

# **Kreowanie odpowiedzialnego biznesu**



**Andrzej Chodyński**

**Kreowanie  
odpowiedzialnego biznesu**

**Kraków 2016**

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
prof. dr hab. Renata Oczkowska

Okładka:  
Joanna Sroka

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2016

ISBN 978-83-65208-75-0

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Oficyna Wydawnicza AFM  
Kraków 2016

Sprzedaż prowadzi:  
Księgarnia u Frycza  
tel./faks: (12) 252 45 93  
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

DTP:  
Joanna Sroka

Druk i oprawa:  
MKpromo

# Spis treści

Wprowadzenie .....	7
--------------------	---

## ROZDZIAŁ I

<b>Odpowiedzialność społeczna i ekologiczna organizacji działających w konkurencyjnym otoczeniu i ich legitymizacja.....</b>	<b>13</b>
--	-----------

1. Odpowiedzialność organizacji i jej konkurencyjność wobec założeń rozwoju zrównoważonego.....	15
1.1. Pojęcie odpowiedzialności i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa.....	15
1.2. Wpływ założeń rozwoju zrównoważonego na konkurencyjność przedsiębiorstwa .....	29
2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w świetle koncepcji CSR i <i>sustainability</i> .....	39
2.1. Koncepcja CSR i jej realizacja w przedsiębiorstwie.....	41
2.2. Koncepcja <i>sustainability</i> i jej realizacja w przedsiębiorstwie.....	58
3. Odpowiedzialność organizacji a stopień jej komercjalizacji .....	67
4. Legitymizacja organizacji.....	73

## ROZDZIAŁ II

<b>Kompetencje i modele biznesu w realizacji odpowiedzialnej orientacji strategicznej z udziałem interesariuszy .....</b>	<b>85</b>
---	-----------

1. Kompetencje <i>sustainability</i> .....	86
2. Kompetencje a architektura elastycznego biznesu, rutyny i praktyki organizacyjne .....	93
3. Kompetencje w zarządzaniu interesariuszami .....	109
3.1. Oddziaływanie interesariuszy.....	115
3.2. Interesariusze wobec kwestii ekologicznej i bezpieczeństwa .....	124
4. Kompetencje a zarządzanie ekologiczne i bezpieczeństwo ekologiczne przedsiębiorstwa – rola świadomości ekologicznej .....	128
5. Modele zrównoważonego biznesu a odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem .....	141
5.1. Uwarunkowania tworzenia odpowiedzialnych modeli biznesu – rola interesariuszy .....	142
5.2. Modele odpowiedzialnego biznesu a kompetencje .....	148

## ROZDZIAŁ III

### Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność

w kreowaniu biznesu.....	157
1. Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność organizacji.....	157
2. Odpowiedzialna, zrównoważona przedsiębiorczość .....	165
3. Podstawy etyczne zachowań biznesowych w przedsiębiorczej orientacji podmiotu gospodarczego .....	169
4. Przedsiębiorcze, odpowiedzialne zachowania przedsiębiorcy i menadżera – decyzje i przywództwo.....	180
4.1. Odpowiedzialne decyzje biznesowe a przywództwo.....	188
5. Intencje przedsiębiorcze a realizacja innowacji .....	198
6. Odpowiedzialne innowacje jako efekt działań przedsiębiorczych organizacji .....	201
6.1. Innowacje ekologiczne .....	209
6.2. Innowacje społeczne .....	212

## ROZDZIAŁ IV

### Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w procesie rozwoju opartego

na sieci powiązań.....	215
1. Paradygmat rozwoju sieciowego i jego realizacja.....	215
1.1. Powiązania sieciowe a odpowiedzialność społeczna i etyka .....	218
1.2. Zaufanie w sieci a odpowiedzialność społeczna .....	227
2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w tworzeniu sieci opartej na zachowaniach odpowiedzialnych .....	231
3. Kapitał społeczny i klastry a realizacja odpowiedzialności w sieci.....	238
3.1. Kapitał społeczny.....	244
4. Odpowiedzialne zachowania podmiotów gospodarczych w sieci powiązań w celu podniesienia ich bezpieczeństwa .....	247
5. Studia przypadków w ujęciu sieciowym – badania własne .....	249
<b>Zakończenie.....</b>	<b>259</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>265</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>307</b>

## Wprowadzenie

Kreowanie odpowiedzialnego biznesu dotyczy sytuacji związanych z tworzeniem nowej działalności, ale również przemian w istniejących przedsiębiorstwach, realizujących jeden lub więcej rodzajów biznesów, czyli pól (zakresów) działalności gospodarczej. Odpowiedzialny biznes odnosi się do podmiotów o różnej wielkości, różnych zakresach działania i różnym stopniu dywersyfikacji działalności. Może mieć wymiar globalny, ale dotyczyć może także, w szczególności dla mniejszych podmiotów gospodarczych, zakresu regionalnego lub lokalnego. Działania o charakterze kreatywnym mogą i powinny zachodzić w ramach rozwoju przedsiębiorstw. Sprzyjać temu będzie orientacja przedsiębiorcza podmiotu gospodarczego.

Pojęcie odpowiedzialności rozpatrywać można w ujęciu strategicznym wiążąc je z rozwojem przedsiębiorstwa. Rozwój odpowiedzialny odnosi się do zmian, głównie jakościowych, uwzględniających równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w ich wzajemnej interakcji<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwo w ramach rozwoju odpowiedzialnego realizuje zawarte założenia w koncepcjach rozwoju zrównoważonego, *sustainability* i nawiązuje do założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR). W ramach rozwoju tworzone są modele odpowiedzialnego biznesu, w których dostarczanie wartości dla interesariuszy uwzględnia realizację zarówno celów ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych. Odpowiedzialne działania przedsiębiorstw prowadzą do ich legitymizacji wobec interesariuszy. Legitymizacja przedsiębiorstwa opiera się o aktywność związaną z różnymi sytuacjami, w tym także na rzecz bezpieczeństwa, w celu zapobieżenia skutkom ewentualnych zagrożeń.

Podjęcie odpowiedzialnych działań wymaga określonego nastawienia poszczególnych osób, zarówno podejmujących się własnej działalności gospodarczej, jak i pełniących różne funkcje w istniejących organizacjach. W szczególności ważne jest, jakimi intencjami kierują się te osoby. Istotne są intencje przedsiębiorcze skłaniające do działań, skutkujących rozwiąza-

---

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 7–8.

niami innowacyjnymi. Dla istniejących organizacji ważna jest ich orientacja przedsiębiorcza oraz posiadane i budowane kompetencje. Przedsiębiorczość i tworzone innowacje muszą mieć także charakter odpowiedzialny, mając na uwadze ich skutki w perspektywie długookresowej. Problem polega jednak na tym, że nie zawsze jesteśmy w stanie je przewidzieć. Kompetencje, uwzględniające założenia rozwoju zrównoważonego, budowane z uwzględnieniem odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, zostały w niniejszej pracy opisane jako kompetencje *sustainability*.

**Teza główna pracy brzmi: Kreowanie i rozwój odpowiedzialnego biznesu opartego o założenia rozwoju zrównoważonego, realizowanego w oparciu o działania przedsiębiorcze i innowacyjne, z wykorzystaniem kompetencji *sustainability* oraz legitymizacji przedsiębiorstwa wobec interesariuszy, służy budowie przewagi konkurencyjnej.**

W monografii zaprezentowano pogląd, że biznes przejawia swoją odpowiedzialność zarówno w sytuacjach ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także w sytuacjach kryzysów, zarówno ekonomicznego, jak i pozaekonomicznego, zapewniając przy tym określony poziom bezpieczeństwa oraz ciągłości działania. Zwrócono uwagę na znaczenie kapitału społecznego i zaufania w realizacji tych zamierzeń, z wykorzystaniem powiązań sieciowych.

Kryzys pozaekonomiczny związany może być m.in. z katastrofami naturalnymi, czy różnego typu awariami. Jego szersze uwzględnienie wychodzi poza prezentowane dotychczas poglądy o odpowiedzialności biznesu. W monografii zwraca się szczególną uwagę na aspekty zarządcze, zwłaszcza rozwijane w ramach zarządzania ekologicznego. Problematyka ekologiczna, związana z eksploatacją zasobów nieodnawialnych i ochroną środowiska naturalnego, była przedmiotem intensywnych rozważań w obszarze nauki i rozwiązań praktycznych w okresie od drugiej połowy XX wieku do czasów współczesnych.

W niniejszej monografii posługuję się szeroką interpretacją rozwoju zrównoważonego przyjmując, że mamy do czynienia z rozwojem, który jest społecznie sprawiedliwy, a przy tym akceptowalny etycznie, rozsądny ekonomicznie oraz dopuszczalny ekologicznie<sup>2</sup>. Kwestie sprawiedliwości społecznej i zachowań etycznych w biznesie znajdują swoje odbicie w realizacji założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR). Dopuszczalność ekologiczną, w świetle założeń biznesu odpowiedzialnego, należy traktować jako wychodzącą powyżej wymogów prawnych. Należy podkreślić, że czynnik ekologiczny, związany

---

<sup>2</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, red. nauk. G. Dobrzański, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 258.

między innymi ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa i poszczególnych interesariuszy, może nabierać szczególnego znaczenia w budowie konkurencyjnego biznesu. Odpowiedzialny biznes, dzięki podkreśleniu roli przedsiębiorczości i innowacyjności, służy budowie przedsiębiorstwa o wysokim potencjale konkurencyjności, wykorzystując kompetencje oparte o rozwój zrównoważony. Najpełniej znajduje to swoje odzwierciedlenie w koncepcji *sustainability*.

We wszystkich rozdziałach dokonano analizy szerokiego zakresu publikacji poświęconych danej grupie tematycznej, wraz z próbą krytycznego odniesienia się i systematyzacji tych poglądów.

**Aspekt naukowy** dotyczy propozycji ujęcia rozwoju przedsiębiorstwa jako procesu budowy jego odpowiedzialności, co wiąże się z tworzeniem i niestannym dostosowaniem kompetencji i budową legitymizacji wobec interesariuszy. Odpowiedzialność, uwzględniająca aspekty etyki biznesu, jest rozpatrywana z punktu widzenia osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej wykorzystując zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne. Zachowania te, opisywane dotychczas w literaturze przedmiotu, słabo uwzględniały aspekty odpowiedzialności w sytuacji kryzysów pozaekonomicznych. Praktyczna realizacja zachowań odpowiedzialnych, także w kontekście bezpieczeństwa podmiotu gospodarczego, wymaga tworzenia wiarygodnych, zrównoważonych modeli biznesu. W monografii sprecyzowano pojęcie odpowiedzialności biznesu, odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności, w powiązaniu z teoretycznymi podstawami dotyczącymi pojęcia *sustainability*. Praktyczna realizacja propozycji, wynikających z rozważań teoretycznych, wymaga od kadry kierowniczej odpowiedzialnego podejścia o charakterze transformacyjnym i wykorzystania możliwości tkwiących w relacjach sieciowych. Narzędziem wspierającym realizację odpowiedzialności biznesu jest implementacja założeń CSR, rozbudowana jednak o problematykę bezpieczeństwa.

W **rozdziale I** odniesiono się do pojęcia odpowiedzialności, omówiono kwestię rozwoju zrównoważonego, koncepcję *sustainability* i CSR. **Rozpatrzo no pogląd, że przewaga konkurencyjna może być budowana w ramach rozwoju przedsiębiorstwa, w oparciu o procesy zarządcze nastawione na realizację CSR, *sustainability* i procesy legitymizacji organizacji.** Podkreślono rolę czynnika ekologicznego. Zwrócono uwagę, że koncepcje CSR i *sustainability* niewiele się różnią między sobą, natomiast ich korzenie mają różne źródła. Odniesiono do pojęcia odpowiedzialnej konkurencyjności. Podkreślono znaczenie uwarunkowań kulturowych w realizacji odpowiedzialnego biznesu. Poruszono kwestie aspektów ekonomicznych funkcjonowania przedsiębiorstw realizujących założenia rozwoju odpowiedzialnego. Omawiając ewolucję koncepcji CSR zwrócono uwagę na fakt różnicowania poziomu jej

realizacji w przedsiębiorstwach, z podkreśleniem znaczenia poszczególnych etapów działań zarządczych zmierzających do implementacji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Odniesiono się także do problematyki realizacji koncepcji *sustainability* w podmiotach gospodarczych, mając także na uwadze fakt ewolucji tej koncepcji, od podejmowania problematyki ochrony środowiska naturalnego, do szerokiego spektrum działań w obszarze społecznym, czy kulturowym. Istotna jest konstatacja, że realizacja *sustainability* jest uzależniona od etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Przywoływane są poglądy rozpatrujące *sustainability* w ujęciu zarządzania przedsiębiorstwem do zachowania ciągłości biznesu, przy równoważeniu oczekiwań interesariuszy. Zrównoważone przedsiębiorstwo musi w swych zachowaniach uwzględniać realizację modeli odpowiedzialnego biznesu.

Wykonane analizy zachowań organizacji o różnym stopniu komercjalizacji wskazują, że niezależnie od jej stopnia obserwuje się duże znaczenie realizacji koncepcji odpowiedzialności podmiotów funkcjonujących na rynku. Szczególną uwagę zwrócono na rolę działań związanych z odpowiedzialnością biznesu w kontekście legitymizacji przedsiębiorstw. W oparciu o krytyczny przegląd literatury zwrócono uwagę na znaczenie projektowania realizacji procesu legitymizacji w przedsiębiorstwach.

W **rozdziale II** rozważono problem **realizacji odpowiedzialnego biznesu poprzez budowę kompetencji *sustainability* i ich wykorzystania w budowie modeli odpowiedzialnego biznesu, we współpracy z interesariuszami zarówno w sytuacjach ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, jak i w sytuacjach kryzysu pozaekonomicznego**. Problem rozwoju przedsiębiorstwa, jako sekwencja następujących po sobie etapów ewolucyjnego rozwoju i kryzysów, jest znany w literaturze przedmiotu (np. model liniowy L. Greinera), jednak nasilenie znaczenia kryzysów pozaekonomicznych powoduje, że model ten powinien być zmodyfikowany.

W rozdziale zaproponowano szersze uwzględnienie kryzysów pozaekonomicznych, co powoduje, że odpowiedzialny biznes i odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa powinny uwzględnić kwestie bezpieczeństwa społecznego, ekologicznego i ekonomicznego w sytuacjach ekstremalnych zagrożeń, np. w postaci katastrof naturalnych, czy cywilizacyjnych. W kontekście bezpieczeństwa należy brać pod uwagę repozycjonowanie dotychczasowych i uwzględnianie nowych interesariuszy oraz tworzenie modeli biznesu odpornych na występujące zagrożenia. Ze względu na fakt, że dla stanu ustabilizowanego funkcjonowania przedsiębiorstw i sytuacji kryzysowych istotne znaczenie ma występująca architektura biznesu oraz występujące praktyki i rutyny organizacyjne, w tym rozdziale podjęto także te kwestie. Odniesiono się również do problemu elastyczności organizacji w kontekście dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia, a w przypadku

kryzysów pozaekonomicznych jako skrajnej turbulencji otoczenia, zwrócono uwagę na możliwości tkwiące w koncepcji sprężystości przedsiębiorstw oraz wykorzystania koncepcji dynamicznych kompetencji. Podkreślono znaczenie kompetencji odnoszących się do zarządzania interesariuszami.

W **rozdziale III** rozpatrzono pogląd, że **kreowanie odpowiedzialnego biznesu może być oparte lub wspierane przez odpowiedzialną przedsiębiorczość i innowacyjność**.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność są pojęciami relatywnie słabo rozpoznanymi w literaturze przedmiotu. Problemy te naświetlono z punktu widzenia etyki biznesu, kultury etycznej i klimatu etycznego. Zwrócono uwagę na rolę przywództwa w podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji, w tym przywództwa transformacyjnego. Odniesiono się także do krystalizujących się poglądów na temat odpowiedzialnego przywództwa.

W oparciu o krytyczny przegląd literatury w kontekście odpowiedzialności odniesiono się do pojęcia zrównoważonej przedsiębiorczości, a także przedsiębiorczości społecznej i ekologicznej. Podniesiono temat intencji przedsiębiorczych dla realizacji innowacji, w szczególności odnośnie do absorpcji innowacji ekologicznych. Zwrócono uwagę na aspekty zarządcze realizacji innowacji ekologicznych w połączeniu z założeniami koncepcji CSR i *sustainability*. Odniesiono się także do koncepcji innowacji społecznych.

Zaprezentowano wyniki badań własnych odnośnie do elementów orientacji przedsiębiorczej i czynników wpływających na zachowania przedsiębiorcy w tworzeniu modeli biznesu związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością. Badania własne dotyczyły także cech etycznego przywództwa.

**Rozdział IV** poświęcony został uzasadnieniu poglądu, że **kreowanie i rozwój odpowiedzialnego biznesu mogą być wspomagane poprzez układy sieciowe wykorzystując etyczne uczenie się, zaufanie i kapitał społeczny**. Zwrócono uwagę na rolę klastrów w podnoszeniu bezpieczeństwa uczestników sieci. Ten ostatni problem jest stosunkowo słabo rozpoznany od strony teoretycznej, a jego znaczenie wiąże się z przygotowaniem do przeciwdziałania zagrożeniom wynikającym z kryzysów pozaekonomicznych. W szczególności zwrócono uwagę na możliwości funkcjonowania sieci, z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych, a także roli komunikacji związanej z odpowiedzialnymi zachowaniami przedsiębiorstw.

