

Andrzej Chodyński

**Współczesne uwarunkowania
globalnej i regionalnej odpowiedzialności ekologicznej
– od kompetencji strategicznych korporacji
do rozwoju produktów ekologicznych**

Wstęp

Rozwój działających na globalnym rynku korporacji zależy między innymi od uwarunkowań związanych z oddziaływaniem czynnika ekologicznego, uwypuklającego konieczność ochrony środowiska naturalnego.

Problematyka związana z ochroną środowiska naturalnego jest analizowana w różnych przekrojach. Ujęcie systemowe odnosi się do rozpatrywania jej w ramach funkcjonowania makrosystemu: gospodarka – społeczeństwo – środowisko naturalne. Podejście to wiąże się z analizą instrumentów zarządzania: prawnych, finansowych i związanych z budową świadomości ekologicznej. Analizy są prowadzone na różnych poziomach: centralnym, regionalnym, lokalnym i poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Coraz częściej w literaturze analizuje się dla tych poziomów faktyczne powiązania administracji publicznej, proekologicznych organizacji non profit i przedsiębiorstw na rzecz działań w ochronie środowiska. Powiązania te rozpatruje się w ramach tworzenia układów sieciowych. Warunkiem współdziałania jest zgodność celów tych organizacji. Oceny tej zgodności można dokonać, wykorzystując np. metodę Vestera¹.

¹ A. Chodyński, A. S. Jabłoński, M. M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.

Czynnik ekologiczny w globalnej gospodarce może stanowić podstawę wyróżniania się przedsiębiorstw na rynku, może być też źródłem działań innowacyjnych, prowadząc do budowy przewagi konkurencyjnej firm. Często działania te uwzględniają założenia społecznej odpowiedzialności biznesu, wiążąc je z problematyką efektywności organizacji.

Duże przedsiębiorstwa (korporacje) wchodzą w różnorodne kontakty na poziomie zarówno centralnym, jak i regionalnym czy lokalnym (dotyczy to na przykład strategicznych jednostek biznesu lokowanych przez korporacje transnarodowe w różnych krajach). Korporacje wpływają często na dynamikę rozwoju regionalnego i lokalnego. Rozwój regionalny jest traktowany jako „wzrost produktu regionalnego, dochodów pieniężnych oraz polepszenie jakości życia i środowiska”². Jego składowymi są: rozwój instytucjonalny, restrukturyzacja działalności gospodarczej, rozwój technologiczny i innowacje, wzrost ruchliwości zasobów ludzkich i migracja ludności, rozwój kapitału ludzkiego i sektora usług, wzrost jakości środowiska i życia, wzbogacanie tożsamości kulturowej. W definicjach rozwoju lokalnego podkreśla się m.in. zagadnienia gospodarcze i społeczne odnoszone głównie do poziomu miast i gmin. Akcentuje się również konieczność współdziałania społeczności, władzy publicznej i różnych podmiotów (np. przedsiębiorstw, stowarzyszeń kulturalnych czy lobby ekologicznego).

Uwzględnienie złożoności problematyki ekologicznej w aspekcie powiązań rynkowych i przyjętych założeń społecznej odpowiedzialności ekologicznej powoduje, że na różnych szczeblach realizowane są działania zarządcze, związane z problematyką środowiska naturalnego. Zarządzanie ekologiczne odnosi się do dwóch obiektów: gospodarki i społeczeństwa. System środowisko nie jest w tym przypadku przedmiotem zarządzania. Teoretyczną bazą zarządzania ekologicznego jest ekonomia ekologiczna³. Ze względu na to, że procesy użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska przebiegają w sferach gospodarczej, społecznej i przyrodniczej, pojęcie zarządzania środowiskiem odnosi się do trzech obiektów: gospodarki, społeczeństwa i środowiska.

Zarządzanie środowiskiem (środowiskowe) w jednostce organizacyjnej jako proces gospodarowania środowiskiem musi być zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania jednostką. Zarządzanie ekologiczne oczywiście również powinno się odnosić do całości działań organizacji. Zarządzanie ekologiczne powinno zwrócić szczególną uwagę na aspekty strategiczne. Oznacza to integrację ogólnej strategii organizacji ze strategiami proekologicznymi z uwzględnieniem wszystkich sfer działania organizacji.

