

Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Konkurencyjność przedsiębiorstw ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w warunkach kryzysu gospodarczego

JEL Classification: G01, L21, Q56

Keywords: global crisis, competitiveness, sustainable enterprise development.

Abstract

The competitiveness of enterprises oriented to sustainable development in an economic crisis

This article presents the issues of sustainable competitiveness of enterprises. Its main goal is trying to prove that the implementation of the sustainable development concept can influence positively on competitiveness of enterprises, especially in time of crisis. This explains the fact of dynamic growth in the number of companies which beyond the economic aspects, they are also concerned with the social and environmental aspects of their business.

Wstęp

Zapoczątkowany w 2007 r. w Stanach Zjednoczonych kryzys finansowy przerodził się w trwający do dziś globalny kryzys gospodarczy, rozumiany najczęściej jako załamanie się procesu wzrostu gospodarczego, poważne naruszenie stanu równowagi gospodarczej czy też regres w rozwoju ekonomicznym państw. Konsekwencje tego kryzysu są (w mniejszym lub większym stopniu) odczuwane przez przedsiębiorstwa w większości krajów świata, w tym także w Polsce. Wymiernym przejawem kryzysu w wymiarze mikroekonomicznym jest m.in. pogorszenie wyników finansowych firm poprzez znaczne obniżenie przychodów i zysków, co implikuje z kolei ograniczenie zatrudnienia oraz poszukiwanie źródeł obniżki kosztów produkcji. Istotnym symptomem kryzysu jest także spadek

udziału w rynku i redukcja rozmiarów działalności. Ale kryzys oddziałuje także na niematerialne aspekty przedsiębiorstwa. W długiej perspektywie może wywołać spadek jakości oferty, a tym samym groźbę utraty zaufania czy wiarygodności zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją, zwłaszcza w odniesieniu do budowanych przez lata sieci osobistych kontaktów z klientami, kontrahentami, inwestorami, władzami lokalnymi czy organizacjami społecznymi. W takim ujęciu kryzys wpływa negatywnie na tożsamość przedsiębiorstwa, jego reputację i markę.

Wszystkie te oznaki kryzysu, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, mogą przyczyniać się w konsekwencji do obniżenia poziomu konkurencyjności, a tym samym zagrażać przetrwaniu firmy i realizacji jej celów. Co więcej, kryzys gospodarczy zwykle ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji¹. Stąd też przedsiębiorstwa powinny zawnocześnie przygotować się na prowadzenie działalności w nowym, niepewnym otoczeniu. W obliczu takich zagrożeń słuszną wydaje się teza, że przedsiębiorstwo powinno szukać wsparcia w strategiach opartych na zrównoważonym rozwoju, w których dominującą zasadą jest połączenie aspektów ekonomicznych z ekologicznymi i społecznymi, które współcześnie wydają się mieć ogromne znaczenie.

Głównym celem tego artykułu jest próba wykazania, że wejście na ścieżkę zrównoważonego rozwoju może pozytywnie wpłynąć na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza w obliczu kryzysu. Badania zostały przeprowadzone na podstawie krytycznej analizy piśmiennictwa krajowego i zagranicznego z zakresu zrównoważonego rozwoju i mikrokonkurencyjności.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Pojęcie zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do przedsiębiorstw (*Sustainable Enterprise Development*) po raz pierwszy pojawiło się na Światowym Szczycie Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu w 2002 r., gdzie zwrócono uwagę na znaczącą rolę, jaką mogą odgrywać przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju (*Business Action for Sustainable Development*). Zaproponowano wówczas partnerstwo publiczno-prywatne i konieczność zarządzania odpowiedzialnego społecznie, co przyczyniło się w konsekwencji do próby zaadaptowania idei zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa na skalę globalną. Jednak wciąż koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzi wiele dyskusji i sporów na forum naukowym, gdyż jak dotąd nie sprecyzowano jednoznacznie,

¹ Ch.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1964, nr 8, s. 61–82.

czym jest przedsiębiorstwo zrównoważone oraz jakie może osiągnąć korzyści z wdrażania nowych zasad funkcjonowania, zwłaszcza w obliczu kryzysu gospodarczego.