Badania własne dotyczyły wykorzystania powiązań sieciowych do realizacji modeli biznesu uwzględniających cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Dotyczyły także ważności elementów bliskości w tworzeniu przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu. Zaprezentowano wyniki współautorskich badań dotyczących studiów przypadków sieci w ramach grup kapitałowych, z nastawieniem na realizację wzorców związanych z CSR.

W **Zakończeniu** zwrócono uwagę na następstwa występowania kryzysów ekonomicznych i pozaekonomicznych w modelu rozwoju przedsiębiorstwa oraz podkreślono znaczenie, adekwatnych do występujących zagrożeń, odpowiedzialnych decyzji menadżerskich. Zwrócono uwagę, że stopień realizacji odpowiedzialności przedsiębiorstw zależy m.in. od ich wielkości.

Monografia nawiązuje do dwóch poprzednich książek autora: *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw* (z roku 2007) oraz *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw* (z roku 2011).

Autor składa podziękowania Pani prof. dr hab. Renacie Oczkowskiej, której uwagi zawarte w recenzji wpłynęły na ostateczny kształt monografii.

# Rozdział I

## Odpowiedzialność społeczna i ekologiczna organizacji działających w konkurencyjnym otoczeniu i ich legitymizacja

Działania współczesnych organizacji oceniane są coraz częściej z punktu widzenia oczekiwań społecznych. Jeśli są spełniane, to organizacje są postrzegane jako odpowiedzialne. W szczególności, ze względu na istotną rolę w życiu społeczno-gospodarczym i zakres dotychczasowych doświadczeń uwaga skupiona jest na przedsiębiorstwach. Panuje przekonanie, że w pierwszej kolejności biznes powinien być odpowiedzialny wobec swoich interesariuszy. W niniejszej monografii odpowiedzialność jest rozpatrywana jako przejaw zachowań proaktywnych, realizowanych na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność w praktyce jest postrzegana przez pryzmat równoczesnego osiągnięcia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Cele ekologiczne według różnych poglądów są traktowane jako odrębne, lub wchodzące w skład celów społecznych. Właściwa, równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych znajduje swoje odzwierciedlenie w osiągniętej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pojęcie konkurencyjności jest także coraz szerzej rozpatrywane wobec organizacji niekomercyjnych. Dotychczasowe poglądy dotyczące podmiotów gospodarczych większą uwagę przywiązywały do realizacji celów ekonomicznych. Jednak aktualnie coraz więcej uwagi przywiązuje się do ich równoważenia z pozostałymi celami a tego typu działania mogą stanowić jeden z bardzo istotnych warunków legitymizacji przedsiębiorstw. W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę na możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji takich, jak rozwój zrównoważony, CSR, *sustainability* dla legitymizacji przedsiębiorstw w oparciu o kształtowanie zachowań odpowiedzialnych. Odniesiono także do zakresu pojęcia odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu). Prezentowane w literaturze przedmiotu poglądy wskazują, że niektóre pojęcia się na siebie nakładają,

zakres pojęciowy niektórych definicji jest nieostry, a używane różne określenia zawierają bardzo podobną zawartość treściową. Warto zwrócić uwagę, że dokumenty, stanowiące kanwę współczesnych rozważań o odpowiedzialności biznesu zostały przyjęte na poziomie organizacji międzynarodowych i dotyczyły podstawowych kwestii związanych z jednej strony z wyczerpywaniem się zasobów naturalnych, a z drugiej strony z narastającymi problemami społecznymi. W ramach działalności organizacji międzynarodowych podjęto także prace nad tematyką praw pracowniczych. Omawiana problematyka wymagała jednak przeniesienia rozważań na problemy funkcjonowania przedsiębiorstw. Pierwszym krokiem na rzecz implementacji problematyki odpowiedzialności biznesu były porozumienia z reprezentacją przedsiębiorstw podejmowane pod patronatem organizacji międzynarodowych, w których określano zakresy z obszaru społeczno-ekologicznego dla realizacji ustaleń przyjętych przez społeczność międzynarodową. Realizacja założeń odpowiedzialnego biznesu dotyczyła również wykorzystania dorobku teoretycznego nauk o zarządzaniu i jego uzupełnienie uwzględniające nowy paradygmat związany z rozwojem zrównoważonym. Nauki o zarządzaniu ze swej natury charakteryzują się eklektyzmem. W związku z tym dla realizacji koncepcji odpowiedzialnego biznesu sięgnięto po wątki, charakterystyczne dla innych nauk, np. filozofii. Stąd też wykorzystanie w rozważaniach o odpowiedzialnym biznesie problematyki etycznej. Przeniesienie rozważań z poziomu ogólnego (makro) na poziom przedsiębiorstwa spowodowało, że niektóre z pojęć, np. *sustainability* zostało opisane (choć różnie przez różnych autorów) jako oddające określoną orientację w rozwoju podmiotu gospodarczego.

Aktualnie pojęcie odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu) rozszerzane jest na organizacje niekomercyjne oraz na te, które podlegają przekształceniom własnościowym. Chciałbym zwrócić uwagę, że pojęcie odpowiedzialności jest formułowane także w ramach rozwoju modeli zarządzania publicznego. Zdaniem A. Frączkiewicz-Wronki odpowiedzialność zewnętrzna w modelu starego zarządzania publicznego ma charakter hierarchiczny (administratorzy odpowiadają przed demokratycznie wybranymi politykami). W modelu nowego zarządzania publicznego występuje odpowiedzialność przed odbiorcami dóbr i usług lub obywatelami. W modelu nowej służby publicznej odpowiedzialność ma charakter wielopłaszczyznowy i obejmuje prawo, wartości narodowe, normy polityczne, standardy zawodowe a także interes obywateli<sup>1</sup>.

Sądzę, że pojęciem spajającym podejścia związane z rozwojem zrównoważonym, *sustainability* oraz społecznej (w tym ekologicznej) odpowiedzialności biznesu jest „jakość życia”.

---

<sup>1</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Wyd. Politechniki Śląskiej, 2010, 4(12), s. 5–24.

Według T. Wawaka **jakość życia** określa w danym momencie stopień, w jakim życie dostarcza zadowolenia człowiekowi w długim czasie. Jest to kategoria filozoficzna. Jakość życia jest postrzegana w sposób subiektywny. Na jakość życia składają się trzy grupy: wartości: psychologiczno-moralne i religijne (duchowe), społeczno-kulturowe (o charakterze niematerialnym) oraz o charakterze techniczno-ekonomicznym (materialnym). Do tych ostatnich zalicza się także wartości związane ze środowiskiem naturalnym)<sup>2</sup>.

## 1. Odpowiedzialność organizacji i jej konkurencyjność wobec założeń rozwoju zrównoważonego

### 1.1. Pojęcie odpowiedzialności i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Odpowiedzialność organizacji wiąże się z faktem podejmowania lub zaniechania podjęcia określonych działań. Kategorię odpowiedzialności można zdefiniować jako obowiązek moralny lub prawny nakazujący odpowiadanie za swoje czyny oraz ponoszenie ich konsekwencji<sup>3</sup>. Na występowanie dwóch wymiarów odpowiedzialności – jurydycznego i etycznego – zwraca uwagę M. Kapias<sup>4</sup>. Odpowiedzialność w teorii zarządzania można wiązać z konsekwencją niedopełnienia obowiązku. Wynikać on może z normy moralnej, ale także politycznej, zwyczajowej lub prawnej<sup>5</sup>. Mamy również do czynienia z odpowiedzialnością wynikającą z realizacji określonych funkcji, wykonując określone czynności, zarówno kierownicze, jak i pracownicze. W sensie prakseologicznym odpowiedzialność rozumie się jako stosunek między sprawcą, wynikiem jego działania a podmiotem oceniającym, który dysponuje nagrodą lub karą<sup>6</sup>. Odpowiedzialność odnosi się do czynów podejmowanych w sposób świadomy i dobrowolny i wynikać może zarówno z przekonań wewnętrznych, ale także przyjęcia określonych idei społecznych. Należy także zaznaczyć, że może być ona nakładana przez inne podmioty.

<sup>2</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 62–63.

<sup>3</sup> H. Zgólkowa (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 25, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2000, s. 415.

<sup>4</sup> M. Kapias, *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice 2011, s. 19–38.

<sup>5</sup> P. Krugman, *The return of depression economics and the crisis of 2008*, W.W. Norton Company Limited, 2009.

<sup>6</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1978, s. 143.

Rozważania o odpowiedzialności wiążą się z odpowiedzią na pytanie, za co lub za kogo jest ona ponoszona<sup>7</sup>. Odpowiedzialność może być postrzegana jako wartość, co w praktyce może się wiązać z takimi działaniami przedsiębiorstwa, jak rozpoznawanie oczekiwanego klienta, wypełnianie na czas zobowiązań, okazywanie szacunku pracownikom i ich ideałom, wypełnianie zobowiązania wobec udziałowców czy też zachęcanie pracowników do prac na rzecz społeczności (*community*)<sup>8</sup>. Badania przedsiębiorstw w świecie (w tym także w Polsce) wskazują następujące najważniejsze wartości dla firm: jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta<sup>9</sup>.

Odpowiedzialność może być rozumiana jako konstrukt społeczny, stabilizujący relacje między zbiorem różnych bytów (jednostek, *entities*). Może to być byt, który jest odpowiedzialny (*held responsible-subject*) oraz kolejny byt (*object*), który powoduje, że *subject* jest za coś odpowiedzialny. Przykładami tych relacji, to politycy i ich polityka, ale także odpowiedzialność sztormu (burzy) za spowodowane szkody. Rozpatruje się normy, zgodnie z którymi *subject* odpowiada za *object* i występujące między nimi mechanizmy oddziaływania. W związku z odpowiedzialnością *subject*, to osoba indywidualna, grupy osób indywidualnych, korporacje, a także artefakty techniczne (*technical artifacts*)<sup>10</sup>. Odpowiedzialność ma powiązanie (przypisanie) społeczne, co oznacza, że podlega ona zmianie i ewolucji w czasie, częściowo odzwierciedlając naturę zmian i norm społecznych<sup>11</sup>.

Przegląd poglądów na charakterystykę pojęcia odpowiedzialności firm wskazuje, że rozpatrywane ono może być z punktu widzenia obywatelstwa (*citizenship*), społecznej odpowiedzialności lub celów *sustainability*, jednak w każdym z tych przypadków mamy do czynienia z minimalizacją szkód i maksymalizacją korzyści w relacjach z interesariuszami<sup>12</sup>. Odnosząc się do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa M. Kapias podkreśla, że wiążą się ona z odpowiedzialnością poszczególnych

<sup>7</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013, s. 59–60.

<sup>8</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 47, 66, 98–99.

<sup>9</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 182.

<sup>10</sup> B.C. Stahl, G. Eden, M. Jirotko, *Responsible research and innovation in information and communication technology: identifying and engaging with the ethical implications of ICTs*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Chichester, United Kingdom, 2013, s. 199–218.

<sup>11</sup> R. Owen, J. Tilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A framework for responsible innovation*, [w:] *op. cit.*, s. 27–50.

<sup>12</sup> A. Klettner, T. Clarke, M. Boersma, *The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1, s. 145–165.

ludzi<sup>13</sup>. Zwraca się przy tym uwagę na znaczenie odpowiedzialności emocjonalnej poszczególnych jednostek<sup>14</sup>.

Proponuje się, aby model cyklicznego procesu zarządzania odpowiedzialnością korporacji obejmował: zobowiązanie (zaangażowanie, uwzględniające strategię *sustainability*), przywództwo, wdrożenie i komunikację (z uwzględnieniem raportowania). *Sustainability* jest włączana w działania związane z *core business*<sup>15</sup>. Zdaniem M. Werre, wdrożenie założeń odpowiedzialności w przedsiębiorstwie (CR – *corporate responsibility*) uwzględniać powinno wrażliwość na środowisko zewnętrzne, świadomość wartości i przywództwo<sup>16</sup>. Wrażliwość społeczna jako cecha przedsiębiorstwa, charakteryzuje się postępowaniem zgodnie z normami etycznymi i przepisami prawa oraz podejmowaniem dobrowolnych długookresowych niebiznesowych działań na rzecz swoich pracowników oraz społeczeństwa, a także środowiska naturalnego. Informowanie o podejmowaniu tych działań skierowane do otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (z podkreśleniem roli interesariuszy) powinno być realizowane w sposób kompleksowy, wiarygodny i komunikatywny<sup>17</sup>. W ślad za świadomością wartości powinno następować wspólne dopasowanie wartości menadżerów i pracowników. W odniesieniu do realizacji CR, przywództwo stanowi zdolność do tworzenia wizji przyszłości dostosowanej do wymagań środowiska (otoczenia), wymaga jednak komunikowanie jej w sposób, który inspiruje ludzi do działania<sup>18</sup>. W oparciu o analizę literatury podkreśla się, że odpowiedzialny biznes stanowi efekt etycznego przywództwa<sup>19</sup>. Implementacja CR przebiega przez następujące fazy: podniesienie świadomości menadżerskiej, formułowanie wizji odpowiedzialnego biznesu i określenie głównych wartości przedsiębiorstwa (*core corporate value*), zmianę zachowań organizacyjnych oraz zakorzenienie zmian<sup>20</sup>.

Na efektywne wdrożenie CR wpływa szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot działalności (branża, kluczowe zasoby), zasięg działalności i wiek przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna, własność rodzinna, a z zewnętrznych: cechy

<sup>13</sup> M. Kapias, *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *op. cit.*, s. 19–38.

<sup>14</sup> E. Kolasińska, *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, 5, s. 32–35.

<sup>15</sup> A. Klettner, T. Clarke, M. Boersma, *The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1, s. 145–165.

<sup>16</sup> M. Werre, *Implementing corporate responsibility – the Chicita case*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 247–260.

<sup>17</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2013, s. 113.

<sup>18</sup> M. Werre, *op. cit.*

<sup>19</sup> A. Wziętek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 66.

<sup>20</sup> M. Werre, *op. cit.*

regionu, w którym działa firma, otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstwa, prawo, wzorce kulturowe, historyczne, obyczajowe, a także sytuacja ekonomiczna kraju<sup>21</sup>. W procesie efektywnego wdrażania CR powinny być uwzględnione zarówno elementy zarządzania tak twarde, jak i miękkie<sup>22</sup>.

B. Rok wskazuje na istnienie nauki o odpowiedzialności biznesu, której celem jest poznanie rzeczywistości wobec interakcji zachodzących między funkcjonowaniem przedsiębiorstw a zaspokajaniem potrzeb społecznych. Nauka ta w coraz większym stopniu wyodrębnia się z nauk społecznych. Utrzymuje jednak nadal ścisłe związki z etyką biznesu, naukami politycznymi i nauką o zarządzaniu<sup>23</sup>. W niniejszej monografii zaprezentowano punkt widzenia, w którym odpowiedzialność organizacji (w tym przedsiębiorstwa, biznesu) i związane z tym koncepcje CSR, i *sustainability*, lokowane są raczej w ramach nauk o zarządzaniu i nauki o przedsiębiorstwie. Ł. Sułkowski uznaje, że rdzennym przedmiotem nauk o zarządzaniu jest społeczna odpowiedzialność organizacji oraz etyka biznesu<sup>24</sup>. W przypadku nauk o przedsiębiorstwie rozpatruje się szersze podejście, uwzględniające nie tylko problemy wąskogospodarcze, ale także przedmiotowej i podmiotowej roli człowieka. Łączy się podejście ekonomiczne ze społeczno-naukowym<sup>25</sup>. W monografii przyjęto pogląd, że **odpowiedzialność przedsiębiorstwa** (korporacji) – CR jest pojęciem ogólniejszym niż CSR; CR podkreśla aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa i nastawienia strategicznego<sup>26</sup>. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CR) obejmuje wymiar środowiskowy (ekologiczny) oraz społeczny uwzględniając koncepcje CSR i odpowiedzialności ekologicznej (*corporate environmental responsibility*, CER)<sup>27</sup>. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa można wiązać z odpowiedzialnością wobec wszystkich interesariuszy, realizacją koncepcji rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), koncepcji potrójnego fundamentu (*triple bottom line*), a także *sustainability business*<sup>28</sup>. Pojęcie *corporate responsibility*

<sup>21</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstič, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014, s. 23–42.

<sup>22</sup> M.J. Epstein, A.R. Buhovac, *Solving the sustainability implementation challenge*, „Organizational Dynamics” 2010, 39, s. 306–315.

<sup>23</sup> B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 423–432.

<sup>24</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 75.

<sup>25</sup> J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 20–21.

<sup>26</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *op. cit.*, s. 23–41.

<sup>27</sup> V. Carbone, V. Moatti, V.E. Vinzi, *Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: an exploratory perspective*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 7, s. 475–494.

<sup>28</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 11–32.

wiąże się przede wszystkim ze zmianą w relacjach biznes – społeczeństwo<sup>29</sup>. Komisja Europejska wiąże CR z integracją aktywności przedsiębiorstw w obszarze społecznym i środowiskowym (związanym ze środowiskiem naturalnym) w działaniach biznesowych i interakcjami z interesariuszami na zasadach dobrowolności<sup>30</sup>.