² A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002, s. 140–147 oraz 12–13.

³ *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

Zarządzanie ekologiczne powinno uwzględniać czynniki globalne oraz założenia na różnych poziomach rozwoju: centralnym, regionalnym i lokalnym. Będzie wpływać na tworzone modele biznesu i modele współdziałania z organizacjami non profit oraz administracją publiczną. Zarządzanie ekologiczne ma swoje wyraźne odniesienie do różnych form współpracy firm: w sektorze działalności, w łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych⁴.

Przedsiębiorstwo w swym rozwoju musi mieć na uwadze to, że w perspektywie strategicznej należy budować kompetencje, w tym ekologiczne, pozwalające osiągać firmie przewagę konkurencyjną. Przewagę konkurencyjną można wiązać z tworzeniem wartości przedsiębiorstw, traktując aspekty ekologiczne jako nośniki wartości. Wartość tę tworzy się, wykorzystując także współczesne tendencje związane z reakcją rynków finansowych na potrzeby ekologiczne. Można ją również wiązać z ofertą produktów proekologicznych, mającą na celu pozyskiwanie i utrzymanie klientów o wysokiej świadomości ekologicznej.

Kompetencje ekologiczne

W literaturze przedmiotu coraz szerzej podnosi się problematykę kompetencji ekologicznych. Podstawy teoretyczne budowy tych kompetencji zaprezentowano w monografii A. Chodyńskiego⁵.

P. P. M. A. R. Heugens prezentuje możliwości zastosowania wiedzy do budowy kompetencji organizacji z wykorzystaniem zarządzania ekologicznego (*environmental management*) wskazując, że na najniższym poziomie tworzone są umiejętności (*skills*), na wyższym – zdolności (*capabilities*), a na najwyższym – kompetencje (*competences*)⁶.

Mając na uwadze budowę konkurencyjności firm, można wykorzystać macierze wiedzy, odnosząc się do określonych kategorii tej wiedzy. Wiedza powinna być zlokalizowana i zsynchronizowana z systemem zarządzania. Do tworzenia macierzy wiedzy jako kryterium można wykorzystać aspekty ekologiczne. Szczególnie przydatna będzie odmiana macierzy wiedzy określana jako macierz kompetencji. Tworząc macierz kompetencji ekologicznych, należy zidentyfikować i zlokalizować określone zasoby i umiejętności w powiązaniu z procedurami, zadaniami, metodami oraz zakresami odpowiedzialności w aspekcie ekologicznym.

⁴ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 117–119.

⁵ *Ibidem*.

⁶ P. P. M. A. R. Heugens, *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, 6, s. 363–376.

W tworzeniu macierzy kompetencji ekologicznych przydatne mogą być mapy wiedzy odnoszące się do geograficznego odwzorowania zależności między występującymi w organizacji rodzajami wiedzy, ich źródłami oraz dotychczasowym zakresem wykorzystania wiedzy. Mapy wiedzy mogą wskazywać na osoby posiadające wiedzę (mapy topograficzne), określać miejsce i postać informacji (mapy zasobów informacji), a także geograficzne rozmieszczenie zasobów wiedzy (system informacji geograficznej) i źródła wiedzy (mapy źródeł wiedzy)⁷.

Aspekty ekologiczne a CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) odnosi się do działań organizacji, która uwzględnia dobro wspólne. Na poziomie przedsiębiorstwa w praktyce rozpatruje się zachowania wobec interesariuszy. Samo przestrzeganie obowiązującego prawa to jedynie obowiązek społeczny. Odpowiedzialność społeczna idzie dalej i obejmuje respektowanie wartości, norm i oczekiwań społecznych.