Analizując literaturę przedmiotu, można uznać, że kategoria zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw jest przedstawiana wieloaspektowo. Zaproponowana przez J. Elkingtona² koncepcja *Triple Bottom Line* zakłada, że na sukces przedsiębiorstwa składa się jego wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Dotyczy ona zwłaszcza sfery indywidualnego zachowania przedsiębiorców w odniesieniu do problemów społeczno-ekologicznych, co przekłada się na wymiar etyczny prowadzenia działalności gospodarczej (*Business Ethics*). Jednocześnie problematyka ta odnosi się także do znaczącej roli, jaką odgrywa przedsiębiorstwo w społeczeństwie (*Business and Society*), co łączy się z koncepcją obywatelstwa przedsiębiorstw (*Corporate Citizenship*) bądź też odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility* — CRS).

Idea CSR jest określana najczęściej jako zobowiązanie biznesu do działań na rzecz zrównoważonego rozwoju ekonomicznego przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, społeczności lokalnych oraz całego społeczeństwa, zmierzającym do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu³. Na tej podstawie można uznać, że koncepcja odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa przynosi nie tylko korzyści społeczne, lecz przede wszystkim wymierne korzyści ekonomiczne. Chociaż, jak słusznie zauważają M. Porter i M. Kramer⁴, tylko nieliczni potrafią używać jej jako skutecznego narzędzia konkurencyjności.

Zdaniem E. Laville⁵ o przedsiębiorstwach odpowiedzialnych można mówić wtedy, gdy dążą do realizacji długoterminowych idei zrównoważonego wzrostu i rozwoju poprzez m.in.: silne zaangażowanie się w promowanie wartości społeczno-ekologiczne, dialog z interesariuszami (zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych), zobowiązanie się do przejrzystości działań i dyfuzji informacji o przedsiębiorstwie czy też odpowiadanie za bezpośrednie (lub pośrednie) skutki prowadzenia działalności gospodarczej. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które pretenduje do miana zrównoważonego, powinno zmienić dotychczas obowiązują-

² J. Elkington, *Enter the Triple Bottom Line*, [w:] *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, red. A. Henriques, J. Richardson, London 2004, s. 1–16.

³ D. Petkoski, N. Twose, *Public Policy for Corporate Social Responsibility*, World Bank 2003, http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy_econference.pdf (dostęp: 30.04.2013).

⁴ M. Porter, M. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, red. M.E. Porter, C. Prahalad, Gliwice 2007, s. 35.

⁵ E. Laville, *L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris 2004, s. 26.

ce paradygmaty funkcjonowania — z tradycyjnego w kierunku zrównoważonego rozwoju, co obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwem w ujęciu neoklasycznym a przedsiębiorstwem ukierunkowanym na zrównoważony rozwój

	Przedsiębiorstwo w ujęciu neoklasycznym	Przedsiębiorstwo zorientowane na zrównoważony rozwój
Cel	Maksymalizacja zysku	Wzrost i rozwój zrównoważony, dbanie o dobro interesariuszy i środowiska
Produkt	Funkcjonalny	Ekologiczny, odpowiedzialny społecznie
System produkcji	Intensywny	Ekstensywny
Organizacja	Hierarchiczna, autorytarna, zcentralizowana	Sieciowa, odpowiedzialne podejmowanie decyzji, zdecentralizowana, transparentna
Środowisko	Panowanie nad przyrodą	Harmonia z przyrodą
Wizja	Adekwatna do poziomu stóp procentowych	Długoterminowa, uwzględnianie potrzeb przyszłych pokoleń
Wartości	Materialne, racjonalne	Niematerialne, społeczno-ekologiczne