G. Enderle wskazuje, że realizacja założeń odpowiedzialności korporacji transnarodowych w obszarach: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym obejmuje:

- w obszarze ekonomicznym: wpływ na respektowanie zasady uczciwej konkurencji, relacje z klientami oraz rzetelność wobec dostawców;
- w sferze społecznej odnosi się do angażowania się w określone sfery życia społecznego i kulturalnego, respektowanie prawa, zwyczajów i zachowanie dziedzictwa kulturowego; odnosi się do wspierania działań prozdrowotnych;
- w obszarze ekologicznym wiąże się z respektowaniem założeń rozwoju zrównoważonego, ochroną zasobów naturalnych oraz ograniczaniem zanieczyszczeń i przeciwdziałaniem degradacji środowiska naturalnego<sup>31</sup>.

Odnosząc się do związków odpowiedzialności biznesu z zarządzaniem warto zwrócić uwagę na aspekty strategiczne, w tym odnoszące się do konkurencyjności. J. Klimek zwraca uwagę że odpowiedzialność biznesu<sup>32</sup>:

- stanowi efektywną strategię zarządzania;
- wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym – kształtuje warunki dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

**Odpowiedzialny biznes** uwzględnia w działalności gospodarczej interesy społeczne, wartości ekologiczne, a także zasady etyczne. Nie rezygnuje przy tym z realizacji własnych interesów<sup>33</sup>. Odpowiedzialność stanowi normę etyczną związaną z gotowością do ponoszenia konsekwencji skutków własnych decyzji. Skutki te mogą mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny, zaś decyzje mogą być jednostkowe lub grupowe<sup>34</sup>. Odpowie-

<sup>29</sup> C. Huggins, *Is a responsive business also a responsible business?* „Journal of Business Systems. Governance and Ethics” 2010, Vol. 5, 3, s. 23–32.

<sup>30</sup> EU Commission Green Paper, *Promoting a european framework for corporate social responsibility*, COM, 2011, 366 Final.

<sup>31</sup> G. Enderle, *Global competition and corporate responsibilities of small and medium – sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, Vol. 13, 1, s. 54.

<sup>32</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 270.

<sup>33</sup> E. Tarkowska, *Bogactwo i ubóstwo jako problem etyczny*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red.nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 44–52.

<sup>34</sup> B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004, s. 230.

działność może mieć charakter zarówno wymuszony, jak i niewymuszony. Wymuszanie zachodzić może przez oddziaływanie prawa, ale również przez zorganizowane grupy nacisku. Szczególnie istotna jest jednak odpowiedzialność o charakterze niewymuszonym, dobrowolnym. Dlatego też poza wymaganiami społecznymi odnoszącymi się do odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, odpowiedzialność biznesu odnosi się do oczekiwań społecznych w zakresie odpowiedzialności etycznej, a idąc jeszcze dalej, jako pożądaną przez społeczeństwo odpowiedzialności filantropijnej<sup>35</sup>.

Jako podejście strategiczne, długofalowe, odpowiedzialny biznes opiera się na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, uwzględniając wszystkich interesariuszy oraz społeczności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. W kontaktach z interesariuszami uwzględniane są społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty działalności gospodarczej. Odpowiedzialny biznes stanowi wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Prowadzenie przedsiębiorstwa zakłada zaś, że celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym. Przy takim podejściu, wydatki na społeczną odpowiedzialność należy rozpatrywać nie jako koszt, ale jako inwestycję<sup>36</sup>.

Z punktu widzenia ekonomicznego istotne jest rozpatrywanie odpowiedzialności mając na uwadze realizację ścieżek rozwojowych przy równoważeniu oczekiwań społecznych. W szczególności zarówno w teorii, jak i w praktyce, rozpatruje się dwie koncepcje związane z formułowaniem różniących się celów przedsiębiorstw: *shareholders* i *stakeholders*. Spełnianie oczekiwań właścicieli (akcjonariuszy) w postaci zysku lub wzrostu wartości przedsiębiorstwa zakłada koncepcja *shareholders*. Celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest, według M. Friedmana, maksymalizacja wartości dla właścicieli (*shareholders*). Odpowiedzialność przedsiębiorstwa odnosi się w praktyce tylko do tej jednej grupy, gdyż odpowiedzialność wobec społeczeństwa ogranicza się jedynie do przestrzegania przyjętych reguł postępowania. Koncepcja *stakeholders* zakłada, że wartość należy budować dla wszystkich interesariuszy – właścicieli, klientów, dostawców, pracowników, konkurentów, rządu, społeczności oraz grup osób, podmiotów, których interes jest związany z konkretnymi działaniami organizacji. W koncepcji tej odpowiedzialność przedsiębiorstwa odnosi się zatem do wszystkich interesariuszy, stanowiąc podstawę społecznej, w tym ekologicznej, odpo-

---

<sup>35</sup> A.B. Caroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

<sup>36</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 280.

wiedzialności przedsiębiorstwa<sup>37</sup>. W niniejszej monografii odpowiedzialność przedsiębiorstw opartą o realizację oczekiwań, ale i zobowiązań, oraz siłę oddziaływania interesariuszy odnosi się nie tylko do **ustabilizowanego** stanu funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale także do **stanów kryzysowych** o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym<sup>38</sup>. Stany kryzysowe występują w różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W modelu liniowym rozwoju przedsiębiorstwa R. Greinera kolejne fazy rozwoju kończą się kryzysem związanym z przywództwem, autonomią, kontrolą czy biurokracją<sup>39</sup>. Następnym katastrof przemysłowych, skutków oddziaływań żywiołów (np. powodzie, trzęsienia ziemi, trąby powietrzne), wojen i niepokojów społecznych, ale także działań terrorystycznych, może być kryzys pozaekonomiczny. Kryzys pozaekonomiczny cechuje się nagłością i (z reguły) nieprzewidywalnością<sup>40</sup>. Sytuacja kryzysowa traktowana jest jako taki stan i proces, w której występuje narastająca destabilizacja, niepewność i napięcie społeczne. Charakteryzuje się występującą eskalacją zagrożeń. Obserwuje się naruszenie więzi społecznych, istnieje także możliwość utraty kontroli nad przebiegiem zdarzeń. Tego typu sytuacja stanowi zagrożenie dla życia i zdrowia a także mienia, dziedzictwa kulturowego i infrastruktury technicznej<sup>41</sup>. Kryzys to sytuacja, w której występuje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów, celów organizacji, ale również grup społecznych<sup>42</sup>. Zagrożenie stanowi sytuacja związaną z prawdopodobieństwem powstania stanu niebezpiecznego dla otoczenia<sup>43</sup>. Czynniki kryzysogenne mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny, ale interesujący jest podział uwzględniający czynniki losowe (siła wyższa np. sztorm, trzęsienie ziemi, wybuchy wulkanu), błędy ludzkie (skutkiem mogą być np. zderzenia obiektów powodujących wycieki ropy), problemy techniczne i błędne decyzje<sup>44</sup>.

<sup>37</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Socially and ecologically responsible polish companies—case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34.

<sup>38</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>39</sup> L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, 3, s. 55–68.

<sup>40</sup> B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 450–451.

<sup>41</sup> E. Nowak, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 70.

<sup>42</sup> M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.

<sup>43</sup> *Słownik terminów w zakresie bezpieczeństwa narodowego*, AON, 2002.

<sup>44</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Formułowane jest także pojęcie **odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa**, uwzględniającego zarówno sytuacje normalnego funkcjonowania, jak i kryzysu, w tym pozaekonomicznego, w przedsiębiorstwie, opierając się o realizację koncepcji *sustainability*, CSR i odpowiedzialnego podejmowania decyzji. W szczególności zwraca się uwagę na rolę jakości zarządzania, zarządzania w sieciach organizacji i zarządzania wiedzą dla realizacji odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniającego aspekty poprawy jakości życia<sup>45</sup>. Rozwój odpowiedzialny wiązać można zmianami (także w modelach biznesu) z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, uwzględniając ich wzajemną interakcję. Natężenie realizacji celów przedsiębiorstwa uzależnione jest od etapu jego rozwoju. Taki rozwój można rozważać w kontekście legitymizacji przedsiębiorstwa wobec interesariuszy<sup>46</sup>. Odpowiedzialny rozwój ma związek z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. B. Rok odnosi się do pojęcia **odpowiedzialnej konkurencyjności** uwzględniając wpływ zasad trwałego, zrównoważonego rozwoju w działalności przedsiębiorstw na funkcjonowanie rynku. Rynek reaguje bowiem na praktyki biznesowe uwzględniające aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne<sup>47</sup>. Fakt, że odpowiedzialna konkurencyjność jest kojarzona z wynikami zarówno ekonomicznymi społecznymi, jak i ekologicznymi (dotyczącymi środowiska naturalnego), potwierdzają w swoim opracowaniu I. Boulouta i Ch. Pitelis<sup>48</sup>. W literaturze pojęcie odpowiedzialnej konkurencyjności (*responsibility competitiveness*) jest naświetlane m.in. w aspekcie konfliktu pomiędzy konkurencyjnością a CSR, podkreślając znaczenie działań na poziomie lokalnym<sup>49</sup>. Zwraca się uwagę na realizację praktyk odpowiedzialności przedsiębiorstw i tworzenia odpowiedzialnych klastrów (*corporate responsibility clusters*), z uwzględnieniem szerokiego spektrum interesariuszy<sup>50</sup>. Problematyka konkurencyjności jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu. W szczególności warto podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną także poprzez wyróżnianie się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa, społeczno-

<sup>45</sup> A. Chodyński, *Od jakości ekologicznej do odpowiedzialności biznesu*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, PAN, Oddział w Krakowie, Oficyna Wyd. AFM, 2013, Vol. LIV, s. 171–180.

<sup>46</sup> A. Chodyński, *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 7.

<sup>47</sup> B. Rok, *Podstawy odpowiedzialnej konkurencyjności*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 354–365.

<sup>48</sup> I. Boulouta, Ch.N. Pitelis, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 3, s. 349–364.

<sup>49</sup> K. Wilburn, *A model of partnering with non-for-profits to develop socially responsible businesses in global environment*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, Supplement 1, s. 111–120.

<sup>50</sup> S. Zadek, J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, *Responsible competitiveness: corporate responsibility clusters in action*, The Copenhagen Centre & AccountAbility, Copenhagen, Denmark, London, UK 2003.

ści z którymi współdziałają oraz wobec innych interesariuszy<sup>51</sup>. Przeglądu tej tematyki, uwzględniając aspekty *sustainability*, podjął się A. Chodyński<sup>52</sup>. Zwrócił uwagę na ważne aspekty konkurencyjności:

- na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurencyjne oraz pozycja konkurencyjna<sup>53</sup>;
- przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa budowane są na różnych poziomach: otoczenia konkurencyjnego, korporacji, autonomicznego biznesu oraz produktów/usług jako obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstw<sup>54</sup>;
- źródła przewagi konkurencyjnej mogą mieć charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny; nawiązując do szkoły pozycyjnej, jako źródło zewnętrzne można podać wybór rynków (sektor, region, kraj), skalę działalności, lokalizację produkcji i warunki otoczenia. Odnosząc się do nurtu wewnętrznego, podkreśla się w szczególności znaczenie szkoły zasobowej. Ze wzrostem turbulencji otoczenia rośnie nacisk przedsiębiorstw na orientację zasobową nastawioną na wykorzystywanie okazji<sup>55</sup>;
- konkurencyjność rozpatruje się także w odniesieniu do tworzenia wartości firmy;
- zwraca się uwagę na zjawisko hiperkonkurencji (*hipercompetition*), co powoduje, że przedsiębiorstwa osiągają kolejne przewagi konkurencyjne jedynie o charakterze krótkotrwałym. Mamy do czynienia z „konkurencją wysokiej prędkości” (*high velocity competition*), co związane jest z narastającą szybkością zmian technologicznych. Obserwuje się podważanie możliwości realizacji trwałej przewagi konkurencyjnej (*sustainable competitive advantage*); warto podkreślić, że coraz częściej źródłem przewagi strategicznej stają się opcje strategiczne. Są one wykorzystywane w zależności

<sup>51</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Państwo demokratyczne, prawne i socjalne*, t. 4, red. nauk. M. Grzybowski, Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Zbigniewowi Antoniemu Maciągowi, *op. cit.*, s. 397–419.

<sup>52</sup> A. Chodyński, *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, [w:] *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, University Niš 2012, s. 19–38.

<sup>53</sup> A. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

<sup>54</sup> J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2008, s. 17–30.

<sup>55</sup> R. Krupski, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2011, 9, s. 3–5.

od zmieniających się warunków rynkowych, pozwalają na zapewnienie przedsiębiorstwu elastyczności i zdolności adaptacyjnych opierając się o nowe możliwości przewagi wykorzystujące posiadane zasoby i kompetencje<sup>56</sup>;

- rozważania o konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle procesów ich internacjonalizacji często wiele uwagi skupiają na uwarunkowaniach lokalizacji, w tym również w odniesieniu do warunków naturalnych; jest to temat istotny z punktu widzenia problematyki rozwoju zrównoważonego i ochrony środowiska naturalnego;
- odnosząc się do konkurencyjności przedsiębiorstw podkreśla się rolę przywództwa, m.in. do realizacji założeń proekologicznych<sup>57</sup> i znaczenie zarządzania środowiskiem naturalnym<sup>58</sup>;
- zwraca się uwagę na rolę proekologicznego uczenia się, innowacyjność i integrację z interesariuszami<sup>59</sup>, ale także na fakt zbyt wolnej dyfuzji rozwiązań technicznych dotyczących ochrony przed zanieczyszczeniem w kontekście wiedzy organizacyjnej<sup>60</sup>;
- obserwuje się poprawę giełdowych kursów akcji przedsiębiorstw, w szczególności z sektorów mniej uciążliwych dla środowiska naturalnego, gdzie większość inicjatyw proekologicznych jest dobrowolna<sup>61</sup>;
- w związku z podejmowanym w niniejszej monografii problemem odpowiedzialnej przedsiębiorczości, warto podkreślić, że konkurencyjność można wiązać z zachowaniami przedsiębiorczymi w organizacji<sup>62</sup>;
- rozpatrywany jest wpływ proekologicznego nastawienia przedsiębiorstw na budowę przewagi pod względem kosztów całkowitych i różnicowaniem produktów<sup>63</sup>;

<sup>56</sup> G. Urbanek, *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, op. cit., 12, s. 6–10.

<sup>57</sup> O. Boilar, M. Cayer, C. Baron, *The action logics of environmental leadership: a developmental perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 4, s. 479–499.

<sup>58</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 119–122.

<sup>59</sup> S. Sharma, H. Vredenburg, *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 8, s. 729–753.

<sup>60</sup> Ch. Nehrt, *Timing and intensity effects of environmental investment*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 7, s. 535–554.

<sup>61</sup> R.D. Klassen, C.P. McLaughlin, *The impact of environmental management on firm performance*, „Management Science” 1996, Vol. 42, 8, s. 1199–1214.

<sup>62</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2008, s. 19–20

<sup>63</sup> R. Welford, *Corporate environmental management. Systems and strategies*, Earthscan Publications, London 1998.

- odnosząc się do problematyki monografii warto zwrócić uwagę na decyzje strategiczne wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw, w tym uwzględniające koncepcję rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)<sup>64</sup> i tworzenie założeń „równowagi korporacyjnej” (*corporate sustainability, CS*); w jej ramach zakłada się równoważenie aspektów finansowych, społecznych, związanych ze środowiskiem naturalnym, a ostatnio coraz szerzej – kulturowych<sup>65</sup>. CS stanowi ciągły wkład korporacji na rzecz równowagi *sustainability*, uwzględniając wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny w perspektywie krótko- i długookresowej. Działania związane z CS dotyczą całego systemu firmy; główny nośnik zmian wewnętrznych stanowi przywództwo, a zewnętrznych – regulacje i legislacja<sup>66</sup>;
- budowę przewagi konkurencyjnej i poprawę wyników finansowych coraz częściej łączy się z realizacją CSR, odnotowuje się pozytywny wpływ powiązań pomiędzy aspektami społecznymi i ekologicznymi a strategią korporacji na przewagę konkurencyjną<sup>67</sup>; realizacja koncepcji CSR oznacza, że przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez zachowania prospołeczne, co w dłuższym czasie pozwala na wyróżnianie się od konkurentów. Realizacja przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej jest traktowane jako właściwa strategia inwestycyjna<sup>68</sup>. Realizacja założeń CSR z uwzględnieniem roli interesariuszy może służyć podwyższaniu wartości przedsiębiorstw<sup>69</sup>.

Przykładanie zbyt małej wagi przez przedsiębiorstwa do odpowiedzialności społecznej jest oceniane przez inwestorów jako bardziej ryzykowne. Powoduje to bowiem obniżenie wartości rynkowej firm. Przedsiębiorstwa, które w większym stopniu troszczą się o odpowiedzialność społeczną, są traktowane zazwyczaj jako bardziej zyskowne<sup>70</sup>.

<sup>64</sup> Ch. Vithessonthi, *Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation & Social Change” 2009, Vol. 6, 1, s. 49–64.