CSR obejmuje szereg obszarów aktywności, mianowicie⁸:

1. Nastawienie na działania na rzecz społeczności (w tym m.in. dobroczynność, czy naprawianie wyrządzonych szkód).
2. Zróżnicowanie działań (np. w zakresie zatrudniania może się odnosić do poprawy warunków pracy i odpowiednich zachowań odnośnie do pracy nieletnich).
3. Relacje związane z zatrudnieniem (np. udział zatrudnionych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa).
4. Produkt, np. jego jakość i innowacyjność.
5. Problematyka ochrony środowiska naturalnego.

Wyraźnie podkreślane jest znaczenie problematyki ekologicznej w ramach koncepcji CSR. Aspekty ekologiczne mogą się odnosić także do produktów.

Podstawą koncepcji CSR są: działania dobrowolne (*voluntarism*), zarządzanie relacjami z interesariuszami (*stakeholder management*) i powiązania sieciowe (*networking*)⁹.

⁷ M. Majewska-Bator, P. Bator, *Metody i narzędzia w procesie lokalizowania i opisu wiedzy w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4, s. 69–78.

⁸ R. Bird, A. D. Hall, F. Momente, F. Reggiani, *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2, s. 189–206.

⁹ D. Cetindamar, K. Husay, *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: the case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2, s. 163–176.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

W teoriach ekonomicznych CSR jest traktowane jako narzędzie osiągania celów ekonomicznych lub tworzenia bogactwa (*wealth creation*) w ramach odpowiedzialności wobec interesariuszy. Przykładem może być tworzenie wartości marki. W ramach tego podejścia rozważane są problemy środowiska naturalnego, rozwoju zrównoważonego i dobra wspólnego. Nastawienie proekologiczne oznacza skłonność do inwestycji w określone technologie, metody i narzędzia wraz z odpowiednim doбором surowców.

Rozwój zrównoważony jest opisywany przez odpowiednie mierniki zarządzania: ekonomiczne, związane ze środowiskiem naturalnym, społeczne, kulturowe i polityczne. Przejawia się w koncepcji CSR jako trzy obszary: ekonomiczny, społeczny i związany ze środowiskiem naturalnym (*triple bottom line*). Są one przydatne w konstrukcji specyficznych mierników Dow Jones Sustainability Index, co może być istotne w ocenie stopnia realizacji koncepcji CSR. Polityka związana z prezentowaną koncepcją rozwoju zrównoważonego (*sustainability policies*) podkreśla przy tym rolę kontroli nad korzystaniem z używek (tytoń, alkohol), hazardu, ale także dotyczy problemów ekologicznych i praw człowieka. W Europie strategie związane z rozwojem zrównoważonym (*sustainability strategies*) koncentrują się na proaktywnej polityce skierowanej na zasoby ludzkie i środowisko naturalne¹⁰.

Aspekt rozwoju zrównoważonego jest również rozpatrywany z punktu widzenia możliwych zachowań etycznych. Jako formy tych zachowań przyjmuje się m.in. normatywną teorię interesariuszy, uniwersalne prawa i dobro wspólne (*common good approach*)¹¹.

Efektywność ekologiczna

Problematyka ekologicznych aspektów efektywności znajduje szerokie odbicie w słownictwie anglojęzycznym. Określenie *effectiveness* jest rozumiane jako miara jakości podjętych decyzji (rozumiane jako poprawność – *correctness*, kompletność – *completeness*, kompleksowość – *comprehensiveness*)¹². Z kolei *efficiency* jest miarą szybkości (*swiftness*), z jaką jest generowana informacja wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji.

¹⁰ M. V. Lopez, A. Garcia, L. Rodriguez, *Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 75, 3, s. 215–300.

¹¹ E. Garriga, D. Mele, *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 53, s. 51–71.

¹² F. Mistree, W. F. Smith, B. Bras, J. K. Allen, D. Muster, *Decision-based design: a contemporary paradigm for ship design*, „Transactions – Society of Naval Architects and Marine Engineers” 1990, vol. 98, s. 565–597.

W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku wiele firm koncentrowało się na kontroli zanieczyszczeń. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte przyniosły zainteresowanie obniżką kosztów związanych z zarządzaniem środowiskiem, m.in. minimalizacją zużycia surowców, energii i odpadów (*waste*). Rozpowszechniło się związane z tym pojęcie *eco-efficiency*.