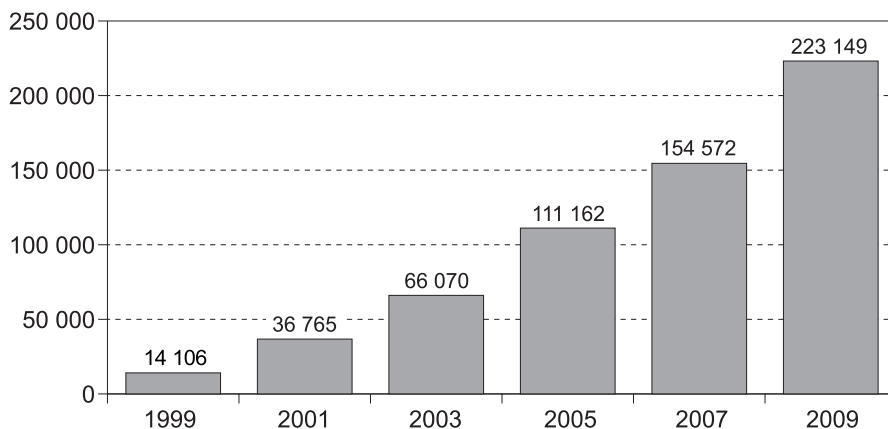
Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym aspektem transformacji przedsiębiorstwa w kierunku zrównoważonego rozwoju jest zerwanie z ideą maksymalizacji zysku (zwłaszcza w sensie finansowym) na rzecz kreowania nowych, niematerialnych wartości firmy, takich jak zaangażowanie etyczne, społeczne, socjalne i środowiskowe, kreowanie pozytywnego wizerunku i silnej marki, powiększanie kapitału wiedzy etc. Współcześnie przedsiębiorstwo nie może być zredukowane tylko do aspektu finansowego (choć oczywiście jest on istotny), ale powinno uwzględniać przede wszystkim miękkie wartości, które stanowią obecnie więcej niż 50% wartości finansowej całego przedsiębiorstwa⁶ i mogą decydować o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długiej perspektywie. O tym, jak ważna jest dbałość o miękkie elementy organizacji, potwierdza także model doskonałości EFQM⁷, promowanej przez Komisję Europejską i Europejską Fundację Zarządzania Jakością w ramach modelu Europejskiej Nagrody Jakości, który zakłada, że wyniki finansowe i rynkowe przedsiębiorstwa są funkcją satysfakcji klientów, zadowolenia pracowników oraz relacji z otoczeniem społecznym.

⁶ O. Dubigeon, *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable*, Paris 2005, s. 24.

⁷ E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wrocław 2006, s. 382–283.

Zatem słynna teza M. Friedmana⁸, że jedynym społecznym obowiązkiem biznesu jest zwiększanie zysków, współcześnie wydaje się już nieaktualna. Potwierdza to J. Famielec⁹, której zdaniem osiągnięcie celów społecznych nie musi oznaczać konfliktu z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Jeśli bowiem przyjąć, że biznes przedsiębiorstwa oznacza tworzenie klientów, to współczesnemu klientowi należy dostarczyć tego, czego potrzebuje, tzn. bezpieczeństwa, ekologicznych produktów, czystego środowiska, co jest powiązane z koncepcją zielonego konsumeryzmu, który znajduje coraz większą rzeszę zwolenników¹⁰. Wszystkie te czynniki sprawiają, że dynamicznie rośnie liczba przedsiębiorstw zainteresowanych wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju, co pokazuje poniższy wykres.



Wykres 1. Liczba przedsiębiorstw posiadających certyfikat ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego)

Źródło: www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/temp/wwap_pdf/Table_Trends_in_ISO_14001_certification.pdf (dostęp 30.04.2013).

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a mikrokonkurencyjność

Na podstawie przeprowadzonej analizy można uznać, że przedsiębiorstwo zrównoważone to takie, które poza aspektem ekonomicznym, dba także o sferę spo-

⁸ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 13 września 1970, s. 122–126.

⁹ J. Famielec, *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, red. A. Wasiak, G. Dobrzański, Białystok 2005, s. 82–84.

¹⁰ Zob. S. Hoibian, *Enquête sur les attitudes et comportements des Français en matière d'environnement*, Edition 2011, nr R279, styczeń 2012, CREDOC, <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R279.pdf> (dostęp: 1.05.2013).

lęczną i ekologiczną swojej działalności. Należy postawić sobie pytanie, czy wejście na ścieżkę zrównoważonego rozwoju przekłada się na poprawę konkurencyjności?