<sup>65</sup> G. Aras, D. Crowther, *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement, 1, s. 279–288.

<sup>66</sup> R. Lozano, *Orchestrating organizational changes for corporate sustainability. Overcoming barriers to change*, „Greener Management International” 2012, 57, s. 43–64.

<sup>67</sup> M. Wagner, *Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 5, s. 291–306.

<sup>68</sup> E.H. Bowman, *Corporate Social Responsibility and the investor*, „Journal of Contemporary Business”, Winter 1973, s. 21–43.

<sup>69</sup> M.J. Epstein, M.J. Roy, *Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers*, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34, s. 588–589.

<sup>70</sup> R. Stalmach, *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005.

Na poziomie firm znane są czynniki pozytywnego wpływu CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw. Są nimi: redukcja kosztów, wejście na nowe rynki, nacisk na wykorzystanie zasobów ludzkich, lepsza komunikacja z interesariuszami, wpływ na reputację i wizerunek firmy<sup>71</sup>. Do oceny wpływu CSR na sytuację finansową przedsiębiorstw poddano analizie 17 000 firm działających w latach 1995–2007. W oparciu o KLD Index zanalizowano działania wspierające CSR (*strenght*) i działania kontrowersyjne (sporne, *concern*). KLD Index odnosi się wyników przedsiębiorstw mając na uwadze efekty społeczne, analizując odnośnienie się do kluczowych interesariuszy w perspektywach: komunikacji, nadzoru korporacyjnego, różnorodności, pracowników, środowiska (naturalnego), praw człowieka i jakości produktu. Zwiększone zaangażowanie w aktywność o charakterze społecznej odpowiedzialności występuje w firmach o dobrej sytuacji finansowej, kładących nacisk na badania i rozwój (b+r) oraz firmach z przemysłów nowej ekonomii. Dla tych przedsiębiorstw występuje pozytywny związek *strenght* i CSR, zaś firmy o gorszej sytuacji bądź o wyższym poziomie ryzyka działalności, wykazują z kolei wyższy poziom *concern*. Bardzo małe i bardzo duże firmy wykazują się wysokim poziomem *strenght* i *concern*. Zależność między wielkością firm i CSR ma charakter krzywej „u”<sup>72</sup>. Starsze firmy wykazują wyższy poziom zarówno *strenght*, jak i *concern*<sup>73</sup>. H. Jenkins podkreśla, że rentowne działania wpływające na rozwój przedsięwzięć w obszarze społecznym i ekologicznym stanowią okazję biznesową; potwierdza to pogląd, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi nowy obszar konkurencji<sup>74</sup>.

W rozważaniach o odpowiedzialności przedsiębiorstw opisywane jest także pojęcie **odpowiedzialnego przywództwa** (*responsible leadership*)<sup>74</sup>. Odpowiedzialne przywództwo przenosi relacje z układu lider – podwładny na lider – interesariusz, wraz z uwzględnieniem aspektów etycznych<sup>75</sup>.

Przy ocenie wpływu CSR na wyniki finansowe należy jednak brać pod uwagę fakt, że CSR ma charakter subiektywny. Istotną rolę odgrywać może zróżnicowanie kulturowe, a ponadto pomiar wyników w obszarze społecznym i ekologicznym nie jest tak jednoznaczny i obiektywny, jak dla wyników finansowych. Brać należy także pod uwagę perspektywę czasową wykony-

<sup>71</sup> I. Boulouta, Ch.N. Pitelis, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 3, s. 349–364.

<sup>72</sup> O. Erhemjamts, Q. Li, A. Venkateswaran, *Corporate social responsibility and its impact on firms’ investment policy, organizational structure, and performance*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2, s. 395–412.

<sup>73</sup> H. Jenkins, *A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium – sized enterprises*, „Business Ethics” 2009, Vol. 18, 1, s. 22–24.

<sup>74</sup> N.M. Pless, *Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4, s. 437–456.

<sup>75</sup> S. Du, V. Svaen, A. Lindgreen, S. Sen, *The roles of leadership styles in corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 1, s. 155–169.

wanych pomiarów, gdyż badania wyników przedsiębiorstw prowadzone są najczęściej w okresie co najwyżej kilkuletnim, a pozytywne wyniki związane z realizacją CSR dotyczą dłuższego okresu. Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie niekoniecznie muszą uzyskiwać lepsze wyniki finansowe, ale należy podkreślać ich osiągnięcia w sferze społecznej i ekologicznej. Interesująca jest obserwacja, że coraz częściej realizacji zadań w obszarze społecznym i ekologicznym podejmują przedsiębiorstwa, które cechuje stabilny rozwój finansowy. Fakt, że wykazują się one równocześnie satysfakcjonującym zwrotem dla właścicieli, może stanowić podstawę do kompromisu pomiędzy modelem akcjonariuszy (*shareholders*) i interesariuszy (*stakeholders*)<sup>76</sup>. Można za uprawniony uznać pogląd, że realizacja koncepcji CSR powoduje budowę przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej poprzez zachowania prospołeczne, co w dłuższej perspektywie pozwala na wyróżnianie się od konkurentów niepodejmujących takich działań. Szczególna rola przy realizacji CSR przypada jednak **uwarunkowaniom kulturowym**. Sądzę, że szczególnie interesujące są z punktu widzenia zachowań proaktywnych: poziom unikania niepewności (zdając się na przepisy, procedury, procesy formalne), a także kolektywizm instytucjonalny (odnosi się on do wspierania przez społeczeństwo wspólnego podziału zasobów), kolektywizm grupowy (dotyczący więzi, lojalności i wspólnoty jednostki z rodziną i organizacją), równouprawnienie płci, orientacja przyszłościowa (co wiąże się m.in. z odpowiedzialnością za przyszłe pokolenia) oraz orientacja humanitarna związana z uczciwością i życzliwością oraz altruizmem. Przedstawione elementy zawarto w międzynarodowych badaniach GLOBE, które objęły 62 społeczności. Badaniom poddano 17 tysięcy menadżerów średniego szczebla w 950 przedsiębiorstwach, w trzech sektorach gospodarki (telekomunikacja, przemysł spożywczy oraz usług finansowych). Zestawienie pytań pozwala na zróżnicowanie kultur organizacji i społeczeństw. Po części uwzględniono także zróżnicowanie kulturowe poszczególnych krajów<sup>77</sup>. W kulturze angielskiej występuje m.in. dążenie do wysokiego poziomu kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej oraz równouprawnienia płci. Zbliżony obraz występuje dla kultury Europy łacińskiej. W kulturze nordyckiej występuje dążenie do wysokiego poziomu kolektywizmu grupowego, orientacji humanitarnej

<sup>76</sup> M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, 12, s. 3–6.

<sup>77</sup> Wydzielono dziesięć *Cluster Globe* (jako grupy krajów podobnych kulturowo) o kulturach: angielskiej, Europy łacińskiej, nordyckiej, germańskiej, Europy Wschodniej, Ameryki Łacińskiej, Azji konfucjańskiej, Bliskiego Wschodu, Azji Południowej oraz afrykańskiej. Grupowania krajów dokonano według następujących wymiarów kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, równouprawnienie płci, asertywność, orientacja przyszłościowa, orientacja zadaniowa i orientacja humanitarna.

i przyszłościowej, a także równouprawnienia płci. W kulturze germańskiej wysoki poziom dotyczy dążenia do orientacji humanitarnej, kolektywizmu grupowego i unikania niepewności. W kulturze Ameryki Łacińskiej podkreśla rolę wartości (do osiągnięcia) odnoszących się do kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej. W Azji Południowej przyszłościowe wartości wiążą się z wysokim poziomem orientacji przyszłościowej, humanitarnej, kolektywizmem grupowym i instytucjonalnym oraz unikaniem niepewności. Azja konfucjańska w swej kulturze wskazuje głównie na wartości związane z orientacją przyszłościową oraz na kolektywizm instytucjonalny. Bliski Wschód charakteryzuje się wysokimi oczekiwanymi wartościami w odniesieniu do orientacji przyszłościowej, humanitarnej i kolektywizmu grupowego. W kulturze afrykańskiej wysokie oczekiwania wiążą się z kolektywizmem grupowym, orientacją przyszłościową i humanitarną, a także unikaniem niepewności oraz kolektywizmem instytucjonalnym. Warto jednak podkreślić, że aktualne zachowania (praktyki) odbiegają od oczekiwań (wartości). W przypadku unikania niepewności, wyraźniejsze różnice występują w kulturze germańskiej. Odnośnie orientacji przyszłościowej wyraźniejsze różnice odnoszą się do kultur: angielskiej, łacińskiej, a w szczególności Europy Wschodniej, Ameryki Łacińskiej, Azji Południowej, Bliskiego Wschodu i kultury afrykańskiej<sup>78</sup>. Dla pełniejszego obrazu sytuacji warto także brać pod uwagę analizę kultur w aspekcie rozwoju przedsiębiorczego firm<sup>79</sup>. Na realizację CSR i wprowadzanie w tym zakresie praktyki ma wpływ zróżnicowanie instytucjonalne w różnych krajach, także europejskich (Unii Europejskiej), ale biorąc pod uwagę globalną dyfuzję norm i praktyk biznesowych<sup>80</sup>. Prowadzone są badania zróżnicowania w poszczególnych krajach postrzegania roli zachowań etycznych i społecznej odpowiedzialności zarówno przez interesariuszy, ale także akcjonariuszy przedsiębiorstw (m.in. w oparciu o metodę *PRESOR-Perceived role of ethics and social responsibility*)<sup>81</sup>. Zwraca się także uwagę, że realizacja CSR i *sustainability* może mieć pozytywny wpływ na integrację europejską<sup>82</sup>.

<sup>78</sup> M. Komor, *Charakterystyka Country Cluster według wymiarów kultury Globe*, „Organizacja i Kierowanie” 2013 (155), 2, s. 99–119.

<sup>79</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 158–165.

<sup>80</sup> L. Fransen, *The embeddedness of responsible business practice: exploring the interaction between national–institutional environments and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 2, s. 213–227.

<sup>81</sup> J.A. Parnell, G.J. Scott, G. Angelopoulos, *Benchmarking tendencies in managerial mindsets: prioritizing stockholders and stakeholders in Peru, South Africa, and the United States*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 3, s. 589–605.

<sup>82</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Kra-kowskie Stosunki Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII), pod. red. B. Bednarczyk, pt. *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, s. 33–46.

R. Wolniak wskazuje na zmiany kulturowe w Polsce, w ciągu ostatnich 20 lat. Aktualnie jako dominujące można wskazać: kolektywizm, osiągnięcie statusu, zewnątrzsterowność, negatywny stosunek do niepewności i mały dystans wobec władzy. Wpływ kultury narodowej na przedsiębiorstwo odnosi się z kolei przede wszystkim do sposobu komunikowania w firmie, przywództwa i modelu organizacji (zawierają się w tym m.in. standaryzacja procesów i umiejętności dotyczące struktury i kontroli)<sup>83</sup>.

Warto także zwrócić uwagę, że także w kontekście kulturowym analizowany jest wpływ CSR na konkurencyjność poszczególnych krajów mając na uwadze wzrost kapitału społecznego, innowacyjności oraz kapitału ludzkiego. Znajduje to odzwierciedlenie w dokumentach Unii Europejskiej<sup>84</sup>. W oparciu o badania w 19 krajach, przeprowadzone w latach 2001–2006, wskazuje się na związek realizacji CSR z konkurencyjnością poszczególnych krajów. Można wykorzystać *National Corporate Responsibility Index* (NCRI) określający wpływ środowiska krajowego na odpowiedzialność przedsiębiorstw i realizację odpowiedzialnych praktyk w przedsiębiorstwach. Analizuje się zależność: wyniki dotyczące społecznych działań (*National Corporate Social Performance* – NCSP) na bazie CSR i innowacyjność krajów. Analizując tę zależność wskazuje się na znaczenie kultur poszczególnych krajów<sup>85</sup>. Zwraca się także uwagę na wpływ m.in. elementów kultur poszczególnych krajów na modele mentalne właścicieli – menadżerów małych i średnich przedsiębiorstw (wykorzystując narzędzie *Repertory Grid Technique*) krajów europejskich w odniesieniu do CSR i koncepcji z tym związanych<sup>86</sup>.

## 1.2. Wpływ założeń rozwoju zrównoważonego na konkurencyjność przedsiębiorstwa

W książce *Biznes, etyka, odpowiedzialność* podano następujące definicje związane ze zrównoważonym rozwojem:

– „rozwój: proces zmian oceniany pozytywnie z punktu widzenia określonego kryterium, podstawowym kryterium oceny pozytywności jest system wartości (kryterium aksjologiczne)”;

<sup>83</sup> R. Wolniak, *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11, s. 18–21.

<sup>84</sup> European Commission, *Communication from the commission on the European competitiveness report 2008*, Brussels EC oraz European Commission: *European competitiveness report 2008*, Luxembourg: EC.

<sup>85</sup> I. Boulouta, Ch.N. Pitelis, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 3, s. 349–364.

<sup>86</sup> J. Fassin, A. Werner, A. van Rossem, S. Signori, E. Garriga, H. von Weltzien Holvik, H.J. Schlierer, *CSR and related terms in SME owner-managers' mental models in six european countries: national context matters*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 128, 2, s. 433–456.

– „rozwój samopodtrzymujący – rozwój realizujący zasadę podtrzymywania sprawiedliwości w dostępie do środowiska przyrodniczego; współcześnie zasada ta jest interpretowana szerzej jako podtrzymywanie dostępu do zrównoważonej jakości życia; zasada ta występuje w wersji międzypokoleniowej i wewnątrzpokoleniowej”;

– „rozwój trwały – rozwój opierający się na jednej z czterech zasad trwałości: słabej, wrażliwej, mocnej lub restrykcyjnej; wzmacnianie trwałości rozwoju, to przechodzenie od substytucyjności kapitałów do ich komplementarności; nie każdy rozwój trwały jest rozwojem zrównoważonym”;

– „rozwój trwały i zrównoważony – koniunkcja rozwoju trwałego i zrównoważonego podkreślająca, że w rozwoju zrównoważonym uwzględniamy wrażliwą i mocną zasadę trwałości rozwoju; przy słabej i restrykcyjnej zasadzie trwałości rozwój jest trwały, lecz nie jest zrównoważony”;

– „rozwój zrównoważony – taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń; w ujęciu benchmarkingowym to taki typ rozwoju, który dąży do ładu zintegrowanego – łączącego w spójny sposób ład społeczny, gospodarczy i środowiskowy – opierając się na co najmniej umiarkowanie antropocentrycznym systemie wartości”<sup>87</sup>.

Definicja trwałego i zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) sformułowana przez Światową Komisję do Spraw Środowiska i Rozwoju (tzw. Komisja Bruntland) przyjmuje, że jest to rozwój, który z jednej strony zaspokaja potrzeby obecne, lecz nie pozbawia możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń<sup>88</sup>. Jako tzw. dalsze cele (drugorzędne) rozwoju zrównoważonego wskazuje się na cele ekologiczne (tym odnosi się do zachowania różnorodności biologicznej, odporności i integralności systemów przyrodniczych, a także produkcji biologicznej), cele ekonomiczne (dotyczące zaspokojenia podstawowych potrzeb i wspierania równości oraz stabilny wzrost gospodarczy związany ze wzrostem dostępności dóbr i usług) oraz cele społeczne, dotyczące m.in. dostępności do dóbr, zachowania różnorodności kulturowej, trwałości instytucjonalnej, współudział w życiu społecznym, sprawiedliwości społecznej, ale także bezpieczeń-

<sup>87</sup> W. Gasparski (red. nauk.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 560–561.

<sup>88</sup> *Nasza Wspólna Przyszłość*, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991, s. 415–416.

stwa<sup>89</sup>. Jako ogólną zasadę mocnego, trwałego i zrównoważonego rozwoju przyjmuje się, że kapitał natury należy utrzymywać na poziomie bieżącym lub wyższym. Można to zapewnić poprzez zdolność asymilacji przez środowisko emisji zanieczyszczeń, zdolność systemu do reprodukcji zasobów odnawialnych oraz kreowanie odnawialnych substytutów zasobów nieodnawialnych<sup>90</sup>. W tzw. mocnej wersji trwałości, trwały i zrównoważony rozwój to „rozwój cywilizacyjny, w którym formy i dynamika aktywności ekonomicznej, instytucje, style życia (głównie wielkość konsumpcji) i wielkość populacji są takie, że każdemu człowiekowi obecnie i przyszłym pokoleniom będzie zapewniona odpowiednia jakość życia, a wszystkie aspekty tego rozwoju są zabezpieczone przez dostępność zasobów naturalnych, ekosystemów i systemów podtrzymujących życie”<sup>91</sup>.

T. Hahn i F. Figge wskazują przy tym na trzy zasady rozwoju zrównoważonego, z podkreśleniem aspektu sprawiedliwości międzypokoleniowej<sup>92</sup>:

– integralność (nienaruszalność) środowiska naturalnego (*environmental integrity*);

– pomysłowość ekonomiczna (*economic prosperity*);

– sprawiedliwość społeczna (*social equity*).