Pod koniec XX wieku zarządzanie środowiskiem naturalnym przyjęło założenia określane w literaturze anglojęzycznej jako *eco-effectiveness*, związane z próbami restaurowania, przywracania stanu środowiska naturalnego. Wprowadzono pojęcie *socio-effectiveness*, związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dylematem, szczególnie dla dużych przedsiębiorstw, jest wybór ścieżki rozwoju zrównoważonego w koncepcjach *Shareholders* (nastawienie na akcjonariuszy) i *Stakeholders* (nastawienie na wszystkich interesariuszy). Rola czynnika społecznego i ekologicznego w koncepcji *Stakeholders* jest szeroko opisywana. W odniesieniu do koncepcji *Shareholders*, w której nośniki wartości dla akcjonariuszy były tworzone na podstawie decyzji menedżerskich, określono tzw. zrównoważone nośniki wartości (*sustainability value drivers*), które mogą się odnosić do problematyki korporacyjnego zarządzania środowiskiem naturalnym. Operacyjne decyzje menedżerskie powinny uwzględniać następujące zrównoważone nośniki: zainteresowanie klienta, wartość marki, reputację, upoważnienie do działania (*licence to operate*). W przypadku decyzji inwestycyjnych nośnikami tymi są: kapitał ludzki i intelektualny oraz innowacyjność. Nośnikiem wartości przy menedżerskich decyzjach finansowych jest profil ryzyka¹³.

Problematykę odpowiedzialności ekologicznej można rozważać także w kontekście zachowań firm wdrażających systemowe działania dotyczące rachunkowości nastawionej na realizację założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainability accounting*). Tego typu rachunkowość powinna uwzględniać aspekty środowiska naturalnego, społeczne i *eco-efficiency*, ale problemem jest uwzględnienie wzajemnych związków między tymi elementami. Powinno się także brać pod uwagę różne aspekty ochrony środowiska naturalnego, w tym kulturowe, i działania na przyszłość.

Strategie globalne i regionalne

Strategie globalne wynikają w znacznej części z zachowań korporacji ponadnarodowych (*multinational corporates* – MNC). Z kolei działalność poszczególnych stra-

¹³ N. R. Castro, J. P. Chousa, *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, s. 322–333.

tegicznych jednostek biznesu (SBU) tych korporacji może być realizowana przez strategię lokalną (*local strategy*).

Dongwon Lee określił stopień proaktywności strategii ochrony środowiska. Proaktywność została zdefiniowana jako poziom spełnienia regulacji ochrony środowiska (narzuconych przez władze rządowe). Gdy korporacja spełnia jedynie regulacje rządowe, można mówić tylko o jej reaktywności; gdy je przekracza, traktuje się ją jako proaktywną¹⁴. Wspomniany autor zakłada, że strategia lokalna ma charakter reaktywny, a globalna – proaktywny.

N. Roome wydzielił następujące poziomy proaktywności przedsiębiorstw¹⁵:

1. Brak spełnienia obowiązujących wymagań.
2. Powyżej wymogów zgodności (*compliance plus*); oznacza to nie tylko przestrzeganie prawa, ale także podejmowanie realizacji własnych systemów zarządzania środowiskiem naturalnym.
3. Komerccja i doskonałość związana ze środowiskiem naturalnym (*commercial and natural environmental excellence*) oparte na założeniach TQM, odnoszące się do środowiska naturalnego i praktyk menedżerskich.
4. Przewodzenie (*leading-edge*).

Biorąc pod uwagę zachowania korporacji ponadnarodowych, Dongwon Lee określił następujące możliwe zachowania wobec środowiska naturalnego w różnych krajach:

1. Proaktywność (*environmental proactivity*) określająca zachowania przedsiębiorstw w kraju działalności.
2. Przyjęcie ujednoliconych standardów i praktyk w innych krajach na wzór kraju pochodzenia (*environmental uniformity*).

Dongwon Lee założył, że przyjęcie standardów lokalnych powoduje większe zanieczyszczenie środowiska naturalnego w różnych krajach niż uwzględnienie standardów ujednoliconych (globalnych).