Z analizy piśmiennictwa dotyczącego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw można wnioskować, że tylko nieliczne opracowania poruszają także problematykę konkurencyjności. Wynika to bowiem z faktu, że paradygmaty zrównoważonego rozwoju zaliczają się do czynników jakościowych, trudno mierzalnych w kategoriach liczbowych, zwłaszcza w krótkim okresie. Jako pierwszy debatę na temat zależności „zrównoważony rozwój — mikrokonkurencyjność” rozpoczął w 1991 roku M. Porter¹¹, uznając, że wzrost rygorów środowiskowych może przyczynić się do podniesienia konkurencyjności gospodarki i poszczególnych przedsiębiorstw. Jego teza zyskała zarówno głosy poparcia¹², jak i krytyki¹³. Wciąż jednak brak jest zdecydowanego rozstrzygnięcia, jakie są motywy zmiany orientacji przedsiębiorstw oraz czy podmioty zorientowane na zrównoważony rozwój są bardziej konkurencyjne od tych „niezrównoważonych”, co oznacza, że konieczne są dalsze, pogłębione badania nad tym zjawiskiem. Zdaniem A. Wasiaka i G. Dobrzańskiego¹⁴ wejście na ścieżkę zrównoważonego rozwoju wynika przede wszystkim z poszukiwania rozwiązań dających przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną poprzez uwzględnianie z „wyprzedzeniem” wymogów społecznych i ekologicznych. Rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa, rządowe regulacje oraz działania prośrodowiskowe konkurencyjnych przedsiębiorstw sprawiają, że obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa same poszukują sposobów wejścia na drogę zrównoważonego rozwoju, który często okazuje się stymulatorem postępu w sferze mikrogospodarczej¹⁵. Zbieżne jest to z badaniami A.C. Martinet i E. Reynaud¹⁶, którzy dowodzą, że głównym czynnikiem, który popycha przedsiębiorstwa do zaadoptowania idei zrównoważonego rozwoju, są możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej nad konkurentami, zwłaszcza w obliczu kryzysu. Kryzys gospodarczy sprawia bowiem, że wiele firm, chcąc ratować swoją sytuację finansową, myśli o obniżaniu kosztów za pomocą prośrodowiskowych innowacji, które mogą tym samym podnosić efektywność procesów produkcji. Jednocześnie zaś ograniczanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko naturalne skutkuje przychylnością lokalnych inte-

¹¹ M.E. Porter, *America's greening strategy*, „Scientific American” 1991/264 (4), 168.

¹² Zob. P. Shrivastava, *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995/16.

¹³ Zob. N. Walley, B. Whitehead, *It's not easy being green*, „Harvard Business Review” 1994/72 (3).

¹⁴ A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Białystok 2005, s. 10.

¹⁵ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Toruń 2011, s. 186.

¹⁶ A.C. Martinet, E. Reynaud, *Stratégies d'Entreprises et Écologie*, 2004, Paris 2004, s. 103.

resariuszy (klientów, społeczności lokalnych, mediów, władz), a zyskanie zaufania pracowników (którzy są najlepszymi ambasadorami marki przedsiębiorstwa na zewnątrz) przyczynia się do wzmacniania renomy i pozytywnego wizerunku. Można więc przypuszczać, że elementem decydującym o przetrwaniu firmy w obliczu kryzysu globalnego jest połączenie oferty: „wysoka jakość i (relatywnie) niskie ceny” ze spełnieniem przez procesy produkcyjne norm środowiskowych i etycznych, ze sprawnym zarządzaniem jakością potwierdzoną certyfikatami ISO oraz zdolnością do uczenia się i szybkiego wprowadzania innowacji. Ten nowatorski potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa należy także uzupełnić o czynnik pozytywnego wizerunku i silnej marki, która przyczynia się do zachowania lojalności wśród klientów i pomaga przetrwać okresy kryzysowe, związane ze spadkiem zaufania. Coraz częściej bowiem konkurencyjność przedsiębiorstw jest analizowana przez pryzmat zadowolenia i lojalności klientów, gdzie zysk osiąga się dzięki pomnażaniu wartości, jaką jest satysfakcja odbiorców docelowych¹⁷. Oznacza to, że istnieje konieczność uświadomienia przedsiębiorstwu, iż w jego własnym interesie jest działanie w sposób, który społeczność uznaje za odpowiedzialny. Pogląd ten podziela także F. Lanoizelée¹⁸, uznając, że implementacja zasad zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa wpływa na poprawę konkurencyjności, co wyraża się m.in. w osiągnięciu lepszego wyniku finansowego, zwiększaniu innowacyjności i kreatywności działań czy też poprawy image'u i reputacji. Czynniki te, według autorki, są kluczowymi elementami stanowiącymi o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa i przyczyniają się w długiej perspektywie do osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej. Poza tym zwykle tradycyjne metody produkcji okazują się droższe niż te nowoczesne, zgodne oczekiwaniami współczesnych klientów. Dlatego też, mimo iż implementacja zasad zrównoważonego rozwoju wymaga od przedsiębiorstwa dodatkowych nakładów technologicznych, finansowych czy kadrowych, to jednak w perspektywie długookresowej jest to inwestycja, która może stać się źródłem poważnych oszczędności finansowych i przewag konkurencyjnych, pod warunkiem istnienia odpowiedniego popytu na prośrodowiskowe dobra.

Badania mające na celu znalezienie korelacji między zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością były przeprowadzone także w polskich przedsiębiorstwach. Na podstawie analizy m.in. spółek notowanych

¹⁷ Ł. Skowron, *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach — Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 170, s. 258.