T. Borys zwraca uwagę, że koncepcja rozwoju łączy współcześnie z sobą trzy cechy rozwojowe: samopodtrzymywanie (*sustainable development*), trwałość (*durable development*) i równoważenie (*balanced development*). Podkreśla, że nowy paradygmat rozwoju w Polsce określane jest najczęściej jako rozwój zrównoważony. Uwzględnia on trzy cechy rozwoju:

– podtrzymywanie /samopodtrzymywanie, które odnosi się do podtrzymywania przez kolejne pokolenia sprawiedliwości w dostępie do środowiska. Pierwotnie akcentowano dostęp do środowiska naturalnego (ekorozwój), ale aktualnie podkreśla się znaczenie zrównoważonej jakości życia;

– trwałość: *durable development* jest szerszą kategorią niż *sustainable development* oraz *balanced development*. Odnosi się do kapitałów: przyrodniczego, wytworzonego przez człowieka (ekonomicznego i kulturowego) oraz kapitału ludzkiego. Stopniując zasady zachowania kapitałów rozpatruje się ich substytucyjność i komplementarność. W mocnej wersji zasad trwałości

<sup>89</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 258.

<sup>90</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 259.

<sup>91</sup> J.C. Bergh, van den J.M. Nijkamp, *Operationalizing sustainable development: dynamic ecological-economic model*, „Ecological Economics” 1991, t. 4, 1, s. 11–33, [za:] B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 257.

<sup>92</sup> T. Hahn, F. Figge, *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3, s. 325–345.

zakłada się brak substytucyjności kapitału przyrodniczego i kapitału wytworzonego przez człowieka przyjmując, że są one względem siebie komplementarne. Podkreśla się, że rozwój trwały nie zawsze musi być zrównoważony;

– równoważenie; cecha ta jest oceniana pozytywnie co najmniej z perspektywy antropocentrycznego systemu wartości.

Cele rozwoju zrównoważonego realizuje się poprzez ład zintegrowany. „Ład zintegrowany – w największym skrócie – oznacza spójne (niesprzeczne) jednoczesne tworzenie następujących łańdów: społecznego, ekonomicznego i środowiskowego, na podstawie co najmniej umiarkowanego antropocentryzmu [...] Integralność ładu realizuje się przez zrównoważoną ochronę kapitału (środowiska) przyrodniczego, kapitału społecznego i ludzkiego oraz kapitału antropogenicznego (wytworzonego przez człowieka, a zwłaszcza kapitału kulturowego i ekonomicznego)”<sup>93</sup>. D. Pearce i R. Turner, rozpatrując pojęcie rozwoju zrównoważonego w ujęciu ekonomicznym wskazują, że po- ciąga on za sobą zmiany strukturalne w całym społeczeństwie i polega na:

– maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego;  
– zapewnieniu jednocześnie odtwarzaniu się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie<sup>94</sup>.

B. Poskrobko zwraca uwagę, że rozwój zrównoważony jest traktowany jako nowy paradygmat badań ekonomicznych. Podkreśla, że paradygmat gospodarki rynkowej zastąpiono systemowym paradygmatem zrównoważonego rozwoju. W związku z tym, że ekonomia głównego nurtu doprowadziła do kolonizacji przyrody, to do jej dekolonizacji powinna prowadzić ekonomia zrównoważonego rozwoju. Kolonizacja przyrody jest rozumiana jako ogół oddziaływań (trwałych i celowych) człowieka na ekosystemy i elementy środowiska, przy braku uwzględnienia wywoływanych skutków<sup>95</sup>. Na ważność rozwoju zrównoważonego jako kategorii ekonomicznej, odnoszącej się do równowagi między elementami ekonomicznym, społecznym i ekologicznym w rozwoju gospodarczym, zwraca uwagę K. Górka. Rozwój zrównoważony zapewnia ład nie tylko gospodarczy, ale także polityczny, przestrzenny i społeczny, uwzględnia likwidację ubóstwa oraz odnosi się do zapewnienia sprawiedliwości społecznej, zarówno wewnątrz- jak i międzypokoleniowej. Autor proponuje, aby używać określenia „rozwój zrównoważony” zamiast często używanego pojęcia „zrównoważony rozwój”, a docelowo wprowadzić w to miejsce pojęcie „rozwój trwały”. Podkreśla, aby rozpatrywać go jako rozwój społeczno-gospodarczy w kategoriach jakościowych i nie kojarzyć go

<sup>93</sup> T. Borys, *Trwały i zrównoważony rozwój*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 474–487.

<sup>94</sup> D. Pearce, R.K. Turner, *Economics of natural resources and the environment*, New York 1990, s. 11.

<sup>95</sup> B. Poskrobko, *Usługi środowiska jako kategoria ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 1(37), s. 20–30.

z tradycyjnym wzrostem gospodarczym, o charakterze ilościowym<sup>96</sup>. Szeroka interpretacją rozwoju zrównoważonego zakłada, że mamy do czynienia z rozwojem który jest społecznie sprawiedliwy, a przy tym akceptowalny etycznie, rozsądny ekonomicznie oraz dopuszczalny ekologicznie<sup>97</sup>.

Problematyka rozwoju zrównoważonego podejmowana jest w ramach rozważań o zrównoważonej produkcji i konsumpcji. Temat ten podjęto już na Konferencji ONZ w sprawie środowiska i rozwoju (Rio de Janeiro, 1992), a także w deklaracji z Johannesburga (Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju, 2002). O ważności tego problemu świadczą wyniki badań cyklu życia produktów przeprowadzone w 25 krajów Unii Europejskiej, z których wynika, że towary i usługi o największym wpływie na środowisko naturalne (70–80% wpływu) pochłaniają 60% wydatków konsumpcyjnych. Oznacza to, że nie mamy do czynienia ze zrównoważoną konsumpcją. Zrównoważony konsumeryzm przejawia się bowiem zakupami produktów przyjaznych środowisku oraz rezygnacji z części konsumpcji. Zrównoważeni konsumenci koncentrują się nie tylko na potrzebach własnych, ale uwzględniają także aspekty społeczne oraz ekologiczne aktualnych i przyszłych pokoleń<sup>98</sup>. Rozpatrywane jest powiązanie globalnego charakteru zrównoważonego rozwoju ze zrównoważonym otoczeniem marketingowym przedsiębiorstwa<sup>99</sup>. Podnosi się kwestię, na ile marketing i zrównoważony rozwój stoją w konflikcie interesów wywołanych faktem, że marketing dotyczy sprzedaży, a idea zrównoważonego rozwoju podnosi temat zmniejszenia konsumpcji. B. Emery twierdzi, że realizacja założeń zrównoważonego rozwoju będzie powodować zmiany w postawach konsumentów, którzy mogą stać się strażnikami przyrody, zmieniając także sposób konsumpcji dóbr. Realizacja przez przedsiębiorstwa założeń zrównoważonego rozwoju będzie miała dla nich kluczowe znaczenie<sup>100</sup>. Formułowane jest pojęcie otoczenia zrównoważonego marketingu, oddziałujące na działalność zrównoważonego przedsiębiorstwa, zawierające otoczenie społeczno-kulturowe (w tym edukacja i kultura jako elementy tego zrównoważonego otoczenia), ekonomiczne, konkurencyjne, technologiczne, polityczno-prawne i otoczenie naturalne. W szczególności akcentuje się rolę zrównoważonego otoczenia społeczno-kulturowego i naturalnego (*sustainable socio-cultural environment and natural*). Na zrówno-

<sup>96</sup> K. Górka, *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 2 (38), s. 10–21.

<sup>97</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 258.

<sup>98</sup> A. Żelazna-Blicharz, *Nowe trendy w konsumpcji – odpowiedzialny i zrównoważony konsumeryzm*, „Przegląd Organizacji” 2013, 10, s. 9–12.

<sup>99</sup> T. Trojanowski, *Zrównoważone otoczenie społeczno-kulturowe i naturalne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zeszyt 2/2014. Zarządzanie”, s. 373–379.

<sup>100</sup> B. Emery, *Sustainable marketing*, Pearson Education Limited, London 2012, s. 5–7.

ważony marketing (*sustainability marketing*) składa się proces tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości klientom, uwzględniając aspekty środowiska naturalnego i społeczne<sup>101</sup>. Zrównoważony marketing może być traktowany jako odpowiedzialny społecznie, z uwzględnieniem poszanowania środowiska naturalnego, mając na względzie potrzeby przyszłych pokoleń<sup>102</sup>. Współczesne społeczeństwo konsumpcyjne (*consumer society*) powinno się przekształcić w społeczeństwo zrównoważone (*sustainable society*) wykorzystujące zrównoważoną konsumpcję i produkcję. Zrównoważona produkcja ma na celu realizację nie tylko celów ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych. Zrównoważona konsumpcja wiąże się ze zużyciem posiadanych dóbr dla zaspokojenia potrzeb, ale z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. W realizację tego zamierzenia powinno być wprzęgnięte **zrównoważone zarządzanie** (*sustainable management*). Prowadzi ono do rozwoju zrównoważonego, a produkcja i konsumpcja powinna obniżyć negatywny wpływ na środowisko naturalne. Podkreśla się fakt, że działania te powinny być postrzegane w perspektywie długookresowej. H. Hall i W. Marcus łączą *sustainability management* (nakierowany na realizację celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) z innymi funkcjami korporacji: zarządzaniem jakością, rozwojem strategicznym (*strategy development*), zarządzaniem stanem zdrowia i bezpieczeństwem (znane jako bhp – przyp. A. Ch.) w powiązaniu z wynikami ekonomicznymi i środowiskowymi<sup>103</sup>. Pojawiają się poglądy wiążące zrównoważone zarządzanie z ekoinnowacjami. Podkreśla się szczególną rolę kierowników (*sustainable manager*) realizujących funkcje planowania, organizowania, przywództwa i kontroli w ramach zrównoważonego zarządzania, uwzględniając cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Podkreśla się, że założenia *sustainability* powinny przenikać wszystkie funkcje organizacji, co prowadzi m.in. do realizacji *sustainability marketing* czy funkcji b+r uwzględniającej realizację produktów bezpiecznych, oszczędnych i trwałych, rozpatrując cały cykl ich życia<sup>104</sup>. Pojawia się także pojęcie przedsiębiorców *sustainable (sustainable entrepreneurs)* wykorzystujących założenia *triple bottom line* do realizacji celów społecznych, stabilności ekonomicznej i redukcji oddziaływań na środowisko naturalne<sup>105</sup>.

<sup>101</sup> D. Martin, J. Schouten, *Sustainable marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2012, s. 43.

<sup>102</sup> G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 709.

<sup>103</sup> J. Hall, W. Marcus, *Integrating sustainability into firm's processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 3, s. 183–196.

<sup>104</sup> A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2014, 10, 2013, s. 3–8.

<sup>105</sup> N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and*

Problematyka rozwoju zrównoważonego wywiera wpływ na konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Stanowi bowiem element, wpływający na kształtowanie się otoczenia dalszego i bliższego w organizacji, a także wpływa na zachowania wewnątrzorganizacyjne. Wpływa także na kształt i rozumienie odpowiedzialności przedsiębiorstw. Podkreśla się, że włączenie się przedsiębiorstw (pokazano to na przykładzie MŚP) do *sustainability development* stanowi akt przedsiębiorczy<sup>106</sup>. *Sustainable development* jest także rozpatrywane, jak i interakcja między środowiskiem naturalnym i ludzkim, wraz z ich artefaktami (technologie, organizacja, instytucje)<sup>107</sup>. Zwraca się uwagę, w oparciu o badania 100 czołowych korporacji globalnych w latach 2006–2010, że organizacje realizujące praktyki *sustainability* wykazują lepsze wyniki finansowe od tych, które tego nie podejmują. Praktyki *sustainability* zawierają nastawienie na aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, z realizacją *sustainable reporting*<sup>108</sup>.

Chciałbym zwrócić uwagę, że trzy obszary: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny, nie mogą być rozpatrywane w przedsiębiorstwie w sposób oddzielny. Należy je rozpatrywać łącznie, do tworzenia przewagi konkurencyjnej. B. Cohen i współpracownicy analizują poszczególne obszary i wskazują że<sup>109</sup>:

– obszar ekonomiczny obejmują procesy związane z produktywnością, efektywnością, zarządzaniem ryzykiem oraz grupowym podejmowaniem decyzji; analizuje się przepływy pieniężne (*cash flow*), dywidendy, wynagrodzenia, kontrakty z dostawcami, poziom produkcji, wykorzystanie własności intelektualnej. Obszar ten ma decydujące znaczenie w budowie przewagi konkurencyjnej;

– obszar społeczny obejmuje współdziałanie poprzez interakcje interesariuszy, a także działania prawne, legislację i filantropię; podkreśla się rolę raportowania, komunikacji marketingowej i *Public Relations*. Działania te prowadzą do budowy reputacji (wizerunku) marki oraz legitymacji społecznej (*social legitimacy*);

---

*growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 201–229.

<sup>106</sup> M. Spence, J. Ben Boubaker Gherib, V. Ondoua Biwolé, *Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, April, 3, s. 335–367.

<sup>107</sup> N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in...*, op. cit.

<sup>108</sup> R. Ameer, R. Othman, *Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 108, 1, s. 61–79.

<sup>109</sup> B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2, s. 107–119.

– w obszarze ekologicznym, obejmującym przedsięwzięcia prowadzące do zmniejszenia szkodliwych oddziaływań na środowisko naturalne (jego ochrona), wykorzystuje się możliwości realizacji zarządzania środowiskowego (np. realizacja norm serii ISO 14000), właściwej gospodarki odpadami, czy przywracanie środowiska naturalnego do stanu wyjściowego, a także realizację założeń LCA (*Life Cycle Assessment*, ekologicznego cyklu życia produktu) oraz proekologicznego projektowania i audytowania ekologicznego.

W literaturze przedmiotu występują propozycje dotyczące działań w ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, obejmujące<sup>110</sup>:

- określenie misji i wartości oraz tworzenie (w oparciu o nie) polityki społecznej organizacji;
- uwzględnienie roli interesariuszy wraz z programami współpracy;
- realizację idei zrównoważonego biznesu w ramach strategii przedsiębiorstwa.

Wdrażanie koncepcji *sustainable business* jest przejawem realizacji koncepcji *sustainable development* (opartej o równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych)<sup>111</sup>.

Chciałbym zwrócić uwagę, że współcześnie działania w obszarze ekonomicznym uwzględniają aspekty ekologiczne i społeczne, a takie pojęcia, jak efektywność czy ryzyko, w coraz większym stopniu ujmują te zagadnienia. Szerzej poglądy te zaprezentowano w książce A. Chodyńskiego<sup>112</sup>. Kwestie te podnosi także A. Jaki, który podkreśla, że efektywność jest rozpatrywana z punktu widzenia finansowego, technicznego, ale może dotyczyć efektywności społecznej (co można wiązać z realizacją CSR) i efektywności środowiskowej (ekologicznej). Przez powiązanie ogólnej efektywności ekonomicznej z efektywnością ekologiczną i społeczną powstaje zintegrowana efektywność przedsiębiorstwa<sup>113</sup>. M. Porter i M. Kramer zwracają uwagę, że należy dostrzegać okazje do zaspokajania potrzeb społecznych przy konfigurowaniu łańcucha wartości dla potrzeb uzyskiwania przez biznes przewagi konkurencyjnej. Nie można, jak to miało miejsce dotychczas, koncentrować się niemal jedynie na aspektach ekonomicznych. Autorzy ci proponują realizację zasady wspólnej wartości (*principle of shared value*), której realizacja spowoduje kreowanie wartości zarówno ekonomicznej, jak i wartości dla społeczeństwa. Opiera się ona na integracji celów społecznych z wynikami finansowymi.

<sup>110</sup> M. Kazimierzczak, *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 2 (38), s. 215–228.

<sup>111</sup> A. Chodyński, *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w]: *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2009, s. 221–230.

<sup>112</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

<sup>113</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, 4, s. 3–7.

Proponuje się ponowne zdefiniowanie efektywności w łańcuchu wartości uwzględniając m.in. działania dotyczące zużycia energii i logistyki, zużycia zasobów, współpracy z dostawcami, dystrybucji, kosztów związanych z lokalizacją czy tworzeniem lokalnych klastrów<sup>114</sup>.

Szersza analiza znaczenia czynnika ekologicznego w budowie konkurencyjności przedsiębiorstw pozwala na zwrócenie uwagi na następujące kwestie<sup>115</sup>:

- aspekty ekologiczne obejmują aktualnie wszystkie funkcje przedsiębiorstwa, a także uwzględniono je w ujęciu holistycznym;

- problematyka ekologiczna jest rozpatrywana w ramach możliwych ścieżek rozwoju przedsiębiorstw;

- w różnych szkołach myślenia strategicznego można dostrzec miejsce dla aspektów ekologicznych, częściowo w szkole pozycyjnej (konkurowanie w sektorach działalności), a także w szkole zasobowej (wiedza i kompetencje ekologiczne, zielony kapitał intelektualny, uczenie się środowiska naturalnego);

- w ramach rozważań strategicznych aspekty ekologiczne odnoszono także do zachowań (podejść) sytuacyjnych;

- następuje przejście od postrzegania aspektu ekologicznego w kontekście kluczowych czynników sukcesu do traktowania go jako czynnika budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; oznacza to, że środowiska naturalnego nie można traktować już tylko jako czynnika wzrostu wartości przedsiębiorstwa postrzeganego głównie w kategoriach dostępności zasobów;

- podkreśla się wpływ aspektu ekologicznego w odniesieniu do dostarczania wartości dla wszystkich interesariuszy w ramach budowanych modeli biznesu.