Autor ten wydzielił cztery strategie ochrony środowiska dla korporacji ponadnarodowych: reaktywna/lokalna, proaktywna/lokalna, reaktywna/ujednolicona oraz proaktywna/ujednolicona. Wskazał cztery czynniki (*driving factors*) wpływające na realizację tych strategii:

1. Elastyczność organizacji (*manufacturing flexibility*) odnosząca się do aspektów technologicznych, klienta, legislacyjnych, politycznych i społecznych, mająca na uwadze dostosowanie do rynku.

¹⁴ Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.

¹⁵ N. Roome, *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, 1, s. 11–24.

2. „Przejrzystość” organizacji (*corporate visibility*), która może wpływać na jej reputację.
3. Różnorodność zachowań (*environmental heterogeneity*) wynikająca z odmiennych regulacji dotyczących środowiska naturalnego w różnych krajach.
4. Technologie ekologiczne (*environmental technology*).

P. Shrivastava, traktując technologie ekologiczne jako ograniczające lub redukujące negatywny wpływ produktów i usług na środowisko naturalne, klasyfikuje je według następujących orientacji w zarządzaniu¹⁶:

1. Projektowanie dla demontażu (*design for disassembly*).
2. Produkcja dla środowiska naturalnego (*manufacturing for the environment*).
3. TQEM.
4. Realizacja ekosystemów przemysłowych (*industrial ecosystem*).
5. System wycen technologicznych.

Wydaje się, że aspekty technologiczne powinny być rozważane w kategoriach strategii przedsiębiorczości ekologicznej (*eco-enterprise strategy*), która w swych strategicznych i operacyjnych decyzjach biznesowych kieruje się odpowiedzialnością odnoszącą się do środowiska naturalnego. Formułowanie tej strategii musi uwzględniać analizy trzech oddziałujących na siebie elementów: wartości, rezultatów i interesariuszy¹⁷.

Ekologiczna polityka regionalna

Wśród wielu wątków dyskusji na temat problematyki regionalnej ważna jest odpowiedź na pytanie o miejsce problematyki ekologicznej. Szczególna rola przypada władzom publicznym, kreującym politykę ekologiczną. Polityka, traktowana jako sztuka osiągnięcia celów lub dokonywania wyborów, jest, także w obszarze ekologicznym, realizowana na różnych poziomach: państwa, samorządów terytorialnych i podmiotów gospodarczych (w zakresie gospodarowania środowiskiem).

Przykładem praktycznych, proekologicznych rozwiązań regionalnych może być projekt „Innowacyjny śląski klaster czystych technologii węglowych”. Występuje w nim 14 partnerów: 1 uczelnia wyższa, 3 instytuty naukowe (2 jednostki badawczo-rozwojowe i 1 podległa PAN), 4 duże spółki (przemysł węglowy i energetyka) oraz 6 jednostek samorządu terytorialnego (miasta)¹⁸. Jednym

¹⁶ P. Shrivastava, *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16 (Special Issue), s. 183–200.

¹⁷ J. G. Stead, E. Stead, *Eco-enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, vol. 24, 4, s. 313–329.

¹⁸ Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych, <http://coal.silesia.pl>.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

z głównych celów tego przedsięwzięcia jest ograniczenie emisji substancji szkodliwych (w tym gazów cieplarnianych).

Na tworzenie kompetencji klastra wpływa fakt, że uczestniczą w nim organizacje ze sfery przemysłowej, samorządowej oraz badawczo-rozwojowej i naukowej. Przyjęto, że kluczowe, strategiczne kompetencje, oparte na wiedzy, powinny się odnosić do technologii. Identyfikacji, analizy i oceny zbioru kompetencji dokonano na podstawie macierzy kompetencji, odnosząc się do kompetencji poszczególnych partnerów klastra i klastra jako całości.

