstwa w zakresie osiągania celów środowiskowych;
- zwiększa się zbiór możliwych konsekwencji i dolegliwości ekonomiczno-finansowych, a co za tym idzie, także zakres odpowiedzialności menedżerów;

---

<sup>19</sup> A. Kubasik, *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 5.



- zmienia się podejście przedsiębiorstw do celów środowiskowych; sprzęga się je z potrzebami klienta, oferując wyrób wysokiej jakości ekologicznej; czyni się to poprzez zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem;
- operacjonalizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa wymaga odpowiednich kompetencji ekologicznych, umiejętności ich kreowania oraz zarządzania nimi.

## Literatura

- Budnikowski A., *Ochrona środowiska jako problem globalny*, PWE, Warszawa 1998.
- Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002.
- Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, „Academy of Management Review” January 1995 Vol. 20 Issue 1.
- Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Hannan M., Freeman J., *The population ecology of organizations*, [w:] *Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective*, red. B. de Wit, R. Mayer, International Thomson Business Press, London 1998.
- Hąbek P., *Polityka Unii Europejskiej w promowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – CSR*, „Problemy Jakości” 2006 nr 12.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Kubasik A., *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 5.
- Ledgerwood G., Broadhurst A.I., *Environment, Ethics and the Corporation*, Macmillan Press, Basingstoke 2000.
- Lisiecka K., Kubasik A., *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Katowice 2001.
- Porter M.E., van der Linde C., *Green and competitive: Ending the statebate*, „Harvard Business Review” 1995 No. 5.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*, „Strategic Management Journal” 1994 Vol. 15.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Sroka W., *„Zielone” alianse – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1998 nr 11.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Winter G., *Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i Ska, Warszawa 1998.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Mastłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005.

## **ECOLOGICAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES: PREMISES AND CONDITIONS**

### **Summary**

The paper presents the idea of ecological responsibility of enterprises. It constitutes a modern utility that allows to dynamize the interaction of enterprises with environment. Assuming a global perspective, the development tendencies of the idea are presented in the context of globalization. The importance of ecological competences of organizations on the enterprise level is presented together with the areas of their creation.