Przegląd poglądów o wpływie działań proekologicznych (powyżej spełnienia koniecznych wymagań) wskazuje, że<sup>116</sup>:

- prezentowane są różnorodne poglądy, w tym akcentujące negatywny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, jednak przeważają te, które wskazują, że proekologiczne nastawienie wpływa pozytywnie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw;

- w szczególności dla sektorów o wysokim wzroście, przedsiębiorstwa o dobrej pozycji w rankingach ekologicznych uzyskują korzystne wskaźniki rentowności aktywów<sup>117</sup>;

<sup>114</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, s. 62–77.

<sup>115</sup> A. Chodyński, *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 1, s. 21–25.

<sup>116</sup> A. Chodyński, *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2010, s. 9–18.

<sup>117</sup> M.V. Russo, P.A. Fouts, *A resource – based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, 3, s. 534–559.

– pozytywny wpływ działań ekologicznych przedsiębiorstw na ich wyniki finansowe zaobserwowano w Japonii<sup>118</sup>, a proekologiczne nastawienie korporacji amerykańskich wpływa na poprawę ich wyników; stanowi ono podstawą innowacji technologicznych i organizacyjnych, może być także podstawą redukcji kosztów i kreowania nowych biznesów<sup>119</sup>, podnosi się także wpływ zachowań proekologicznych na poprawę jakości;

– zwraca się uwagę na różnicowanie (izomorfizm) motywacji dla proekologicznych zachowań przedsiębiorstw. Wskazywane są następujące czynniki tej motywacji: działania legislacyjne, chęć osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności długookresowej oraz motywetyczne, związane z chęcią przyczyniania się na rzecz dobra wspólnego. Skutkiem tego jest powstawanie proekologicznych strategii i zielonych praktyk. Strategie odnoszą się do przedsiębiorczości, odpowiedzialności społecznej i zaangażowania organizacji w problematykę ochrony środowiska naturalnego. Zielone praktyki mogą mieć charakter wewnętrzny, dotyczą doboru dostawców, ich monitorowania, a także obejmują praktyki zewnętrzne<sup>120</sup>.

Warto podkreślić te poglądy, które wskazują, że nie występuje automatyczne przełożenie pomiędzy efektami związanymi z ochroną środowiska naturalnego a efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw, oraz że pod uwagę należy brać występujące ograniczenia, okazje, zagrożenia, ale i zachęty (pobudki)<sup>121</sup>. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę na zależność pomiędzy działaniami zarządczymi w obszarze ochrony środowiska a wpływem na środowisko, co prowadzi do poprawy konkurencyjności biznesu<sup>122</sup>. J. Klimek podkreśla, że punktem zwrotnym w myśleniu o konieczności ochrony środowiska naturalnego stały się dwa raporty Klubu Rzymskiego: Granice wzrostu (1972) i Ludzkość w punkcie zwrotnym (1974). Wskazywały one na wyczerpywanie się zasobów naturalnych przy istniejącym tempie wzrostu gospodarczego. Wprawdzie nie sprawdziły się najczarniejsze scenariusze, ale raporty zwróciły uwagę na rangę

<sup>118</sup> J. Nakao, A. Amano, K. Matsumura, K. Genba, M. Nakano, *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 2, s. 106–118.

<sup>119</sup> R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September, s. 57–64.

<sup>120</sup> A. Paulray, *Environmental motivations; a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7, s. 453–468.

<sup>121</sup> S. Schaltegger, T. Synnestevedt, *The link between „green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*, „Journal of Environmental Management” 2002, Vol. 65, s. 339–346.

<sup>122</sup> P. Rao, A.K. Singh, O la O’Castillo, P.S. Intal Jr., A.Sajid, *A metric for corporate environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippines*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol.18, s. 14–31.

problemu<sup>123</sup>. Ten sam autor podkreśla, że raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ pt. Nasza wspólna przyszłość (1987) wskazywał na takie wyzwania, jak eliminacja skrajnego ubóstwa i głodu, zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym, równość płci i awans społeczny kobiet, nadumieralność dzieci, opieka zdrowotna nad kobietami w okresie macierzyństwa, zwalczanie chorób takich, jak AIDS, malaria i inne, ochrona środowiska oraz stworzenie partnerstwa na rzecz rozwoju na poziomie globalnym<sup>124</sup>.

## 2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w świetle koncepcji CSR i *sustainability*

Dyskusja prezentowana w literaturze przedmiotu wskazuje, że granica między CSR a CS (*sustainability* w korporacji, przedsiębiorstwie, *corporate sustainability*) nie jest wyraźnie określona. M. van Marrevijk i M. Werre, proponują nawet, aby odstąpić od tych dwóch pojęć i kierować się definicjami bardziej specyficznymi, podkreślającymi aspekty rozwoju, świadomości i poziomu ambicji organizacji<sup>125</sup>. Także M. Wu uważa że *corporate sustainability* i CSR są koncepcjami bardzo podobnymi i podkreślają, że niektórzy autorzy uznają je nawet za takie same. Występują poglądy, że są one coraz bardziej zbieżne w zakresie podobieństwa idei, choć geneza ich rozwoju była różna. Wskazuje się, że pojęcie *sustainability* wywodzi z raportu Bruntland (WCED 1987)<sup>126</sup>. Zbliżony pogląd wyrażają N. Thompson i współpracownicy, którzy podkreślają że założenia *sustainability* pochodzą od *sustainable development* (według tego samego dokumentu czyli World Commission on Environment and Development, WCED, utworzoną przez ONZ, 1987)<sup>127</sup>. Z kolei M. Spence i współpracownicy uważają, że realizacja CSR jest traktowana jako wkład biznesu w realizację *sustainability development* (zrównoważony rozwój), a zrównoważone praktyki menadżerskie (*managerial susta-*

<sup>123</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 255.

<sup>124</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu...*, op. cit., s. 269.

<sup>125</sup> M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

<sup>126</sup> M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 221–239.

<sup>127</sup> N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 201–229.

*inable practicies*) powinny być związane z realizacją celów *sustainability*<sup>128</sup>. Wskazuje się że uprawniony jest pogląd, że działania *corporate sustainability* mieszczą się w koncepcji CSR (jako *sub-concept*), zaś CSR realizować można na bazie koncepcji potrójnego fundamentu (*triple botton line*) jako podstawy *sustainability*<sup>129</sup>. J. Klimek wskazuje, na kolejne etapy związane z rozwojem koncepcji społecznej odpowiedzialnością biznesu:

- etap pierwszy (okres końca XIX wieku), związany z wprowadzeniem nowego prawa, mającego ukrócić nieetyczne zachowania przedsiębiorców, nastawionych na maksymalizację zysku;

- etap drugi, który można łączyć z realizacją nowego ładu po wielkim kryzysie lat 30. XX wieku;

- etap trzeci który realizowano w latach 60. XX wieku domagając się rozwiązania problemów społecznych generowanych w szczególności przez korporacje.

Na kształt społecznej odpowiedzialności biznesu mają wpływ różne stanowiska (drogi); pierwsze z nich oparte jest o koncepcję zrównoważonego rozwoju, drugie z nich wykorzystuje nacisk obywatelski, co jest związane z respektowaniem praw człowieka i budową społeczeństwa obywatelskiego oraz trzecie, odnoszące się do samoregulacyjnych działań biznesu, z uwzględnieniem aspektów etycznych<sup>130</sup>.

Interesujące są związki pomiędzy CSR a *sustainability* w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Wskazuje się, że kultura związana z CSR opiera się o wartości, które są sprzeczne z wysuwaniem na plan pierwszy przesłanek czysto finansowych. Podkreśla się że tego typu kultura skupia uwagę na zrównoważeniu (*sustainability*) obszarów: społecznego i ekologicznego (*environmental*). Nie neguje się przy tym znaczenia obszaru ekonomicznego. Kulturę związaną z CSR (*CSR culture*) traktuje się jako zestawienie (zbiór) podzielanych (w różnym stopniu) przekonań wraz z wyobrażeniami o równoważeniu – *sustainability*. Stanowi to podstawę do wyróżniania się organizacji poprzez bycie etycznym, godziwym (słusznym, sprawiedliwym) i transparentnym w relacjach z grupami społecznymi występującymi w środowisku (otoczeniu)<sup>131</sup>. Zwraca się również uwagę na fakt, że kultura organizacyjna wpływa na rozumienie pojęcia *sustainability* poprzez różne

<sup>128</sup> M. Spence, J. Ben Boubaker Gherib, V. Ondoua Biwolé, *Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, 3, s. 335–367.

<sup>129</sup> A. Kleine, M.von Hauff, *Sustainability – driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, suppl. 3, s. 517–533.

<sup>130</sup> J. Klimek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 323–326.

<sup>131</sup> F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 3, s. 355–368.

akcentowanie znaczenia aspektu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego w ramach *corporate sustainability*. Wyniki badań dużych, australijskich korporacji transportowych wskazują, że:

– na rozumienie ekonomiczne *corporate sustainability* nastawieni są pracownicy w organizacji o kulturze podkreślającej wartości hierarchiczne i biurokratyczne, występuje wówczas wysoka wewnętrzna orientacją na procesy;

– na większe zrozumienie dla ekologicznego postrzegania *sustainability* nastawieni są pracownicy mający wysoką świadomość znaczenia praktyk korporacyjnych o charakterze *sustainability*, w tym odnośnie integracji wyników związanych ze środowiskiem naturalnym. Fakt ten przypisuje się orientacji na cele, ale także na praktyki w ujęciu długofalowym<sup>132</sup>. Aspekty terminologiczne związane z CSR i *sustainability* omówili D. Baden i I. Harwood<sup>133</sup>.

## 2.1. Koncepcja CSR i jej realizacja w przedsiębiorstwie

CSR oznacza wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom społeczeństw. Przedsiębiorstwo powinno w swych działaniach nie tylko uwzględniać korzyści własne, ale także respektować szeroko pojęte korzyści społeczne. W praktyce oznacza to, że powinno ono realizować nie tylko cele ekonomiczne ale także społeczne, w tym – ekologiczne. Wychodząc z teorii obywatelstwa korporacyjnego (*corporate citizenship*) podkreśla się, że realizacja CSR może być traktowana jako faktyczne przejmowanie przez korporacje niektórych obowiązków władzy publicznej wobec społeczeństw.

Rozwój koncepcji CSR, począwszy od roku 1930, a także metod badawczych zaprezentowali S. Taneja i współpracownicy. Jako cztery główne tematy podejmowane w ramach CSR wskazuje się na: odpowiedzialność społeczną, odpowiedzialność ekologiczną, etykę biznesu oraz zarządzanie interesariuszami<sup>134</sup>. W szczególności podkreśla się wpływ interesariuszy na realizację założeń CSR<sup>135</sup>. 37 definicji społecznej odpowiedzialności biznesu zaprezen-

<sup>132</sup> M.K. Linnenluecke, S.V. Russell, A. Griffiths, *Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7, s. 432–452.

<sup>133</sup> D. Baden, I. Harwood, *Terminology matters: a critical exploration of corporate social responsibility terms*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3, s. 615–627.

<sup>134</sup> S.S. Taneja, P.K. Taneja, R.K. Gupta, *Researches in corporate social responsibility: a review of shifting focus, paradigm and methodologies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 3, s. 343–364.

<sup>135</sup> F. Maon, A. Lindgreen, A. Svaen, *Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 71–89.

tował A. Dahlsrud<sup>136</sup>. Szeroki przegląd definicji CSR zawarł w swym opracowaniu I. Freeman i A. Hasnaoui<sup>137</sup>.

Jako nurty badawcze związane z CSR wskazuje się na traktowanie odpowiedzialności społecznej jako<sup>138</sup>:

- zobowiązanie społeczne; zakłada się tu ściśle związki biznesu i społeczeństwa;
- zobowiązanie wobec interesariuszy;
- realizacja perspektywy etycznej; jej podstawą jest system wartości zawarty w kulturze organizacyjnej, cechuje się brakiem nastawienia na uzyskanie legitymizacji społecznej czy wypełnianie zobowiązań wobec całego społeczeństwa i interesariuszy;
- proces zarządczy w przedsiębiorstwie; charakteryzuje się nastawieniem na osiągnięcie rezultaty (*issues management*), obejmuje wdrażanie określonych strategii.

Jako obszary, dla których poszukiwane są cele związane z CSR, w literaturze wymienia się: podejście związane z interesariuszami, etykę biznesu, odpowiedzialność za środowisko naturalne i odpowiedzialność społeczną<sup>139</sup>. W ramach CSR coraz wyraźniej akcentowane są aspekty ekologiczne<sup>140</sup>. Prowadzi to do wydzielenia oddzielnego pojęcia, odnoszącego się do odpowiedzialności ekologicznej (CER – *Corporate Environmental Responsibility, Corporate Ecological Responsibility*). Aspekty ekologiczne mogą stanowić bowiem jeden z kluczowych czynników sukcesu (*key success factor*) na rynku, a działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego mogą być wykorzystywane do generowania nowych aktywności biznesowych<sup>141</sup>. Odpowiedzialność ekologiczna (*ecological responsibility*) jest rozpatrywana w kategoriach zobowiązania (obowiązku) społecznego firmy oraz przyjętych wartości<sup>142</sup>.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozważana jest także z perspektywy systemowej, która uwzględnia następujące elementy: postawy wobec CSR, jej przejawy (obszary) i podmioty (adresaci wewnętrzni i zewnętrzni), elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz wystę-

<sup>136</sup> A. Dahlsrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, nr 15, s. 1–13.

<sup>137</sup> I. Freeman, A. Hasnaoui, *The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 3, s. 419–443.

<sup>138</sup> I. Maignan, O.C. Ferrel, *Corporate social responsibility and marketing. An integrative framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, 1, s. 3–19.

<sup>139</sup> M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 67–82.

<sup>140</sup> G. Aras, D. Crowther, *The social obligation of corporations*, „Journal of Knowledge Globalization” 2008, Vol. 1, 1, s. 43–59.

<sup>141</sup> A. Chodyński, *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2010, s. 9–18.

<sup>142</sup> J. Martínez-del-Río, J. Céspedes-Lorente, *Competitiveness and legitimation: the logic of companies going green in geographical clusters*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 1, s. 131–146.

pujące uwarunkowania zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne<sup>143</sup>. Podstawowe definicje związane z koncepcją CSR zawarto w tabeli 1. W podanych definicjach i opisach zawarte są związki CSR z rozwojem zrównoważonym i zachowaniami etycznymi wraz z akcentowaniem roli interesariuszy.

Warto zwrócić uwagę, że popularna norma ISO 26000 traktuje odpowiedzialność jako normę etyczną i uwzględnia gotowość do ponoszenia konsekwencji skutków własnych decyzji<sup>144</sup>. Wskazuje na rolę społecznie odpowiedzialnych praktyk w działalności biznesowej, z podkreśleniem znaczenia pozytywnej aktywności przedsiębiorstwa w społeczności, w której ono działa<sup>145</sup>. B. Rok traktuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako proces poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię zarządzania oraz monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy. Podkreśla przy tym, że oczekiwania społeczne ulegają zmianom<sup>146</sup>. Organizacja społecznie odpowiedzialna tworzy korzyści oparte o wzrost zainteresowania inwestorów, wzrost lojalności interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, poprawę konkurencyjności, wzrost poziomu kultury organizacyjnej, pozyskanie oraz utrzymanie najlepszych pracowników i kształtowanie wśród tych pracowników pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa<sup>147</sup>. Odpowiedzialność społeczna dotyczy przedsiębiorstw jako całości, stosunków społecznych, działań nieakceptowanych przez interesariuszy, uwzględnia kalkulacje różnych grup interesów i działania społecznie odpowiedzialne<sup>148</sup>.

W książce A. Chodyńskiego odniesiono się do związków CSR z **zarządzaniem rozwojem przedsiębiorstwa**, wskazując na korzyści płynące z realizacji CSR ale także podkreślając że<sup>149</sup>:

- obserwowany jest związek CSR z poprawą wyników finansowych i możliwościami budowy przewagi konkurencyjnej;
- wskazuje się na korzyści płynące z realizacji CSR o charakterze ogólnobiznesowym, operacyjnym i finansowym<sup>150</sup>;

<sup>143</sup> A. Sokołowska, *Spoleczna odpowiedzialność malego przedsiębiorstwa*, Wrocław 2013, s. 135.

<sup>144</sup> B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu. Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 230.

<sup>145</sup> N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the notion of „doing well by doing good” prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 4, s. 479–490.

<sup>146</sup> B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 423–432.

<sup>147</sup> A. Wziątek-Staško, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 67–68.

<sup>148</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Spoleczna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 41.

<sup>149</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 52–55.

<sup>150</sup> M. Vilanova, J. Lozano, D. Arenas, *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 57–69.

– realizacja CSR uwarunkowana jest cechami przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do ich wielkości.