Przyczyny tworzenia „zielonych korporacji”

Tworzenie „zielonych korporacji” odbywa się zarówno pod wpływem czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Wyraźny wpływ na zachowania korporacyjne ma idea rozwoju zrównoważonego. W ramach tej problematyki rozważa się następujące cztery siły sprawcze, zmierzające do poprawy produktów oraz procesów z punktu widzenia ekologicznego (*driving forces for greening process*)¹⁹:

1. Siła regulacji, w tym m.in. przepisy o obrocie międzynarodowym.
2. Siła konsumenta związana ze strategią pull, oparta na akceptacji klienta.
3. Siła społeczności, także lokalnych.
4. Korzyści finansowe.

Czynnikiem wywierającym wpływ na realizację przez przedsiębiorstwa działań dotyczących ochrony środowiska są zjawiska występujące na rynkach kapitałowych. Przedsiębiorstwa liczą bowiem na to, że ich działania w zakresie ochrony środowiska zachęcą inwestorów finansowych do zakupów akcji i obligacji. Działania takie znalazły wsparcie m.in. w przygotowanych przez ONZ Zasadach Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsibility Investment*).

Szczególna rola przypada bankom i funduszom inwestycyjnym zainteresowanym spółkami odpowiedzialnymi ekologicznie. Wsparciem dla tych działań jest tworzenie specjalistycznych indeksów giełdowych, odnoszących się do problematyki CSR, w tym – ekologicznej oraz społecznej odpowiedzialności inwestorów (SRI). Tworząc indeksy giełdowe, wskazuje się kryteria pozytywne, związane z rozwojem zrównoważonym. Uwzględniają one szereg elementów, w tym także działania związane z tzw. czystymi technologiami i rozwiązaniami oraz energią odnawialną.

¹⁹ N. Mohan Das Gandhi, V. Selladurai, P. Santhi, *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal”, 2006, vol. 17, 6, s. 654–672.

Zakończenie

Aspekt ekologiczny staje się globalnym czynnikiem rozwoju. Może on mieć wpływ na sukces organizacji. Szanse na sukces zwiększają zjawiska na rynkach kapitałowych, coraz szerzej uwzględniające rolę czynnika ekologicznego. Aspekt ekologiczny wpływa na tworzenie strategii firm, które muszą uwzględniać rosnącą świadomość ekologiczną konsumentów. Podstawą budowy tych strategii są kompetencje ekologiczne.

Bibliografia

- Bird R., Hall A. D., Momente F., Reggiani F., *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2.
- Castro N. R., Chousa J. P., *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15.
- Cetindamar D., Husay K., *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: the case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 76, 2.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., Jabłoński A. S., Jabłoński M. M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.
- Garriga E., Mele D., *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, „Journal of Business Ethics”, 2004, vol. 53.
- Heugens P. P. M. A. R., *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment”, 2006, vol. 15, 6.
- Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych, <http://coal.sile.sia.pl>.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002.
- Lopez M. V., Garcia A., Rodriguez L., *Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 75, 3.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

- Majewska-Bator M., Bator P., *Metody i narzędzia w procesie lokalizowania i opisu wiedzy w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4.
- Mistree F., Smith W. F., Bras B., Allen J. K., Muster D., *Decision-based design: a contemporary paradigm for ship design*, „Transactions – Society of Naval Architects and Marine Engineers” 1990, vol. 98.
- Mohan Das Gandhi N., Selladurai V., Santhi P., *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal” 2006, vol. 17, 6.
- Roome N., *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, 1.
- Shrivastava P., *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995, 16 (Special Issue).
- Stead J. G., Stead E., *Eco-enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, vol. 24, 4.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.

Contemporary specific conditions in global and regional ecological responsibility: from corporate strategic competences to the development of ecological products

Current dilemmas of economic development on global and regional level have their references to ecology. Corporations, as a part of building their ecological competences, should take into consideration in a long-term perspective following issues:

1. Functioning of economy-society-environment system.
2. Creating network connections between companies and NGOs (non-governmental organizations) and public administration.
3. Development of concept of business ecological responsibility with taking into consideration eco-efficiency and business models issues.
4. Ecological strategies on global and regional level.
5. Role of financial markets.
6. Making ecological products.

These problems are discussed in the article.