¹⁸ F. Lanoizelée, *La Responsabilité sociale des entreprises est-elle-soluble dans la concurrence?*, [w:] N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel (red.), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme?*, Paris 2011, s. 134.

na warszawskiej giełdzie W. Przechodzień¹⁹ dowodzi, że firmy i ich właściciele osiągają wymierne korzyści z tytułu inwestycji we wdrażanie trwałego rozwoju, a działania te przyczyniają się do osiągania przewagi konkurencyjnej na współczesnych rynkach, zagrożonych kryzysem gospodarczym. Podobne badania przeprowadził R. Kudłak²⁰, wykazując, że ponad połowa z 960 badanych przez niego przedsiębiorstw legitymujących się Systemem Zarządzania Środowiskowego uznała, że wdrożenie tego systemu pośrednio podniosło ich konkurencyjność, co wynikało przede wszystkim z poprawy ich wizerunku i wzrostu innowacyjności. Można zatem uznać, że teza Portera dotycząca zależności między aktywnością na rzecz zrównoważonego rozwoju a konkurencyjnością wydaje się słuszna.

Wnioski

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że jedną z możliwości obrony przed kryzysem jest zmiana orientacji przedsiębiorstwa w kierunku zrównoważonego rozwoju. Mimo iż koncepcja ta na płaszczyźnie mikroekonomicznej wciąż budzi wiele kontrowersji natury metodologicznej, to jednak rośnie liczba przedsiębiorstw zainteresowanych implementacją strategii zrównoważonego rozwoju, która poza aspektami ekonomicznymi troszczy się także o sferę społeczną i ekologiczną prowadzonej działalności biznesowej. Analiza wykazała, że istnieje wiele czynników, które motywują przedsiębiorstwa do wejścia na ścieżkę zrównoważonego rozwoju, jednak wszystkie one wiążą się z chęcią uzyskania przewagi konkurencyjnej nad konkurentami. Badania potwierdziły także, iż istnieje korelacja między zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw a ich konkurencyjnością. Należy zatem odejść od traktowania idei zrównoważonego rozwoju wyłącznie w kategoriach kosztów i uznać ją za czynnik rozwoju przedsiębiorstwa oraz skuteczną strategię przetrwania w czasach kryzysu.

Bibliografia

- Dubigeon O., *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable*, Village Mondial, Paris 2005.
- Elkington J., *Enter the Triple Bottom Line*, [w:] *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, red. A. Henriques, J. Richardson, Earthscan, London 2004.
- Famielec J., *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, red. A. Wasiak, G. Dobrzański, Wydawnictwo Politechnika Białostocka, Białystok 2005.

¹⁹ W. Przechodzień, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Warszawa 2013.

²⁰ R. Kudłak, *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, Poznań 2008, s. 143.

- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 13 września 1970.
- Hermann Ch.F., *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1964, nr 8.
- Hoibian S., *Enquête sur les attitudes et comportements des Français en matière d’environnement*, Edition 2011, nr R279, styczeń 2012, CREDOC, <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R279.pdf> (dostęp: 30.04.2013).
- Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kudłak R., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.
- Lanoizelée F., *La Responsabilité sociale des entreprises est-elle-soluble dans la concurrence?*, [w:] *Responsabilité Sociale de l’Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme?*, red. N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel, La Septentrion, Paris 2011.
- Laville E., *L’entreprise verte. Le développement durable change l’entreprise pour changer le monde*, Village Mondial, Paris 2004.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Martinet A.C., Reynaud E., *Stratégies d’Entreprises et Écologie*, 2004, Economica, Paris 2004.
- Petkoski D., Twose N., *Public Policy for Corporate Social Responsibility*, World Bank 2003, http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy_econference.pdf (dostęp: 30.04.2013).
- Porter M.E., *America’s greening strategy*, „Scientific American” 1991/264 (4), 168.
- Porter M.E., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Společná odpovědnost podniků*, red. M.E. Porter, M. Kramer, Helion, Gliwice 2007.
- Przechodzień W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa 2013.
- Shrivastava P., *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995/16.
- Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach — Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 170.
- Walley N., Whitehead B., *It’s not easy being green*, „Harvard Business Review” 1994, nr 72 (3).
- Wasiak A., Dobrzański G. (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Białostocka, Białystok 2005.
- www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/temp/wwap_pdf/Table_Trends_in_ISO_14001_certification.pdf (dostęp: 30.04.2013).