Tabela 1. Charakterystyka pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wybrane założenia	Autorzy (źródło)
<p>– CSR to obowiązek podejmowania przez korporacje takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny przedsiębiorstwa, jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego.</p> <p>– CSR to obowiązek przedsiębiorcy podejmowania takich decyzji które są pożądanym celem i wartością dla społeczeństwa.</p>	<p>K. Davis i R. Blomstrom<sup>1</sup></p> <p>H. Bowen<sup>2</sup></p>
<p>– Zwraca się uwagę na rolę działań etycznych w ramach CSR oraz wnoszenie wkładu w rozwój zrównoważony. Przejawia się to w podnoszeniu jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnych i społeczeństwa.</p> <p>– Podkreśla się, że społeczna odpowiedzialność biznesu, to wkład w rozwój zrównoważony. Uwzględnianie założeń rozwoju zrównoważonego oznacza respektowanie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.</p>	<p>The World Business Council for Sustainable Development<sup>3</sup></p> <p>The Organization for Economic and Development (OECD)</p>
<p>Zwraca się uwagę na wpływ biznesu na społeczności, w tym pracowników, klientów, wspólnoty lokalne, ale także na uczestników łańcuchów dostaw i partnerów biznesowych.</p>	<p>The Global Reporting Initiative</p>
<p>CSR to zobowiązanie do etycznej działalności w kontaktach ze wszystkimi interesariuszami, czyli pracownikami i ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i ogółem społeczeństwa. Podkreśla się rolę etycznej działalności w obszarze środowiska naturalnego.</p>	<p>Poruszane w różnych dokumentach i publikacjach, z podkreśleniem, że CSR może być traktowana jako praktyka biznesowa (Business for Social Responsibility)</p>
<p>CSR to dobrowolna działalność przedsiębiorstwa, w której troska o społeczeństwo i środowisko znajduje odbicie w prowadzonych operacjach i relacjach z interesariuszami. Oznacza nie tylko przestrzeganie prawa, ale wyjście poza te wymagania. Wiąże się z inwestowaniem w kapitał ludzki, środowisko (naturalne) i relacje z interesariuszami.</p>	<p>Komisja Unii Europejskiej<sup>4</sup></p>
<p>– CSR jest potwierdzeniem przez przedsiębiorców, że podają oni publicznej ocenie nie tylko swoje wyniki finansowe, ale także wyniki odnoszące się do działań społecznych, jak i środowiskowych.</p> <p>– CSR obejmuje problemy: zdrowia i bezpieczeństwa, praw człowieka, zarządzanie zasobami ludzkimi, nadzoru korporacyjnego, etyki biznesu, rozwoju społeczności, praw konsumenta, ochrony siły roboczej. Odnosi się także do relacji z dostawcami, nawiązuje do praw interesariuszy oraz do problematyki ochrony środowiska.</p>	<p>Konfederacja Brytyjskiego Przemysłu<sup>5</sup></p> <p>Stowarzyszenie Industry Kanada<sup>6</sup></p>
<p>Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza podejmowanie decyzji i prowadzenie działań, które:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mają wpływ na społeczeństwo i środowisko (naturalne);</li> <li>– realizowane są przez działania etyczne i transparentne;</li> <li>– realizowane są zgodnie z rozwojem zrównoważonym i dobrobytem społecznym;</li> <li>– wykazują zgodność z prawem i międzynarodowymi normami zachowań;</li> <li>– są integrowane przez organizację i stosowane w działaniach oraz, co istotne</li> <li>– uwzględniają oczekiwania interesariuszy.</li> </ul>	<p>Standard ISO 26000<sup>7</sup></p>

<sup>1</sup> K. Davis, R. Blomstrom, *Business and society: environment and responsibility*, 3 ed., New York 1975, s. 13.

<sup>2</sup> H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, [za:] A.B. Carroll, *Corporate social responsibility*, „Business and Society”, Chicago, wrzesień 1999, Vol. 38 (3), s. 268–295.

<sup>3</sup> *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, January 2000, s. 6.

<sup>4</sup> M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, 2 (124), s. 33–50.

<sup>5</sup> C.A. Hemingway, P.W. MacLagan, *Managers' Personal values as drivers of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 50, 1, s. 33–44.

<sup>6</sup> [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h\\_rs00094e.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h_rs00094e.html).

<sup>7</sup> ISO/WD 26000 *Guidance on Social Responsibility*, October 2007.

Źródło: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011, s. 56–57.

Strategiczne podejście do CSR może uwzględniać model oparty o badania przedsiębiorstw izraelskich. Zbudowany jest on w postaci trójkąta, na którego narożnikach znajdują się najwyższe kierownictwo, wspólnota organizacyjna (*organizational community*) oraz strategia. Czynnikiem wiążącym oddziaływanie kierownictwa, wspólnoty i strategię są praktyki i normy<sup>151</sup>. K. Bondy i współpracownicy zwracają uwagę, że CSR kreuje wartość w biznesie przez redukcję kosztów i ryzyka, tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz generowanie efektów *win-win*. Wpływa na budowę reputacji i legitymizację<sup>152</sup>. Sądzę, że CSR może być traktowana jako praktyczne narzędzie legitymizacji organizacji. Realizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa może następować na różnych płaszczyznach. Szerzej temat ten omówiono w opracowaniu A. Chodyńskiego wskazując m.in. na związki CSR z realizacją **nadzoru korporacyjnego**<sup>153</sup>. Rolę CSR z punktu widzenia nadzoru korporacyjnego omawia m.in. M. Blair: określa się trzy modele korporacji: finansowy, społeczny i pluralistyczny.

Model finansowy nastawiony jest na oczekiwania akcjonariuszy. Model społeczny, nastawiony na realizację zasad CSR, podkreśla rolę akcjonariuszy i pracowników. W modelu pluralistycznym, także wykorzystującym założenia CSR, zwraca się uwagę na wszystkich interesariuszy, z podkreśleniem roli kapitału społecznego<sup>154</sup>. Na związek CSR z *corporate governance* zwraca-

<sup>151</sup> Z. Sharp, N. Zaidman, *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 1, s. 51–1.

<sup>152</sup> K. Bondy, J. Moon, D. Matten, *An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): form and implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 2, s. 281–299.

<sup>153</sup> A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo. Z problematyki ekonomii i zarządzania”, red. A. Iwasiewicz, 2011 (XI), 2, s. 59–82.

<sup>154</sup> M.M. Blair, *Wealth creation and wealth sharing: a colloquium on corporate governance and investment in human capital*, The Brookings Institution, Washington 1996.

ją także uwagę A. Khan i współpracownicy<sup>155</sup>. Podkreśla się, że koncentracja własności firm międzynarodowych w Europie (*multinational firms*) powoduje zubożenie ich polityki w zakresie CSR i pogorszenia realizacji CSR<sup>156</sup>. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że *corporate governance* i CSR są ściśle związane jako odbicie zaangażowania (zobowiązania) organizacyjnego w stosunku do interesariuszy oraz interakcji w stosunku do ogólnie pojętej społeczności. CSR, mając na względzie rolę interesariuszy, jest także traktowana jako rozszerzenie *corporate governance*. Często mechanizm *governance* wykorzystuje praktyki CSR. Badania potwierdzają, że CSR jest elementem nadzoru (*governance*). Wzajemna relacja *corporate governance* i CSR zależy od kontekstu narodowego i instytucjonalnego, sytuacji ekonomicznej i wpływu przemysłu. Wskazuje się na możliwość wykorzystania modelu M. Portera i M. Kramera do wyjaśnienia związków CSR i *corporate governance*<sup>157</sup>. Model ten zawiera cztery wymiary: zobowiązanie moralne (*moral obligation*), *sustainability*, upoważnienie do działania (*licence to operate*) w oparciu o zgodę rządów, społeczności i innych licznych interesariuszy do prowadzenia biznesu oraz reputację<sup>158</sup>.

Przegląd dokonany przez M. Minoja wskazuje że<sup>159</sup>:

- analizowane są związki CSR z zarządzaniem interesariuszami, zwracając jednak uwagę także na pozostałe obszary realizacji celów CSR, a mianowicie etykę biznesu, odpowiedzialność za środowisko naturalne i odpowiedzialność społeczną;
- CSR oraz teoria interesariuszy integrują politykę społeczną korporacji z zarządzaniem strategicznym, przy występującej zbieżności strategii z etyką;

---

<sup>155</sup> A. Khan, M.B. Muttakin, J. Siddiqui, *Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 2, s. 207–223.

<sup>156</sup> D. Lammertjan, B. Scholtens, *Ownership concentration and CSR Policy of European Multinational Enterprises*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1, s. 117–126.

<sup>157</sup> S. Young, V. Thyil, *Corporate social responsibility and corporate governance: role of context in international settings*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1, s. 1–24.

<sup>158</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, 12, s. 78–92.

<sup>159</sup> M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 67–82.

– występują poglądy, że CSR (i zarządzanie interesariuszami), ze względu na ponoszone koszty, nie będą mieć pozytywnego wpływu na tworzenie przewagi konkurencyjnej;

– odpowiedzialność interesariuszy (*stakeholder responsibility*) powoduje, że głównym celem CSR jest kreowanie wartości dla kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa i że każdy biznes powinien realizować odpowiedzialne praktyki, bez oddzielania etyki od biznesu.

Zwraca się uwagę, że CSR wzmacnia identyfikację pracowników z firmą oraz wzmacnia zaangażowanie pracownika w stosunku do firmy<sup>160</sup>. H.-J. Schlierer i współpracownicy wskazują na podobieństwo praktyk CSR między Włochami i Hiszpanią oraz Belgią i Francją. Zwracają uwagę, że pojęcie interesariuszy odnoszone jest do interesariuszy pierwszoplanowych a więc głównie pracowników, dostawców i klientów, czasem społeczności lokalnej (Włochy), a dla dużych korporacji dotyczy także organizacji non profit<sup>161</sup>. Analizując CSR w warunkach Indii R. Kumar i współpracownicy wyróżnili cztery modele CSR: etyczny (oparty na wartościach religijnych), statystyczny (związany z planami rozwojowymi Indii, oparty o ekonomiczną politykę postkolonialną), (neo)liberalny (oparty na profitach biznesowych) i interesariuszy (*stakeholders*, w oparciu o koncepcje odpowiedzialności R. Freemana z 1984 roku)<sup>162</sup>. Odnosząc się do tej tematyki analizowano wpływy kulturowe rozpatrując jej aspekty (jako etyczne), struktury (w tym polityka państwa, strategie organizacyjne) oraz problemy agencji (m.in. odpowiedzialność instytucjonalna)<sup>163</sup>. Wiążąc zarządzanie interesariuszami z CSR, ładem korporacyjnym (*corporate governance*), etyką biznesu i *sustainability* H.-J. Schlierer i współpracownicy zwracają uwagę, że centralnym punktem rozważań dotyczących CSR może być (ale nie musi) zarządzanie interesariuszami. Część autorów traktuje bowiem CSR jako komponent teorii interesariuszy<sup>164</sup>. B. Jamka utożsamia z kolei CSR z rozwojem zrównoważonym (w skali mikroekonomicznej)<sup>165</sup>.

<sup>160</sup> H.R. Kim H, M. Lee, H-T. Lee, N-M. Kim, *Corporate social responsibility and employee – company identification*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 4, s. 557–469.

<sup>161</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”? Insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

<sup>162</sup> R. Kumar, D.F. Murphy, V. Balsari, *Altered images: The 2001 state of corporate responsibility in India poll*, London, Tata Energy Research Institute – Europe, 2001.

<sup>163</sup> M. Rahul, „My country’ future” – *A culture centered interrogation of corporate social responsibility in India*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 2, s. 131–147.

<sup>164</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”? Insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

<sup>165</sup> B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, 3(141), s. 17–32.

Ewolucja **odpowiedzialności społecznej** na przestrzeni lat następowała w następującej kolejności<sup>166</sup>:

– społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR 1*), z podkreśleniem aspektu ochronnego (obejmowała m.in. unikanie działań szkodliwych społecznie, zapobieganie i likwidowanie różnych negatywnych zjawisk społecznych, uwzględnianie długofalowego kreowania dobrobytu społecznego z udziałem biznesu); sięga do podstaw filozoficznych;

– społeczne odpowiadanie (reagowanie) biznesu (*Corporate Social Responsiveness, CSR 2*), ma charakter krótko- i średnioterminowy, skupia się na aspektach etycznych, uwzględnia społeczne oczekiwania, koncentruje się na spełnianiu norm społecznych, rozszerza koncepcję CSR1 o wymiar praktyczny, w tym uwzględnia strukturalne i organizacyjne przygotowanie przedsiębiorstwa do reagowania na pojawiające się potrzeby społeczne, odnosi się do podejmowanych decyzji. I. Hilliard traktuje *corporate social responsiveness* jako proces, oparty o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzący do osiągania wyników o charakterze społecznym (*corporate social outcomes*)<sup>167</sup>;

– społeczne oddziaływanie (wkład – *impact*) biznesu CSP (*Corporate Social Performance*) zwraca uwagę na konieczność zarządzania problemami społecznymi w powiązaniu z decyzjami podejmowanymi w organizacji<sup>168</sup>. Model CSP autorstwa S. Wattrick i P. Cochran uwzględnia rolę struktury kierownictwa, wynagradzania, polityki i strategii przedsiębiorstwa dla zarządzania problemami społecznymi<sup>169</sup>. Wykorzystuje przy tym założenia tzw. piramidy A. Carroll (odnosi się ona do czterech poziomów odpowiedzialności: ekonomicznego – wymaganego przez społeczeństwo, prawnego – także wymaganego przez społeczeństwo, etycznego – oczekiwanego przez społeczeństwo i filantropijnego – pożądanego przez społeczeństwo)<sup>170</sup>. P. Schreck zwraca uwagę, że CSP stanowi konfigurację zasad, procesów i wyników. W tym przypadku bierze się pod uwagę pomyślnie wykorzystanie konfliktu moralnego odnoszącego się do interesariuszy<sup>171</sup>.

<sup>166</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 66–73.

<sup>167</sup> I. Hilliard, *Responsible management, incentive systems, and productivity*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2, s. 365–377.

<sup>168</sup> P. Beurden, T. Gössling, *The worth of values – a literature review on the relation between corporate social and financial performance*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 2, s. 407–424.

<sup>169</sup> S.L. Wattrick, P.L. Cochran, *The evolution of the corporate social performance model*, „The Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, 4, s. 758–769.

<sup>170</sup> A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

<sup>171</sup> P. Schreck, *Reviewing the business case for corporate social responsibility: new evidence and analysis*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 103, 2, s. 167–188.

Wychodząc z modelu S. Wattrick i P. Cochran, D. Wood traktuje reakcje przedsiębiorstw na problemy społeczne jako zbiór zachowań; zakłada się, że wyniki, uzyskiwane poprzez politykę społecznego reagowania powinny być mierzalne<sup>172</sup>. Model A. Carroll zaliczany jest do grupy *after profit obligation*. Jego podstawą jest odpowiedzialność ekonomiczna, ale fakt umieszczenia na szczycie piramidy działalności filantropijnej powoduje, że korporacja staje się instytucją o charakterze obywatelskim. W praktyce pojęcie filantropii używamy zamiennie z pojęciem działań charytatywnych. Jednak filantropia ma charakter aktywności świadomej i systematycznej. Zmierza ona do poprawy warunków życia w społeczności poprzez wsparcie, także finansowe. Działalność charytatywna ma z kolei charakter przypadkowy, doraźny<sup>173</sup>. A. Rego i współpracownicy proponują rozwinięcie modelu A. Carroll do siedmiu elementów, a mianowicie: ekonomiczna odpowiedzialność w stosunku do klientów, a także właścicieli, odpowiedzialność prawna, etyczna, dobrowolna odpowiedzialność w stosunku do pracowników, społeczności i środowiska naturalnego<sup>174</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę na stworzenie modelu *before profit obligation*, który uznaje pierwszeństwo wartości moralnych i podkreśla, że za etyczność dokonywanych wyborów odpowiadają poszczególne osoby w organizacji. Model taki wiąże się z pracami Y.Ch.Kang i D.J. Wood<sup>175</sup>.

Zdaniem R. Maćkowskiej mniejszym zakresem niż społeczna odpowiedzialność biznesu charakteryzuje się społeczne zaangażowanie (w opracowaniu autorki występuje ono w języku angielskim jako *social involvement*). Społeczne zaangażowanie może występować bowiem na czterech poziomach: pierwszy z nich jest związany bezpośrednio z prowadzoną działalnością gospodarczą (np. tworzenie miejsc pracy), drugi dotyczy przedsięwzięć komercyjnych w środowisku społecznym (np. kreowanie wizerunku, współpraca z innymi podmiotami), trzeci odnosi się do działań na rzecz społeczności lokalnej, a czwarty do działalności charytatywnej. Oczekiwania społecznie rozpoznaje się poprzez identyfikowanie interesariuszy<sup>176</sup>.

<sup>172</sup> D.J. Wood, *Corporate Social Performance Revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, 4, s. 691–718.

<sup>173</sup> N. Bullain, *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [w:] *Współpraca obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rymśa, ISP, Warszawa 2004, s. 234 [za:] U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 109.

<sup>174</sup> A. Rego, S. Leal, M. Pina e Cunha, *Rethinking the employees’ perceptions of corporate citizenship dimensionalization*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 2, s. 207–218.

<sup>175</sup> M. Rybak, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 31–36.

<sup>176</sup> R. Maćkowska, *Znaczenie społecznego zaangażowania organizacji w budowaniu więzi z otoczeniem*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice, 2011, s. 89–108.

Przegląd różnych podejść przedsiębiorstw odnośnie kwestii społecznych, od postawy minimalistycznej, a nawet ukrywania prawdy, do zachowań reaktywnych według różnych autorów, zawarto w publikacji A. Chodyńskiego i W. Huszlaka<sup>177</sup>. Temat ten omówiono również w publikacji<sup>178</sup>, w której zanalizowano poglądy R. Griffina<sup>179</sup>, J. Stonera i współpracowników<sup>180</sup> oraz G. Johnson i K. Scholes<sup>181</sup>.

A. Kemper i R. Martin wskazują na następujące fazy rozwoju CSR<sup>182</sup>:

– krytyka dominacji zysku, związana z koncepcją tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Następuje powiązanie mierników efektywności społecznej przedsiębiorstwa (*social performance*) ze wskaźnikami finansowymi. Podkreśla się związku społecznej odpowiedzialności biznesu z wyceną akcji przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy (faza pierwsza);

– zapoczątkowana Szczytem Ziemi na konferencji ONZ poświęconej koncepcji *sustainable development* (1992 rok), następuje próba odpowiedzi na pytanie o miejsce biznesu i rolę interesariuszy (faza druga);

– traktowanie CSR jako strategicznego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i myślenie w kategoriach budowy przewagi konkurencyjnej; postępująca integracja kwestii politycznych i społecznych z zarządzaniem wraz z podkreśleniem roli przedsiębiorstwa we współczesnych społeczeństwach (faza trzecia, po roku 2000).

Realizacja założeń CSR wymaga nakreślenia odpowiedniej polityki społecznej. Polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo powinna zatem<sup>183</sup>:

<sup>177</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Social competencies of an enterprise*, [w:] *Improving of the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. by B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2011, s. 245–260.

<sup>178</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 11–30.

<sup>179</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 122–124; wymieniony autor wskazuje na cztery podejścia (postawy) przedsiębiorstw: obstrukcjonizm, postawa obronna, postawa dostosowawcza i postawa aktywna.

<sup>180</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 117; wymienieni autorzy opisują postawy przedsiębiorstw: reaktywną, obronną i proaktywną.

<sup>181</sup> G. Johnson i J. Scholes wskazują na dziesięć postaw przedsiębiorstwa w ramach czterech grup (typów): przedsiębiorstwa nastawione na maksymalizację zysku, przedsiębiorstwa uwzględniające wpływ interesariuszy na zysk w długim okresie (aspekty społeczne, działalność charytatywna czy sponsoring traktowane są w kategoriach inwestycji lub wydatków na promocję, czy budowanie reputacji), przedsiębiorstwa realizujące zobowiązania w stosunku do wszystkich interesariuszy, organizacje tworzone w celu zaspokojenia określonych potrzeb społecznych (korzyści finansowe znajdują się na dalszym planie).

<sup>182</sup> A. Kemper, R.L. Martin, *After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories*, „European Management Review” 2011, Vol. 7, 4, s. 229–239.

<sup>183</sup> A. Chodyński, *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, [w:] *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s.19–38.

- zapewnić zgodność z deklarowanymi normami i gotowość do ponoszenia konsekwencji za realizowane lub zaniechane działania (zasada odpowiedzialności) w połączeniu z zapewnieniem realizacji przez przedsiębiorstwa rachunkowości społecznej i ekologicznej (*social and environmental accounting*) – (zasada policzalności, *accountability*)<sup>184</sup>;
- uwzględnić oczekiwania i potrzeby interesariuszy (zasada uczestnictwa);
- uniemożliwić wyłączenie niewygodnych lub drażliwych obszarów działania (zasada zupełności);
- zapewnić gotowość do oceny (pomiaru) sfer działania ważnych dla interesariuszy (zasada wymierności);
- zapewnić możliwość potwierdzenia przez niezależnych ekspertów wiarygodności firmy (zasada zapewnienia jakości);
- umożliwić poszukiwanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji, w tym odnośnie propagowania informacji o programach społecznej odpowiedzialności (zasada dostępności);
- podkreślać znaczenie ocen i informacji przekazywanych przez organizację sferom opiniotwórczym (zasada istotności);
- zapewnić zrozumiałość informacji nawet dla osób nieposiadających fachowego przygotowania w danej dziedzinie (zasada zrozumiałości).

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa wykazują różny **poziom zaangażowania społecznego**. Szczegółową charakterystykę podejścia do odpowiedzialności społecznej dla różnych typów przedsiębiorstw i rodzajów działań zaprezentowano w publikacji A. Chodyńskiego i W. Huszłaka<sup>185</sup>. W opracowaniu tym, jako krańcowe poziomy zaangażowania społecznego przyjęto zachowania przedsiębiorstw nastawionych na zysk (według poglądów M. Friedmana) oraz przedsiębiorstwa społecznego. Pomiędzy tymi krańcowymi zachowaniami występuje cała gama działań pośrednich opisywanych jako działalność dobroczynna, CRM (marketing relacji), CSR, inwestycje na rzecz społeczeństwa do budowy trwałego partnerstwa z wybranymi organizacjami (*corporate community investment*) czy stawianie się członkiem społeczeństwa obywatelskiego (*corporate citizenship*), co oznaczać może przejmowanie odpowiedzialności za zaspokajanie potrzeb społecznych, formalnie należącej do władz publicznych. Temat ten omówiono także w przywoływanej publikacji<sup>186</sup>. Z kolei J. Klimek podkreśla, że przedsiębiorstwo społecz-

<sup>184</sup> J. Brown, M. Fraser, *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: an overview of the conceptual landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2, s. 103–117.

<sup>185</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Social competencies of an enterprise*, [w:] *Improving of the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. by B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2011, s. 245–260.

<sup>186</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 11–30.

ne realizuje partnerstwo między władzą publiczną, organizacjami obywatelskimi i sektorem rynkowym. Łączy sektor prywatny z trzecim sektorem, do którego należy większość przedsiębiorstw społecznych. Biznes w tym przypadku nakierowany jest głównie na cele społeczne, bez nastawienia na maksymalizację zysku dla właścicieli lub udziałowców. Reinwestuje on przychody w lokalną społeczność. Autor podkreśla, że stanowi to przykład przedsiębiorczości społecznej opartej o innowacyjne podejście do rozwoju lokalnego. W ramach przedsiębiorczości społecznej następuje przekształcanie organizacji wolontariuszy w formy korporacyjne; stanowi to przejaw odpowiedzialności społecznej. Autor prezentuje także pojęcie przedsiębiorstwa społecznego według Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej (CEP-CMAF): zawiera ono elementy ekonomiczne i społeczne, takie jak: ciągła aktywność produkcyjno-usługowa, autonomia (wiąże się to z posiadaniem organów zarządczych), fundatorzy przedsiębiorstwa ponoszą ryzyko ekonomiczne, a przynajmniej część pracowników musi występować poza wolontariatem (powinna być opłacana). Przedsiębiorstwo społeczne, którego celem jest służenie społeczności, buduje swoją kulturę w oparciu o partnerstwo i partycypację, w tym o związki z interesariuszmi. Decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny, a ewentualne zyski są reinwestowane w działalność lub podnoszenie wynagrodzeń grup społecznie marginalizowanych. Koncepcja ta jest szczególnie rozwinięta w Europie, dotyczy głównie trzeciego sektora, a w mniejszym stopniu – sektora publicznego i organizacji komercyjnych<sup>187</sup>. Sieć EMES (*The Emergence of Social Enterprise in Europe*) proponuje model „idealnego przedsiębiorstwa społecznego”, które cechuje się wielością celów, wielością udziałowców i różnorodnością źródeł finansowania<sup>188</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę na występowanie wielu definicji przedsiębiorstwa społecznego. Inaczej jest ono postrzegane w Europie, inaczej w USA. W Europie występują dwa podejścia: pierwsze kładzie nacisk na inicjatywy społeczne firm, drugie zaś opiera się na definicji przedsiębiorstw istniejących w ramach trzeciego sektora, w tym także spółdzielnie socjalne. W Stanach Zjednoczonych zwraca się uwagę na zdolność przedsiębiorstwa społecznego do generowania dochodów. Teoretycy amerykańscy do przedsiębiorstw społecznych zaliczają zarówno takie, które łączą zyski z celami społecznymi, nastawione na zysk, ale zaangażowane w inicjatywy społeczne (podejmują np. działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu), aż po organizacje non profit. Te ostatnie prowadzą działalność gospodarczą wspierającą realizację

<sup>187</sup> J. Klimek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2012, s. 268–280.

<sup>188</sup> J. Defourny, *Introduction: From Third Sector to Social Enterprise*, [w:] *The Emergence of Social Enterprises*, eds. C. Borzaga, J. Defourny, 2001, London, New York: Routledge, s. 16–18.

ich celów społecznych<sup>189</sup>. Należy zwrócić uwagę, że M. Yunus rozróżnia pojęcia przedsiębiorstwa społecznego (*social enterprise*) i biznesu społecznego (*social business*). W obu przypadkach mamy do czynienia z koncentrowaniem uwagi na celach społecznych, z wykorzystywaniem praktyk biznesowych w prowadzeniu działalności. Jednak *social business* zachowuje wszystkie profity związane z rezultatami społecznymi. *Social enterprise* może zwracać część profitów do inwestorów<sup>190</sup>.

W skali globalnej obserwuje się rozwój praktycznej realizacji koncepcji CSR w dużych przedsiębiorstwach. Towarzyszy temu wprowadzanie kodeksów etycznych i rozwój sprawozdawczości społecznej i ekologicznej skierowanej do interesariuszy (raportowanie)<sup>191</sup>. Występuje również wzrost ilości agencji ratingowych dokonujących ocen zaangażowania korporacji w CSR<sup>192</sup>. W roku 2008 ok. 73% spośród 250 największych światowych firm realizowało strategię związane z odpowiedzialnością<sup>193</sup>. Zakres i poziomy raportowania według standardów GRI, wraz z wzorcami teoretycznymi realizacji założeń CSR, zawarto w opracowaniu A. Chodyńskiego i W. Huszłaka<sup>194</sup>. W ogólnopolskim rankingu największych przedsiębiorstw (*Lista 500* w czasopiśmie „Polityka”) w roku 2012, 40% firm uwzględniło w swoich działaniach aspekty społeczne i ekologiczne. Badane firmy wprowadzają wybrane rozwiązania CSR, a także widzą konieczność ich stosowania. 12 spośród nich wskazywało, że CSR jest kluczowym elementem działań strategicznych w biznesie i że posiadają strategię CSR, kodeksy postępowania oraz sporządzają cyklicznie raporty pozafinansowe. 17 spośród nich deklaruje uwzględnienie istotnych rozwiązań CSR<sup>195</sup>. Wskazuje się także na rolę CSR w kreowaniu organizacyjnego przywództwa<sup>196</sup>.

<sup>189</sup> J.A. Kerlin, *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2006, Vol. 17, 3, s. 246–262.

<sup>190</sup> M. Yunus, *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, Philadelphia, PA: Public Affairs, 2010.

<sup>191</sup> *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2002.

<sup>192</sup> S. Scalet, T. Kelly, *CSR rating agencies: what is their global impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 1, s. 69–88.

<sup>193</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>194</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Socially and ecologically responsible polish companies-case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34.

<sup>195</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstič, co-ed. Z. Paszek, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2013, s. 93–108.

<sup>196</sup> S. Benn, L. Todd, J. Pendleton, *Public relations leadership in corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2001, Vol. 96, 3, s. 403–423.

Zdaniem J. Adamczyk realizacja przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności społecznej wymaga włączenia celów społecznych w system celów strategicznych, określenie metod pomiaru i mierników oceny realizacji celów społecznych, pomiar kosztów i zysków związanych z realizacją programów społecznych oraz przygotowanie raportów dotyczących realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa dla interesariuszy (opracowanie i udostępnienie takich raportów)<sup>197</sup>. A. Chodyński i W. Huszlak, opierając się na szerokim przeglądzie literatury, proponują następujące działania związane z **implementacją CSR** w przedsiębiorstwach: uwrażliwienie, analiza i ocena, formułowanie i planowanie, implementacja, monitoring wraz z raportowaniem i ewaluacją oraz utrwalanie. Wskazują równocześnie na następujące czynniki wewnętrzne wpływające na efektywne wdrożenie CSR: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot jego działalności (branża, kluczowe zasoby), zasięg działalności, wiek firmy (i związane z nim fazy jej rozwoju), forma organizacyjno-prawna (z podkreśleniem ilości interesariuszy) oraz fakt, czy jest to przedsiębiorstwo rodzinne. W tym przypadku podkreśla się znaczenie tradycji, doświadczenia, ale także przekazywanych z pokolenia na pokolenie wartości etycznych. Jako czynniki zewnętrzne wskazuje się na cechy regionu, w którym działa firma (co może wiązać się m.in. stymulowaniem lub hamowaniem realizacji CSR), otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstwa, prawo i wzorce kulturowe, historyczne, obyczajowe, a także sytuacja ekonomiczna kraju<sup>198</sup>. Zwraca się uwagę, że skutek oddziaływań zewnętrznych CSR odgrywa pozytywną rolę w przemysłach (firmach) proeksportowych<sup>199</sup>. CSR jest realizowana w przedsiębiorstwach na różnych etapach rozwoju. Podstawą tego rozwoju stanowi przyjęta misja, wizja i strategia. Do praktycznej ich realizacji w przedsiębiorstwach odpowiedzialnych społecznie powinno uwzględniać się w nich wartości związane z CSR<sup>200</sup>. Dostosowanie działań i struktury organizacyjnej do opracowanej misji, wizji i strategii w oparciu o przyjęte wartości, ważne dla pracowników i organizacji, stanowi ostatni etap w procesie zarządzania przez wartości. Jednak osiągnięcie tego etapu wymaga realizacji etapów poprzedzających, czyli: uzgodnienie wartości, określenie misji, wizji i strategii firmy oraz propagowania przyjętych wartości, a także poczucia

<sup>197</sup> J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 43.

<sup>198</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *op. cit.*, s. 23–41.

<sup>199</sup> A. Khan, M.B. Muttakin, J. Siddiqui, *Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 2, s. 207–223.

<sup>200</sup> A. Chodyński, *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic and Social Studies”, Connections on the edge of the European Union, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2011, s. 121–138.

misji, wizji i przyjętej strategii. Propagowanie powinno być skierowane zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz organizacji<sup>201</sup>.

Z raportu PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) z roku 2011 roku wynika, że korzyści z realizacji społecznej odpowiedzialności (CSR) dostrzega 76% działających w Polsce firm dużych, ale już tylko 58% mikroprzedsiębiorstw. Znajomość pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu” wykazuje 70% firm dużych, 50% firm średnich, a małych i mikro, odpowiednio: 36% i 26%. Wśród nieco ponad 2/3 znających to pojęcie, realizuje działania z tym związane, lecz tylko w 56% dotyczy to mikrofirm. Interesująca jest obserwacja autorów raportu – że firmy mogą realizować działania społecznie odpowiedzialne nawet nie znając tego pojęcia<sup>202</sup>. Potwierdza to studium przypadku firmy należącej do grupy MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw), która budując strategię swojego rozwoju uwzględnia problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu, nie dysponując rozeznaniem odnośnie znaczenia i zakresu tego pojęcia<sup>203</sup>. Jak sądzę, problem polega także na tym, że nawet jeśli wartości związane z aspektami społecznymi czy ekologicznymi są zawarte w zbiorze wartości kadry zarządzającej i pracowników małych przedsiębiorstw, to często zamierzenia do działania na rzecz ich realizacji nie są ujmowane w postaci dokumentów (których przykładem mogą być kodeksy etyczne). Szereg badań wykonanych w ostatnich latach wskazuje na specyfikę realizacji CSR w firmach małych i średnich (MŚP). Badania w województwie pomorskim, przeprowadzone w latach 2010–2011, wskazują, że w 57% przedsiębiorstw należących do tej grupy znane było pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Około 87% spośród nich uznawało swoje przedsiębiorstwo za społecznie odpowiedzialne. Z kolei z badań z roku 2011, dotyczących przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego wynika, że znajomością pojęcia CSR mogło pochwalić się tylko 14% badanych (ale dla średnich przedsiębiorstw wartość ta była wyższa i wynosiła już 20%). Dla województwa małopolskiego, według badań z roku 2011, znajomość tego pojęcia zadeklarowało jedynie 11% firm (w tym 26% firm średnich). Uzyskane wyniki badań wskazują również na niski stopień świadomości ekologicznej<sup>204</sup>. Badania opinii przedsiębiorców reprezentujących MŚP, realizujących działalność gospodarczą w zakresie agrobiznesu na obszarach wiejskich województwa war-

<sup>201</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.

<sup>202</sup> Raport PARP, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, opracowanie MillwardBrown SMG/KRC i PwC z 9 grudnia 2011.

<sup>203</sup> J. Knapik, *Rozwój małej firmy farmaceutycznej wobec wymogów CSR (przypadek firmy IKS)*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 129–153.

<sup>204</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2013, 6, s. 25–30.

mińsko-mazurskiego, wykonane w roku 2013 wskazują, że około 36% przedsiębiorców nie podejmuje w swojej polityce działań z zakresu CSR, zaś około 38% badanych zadeklarowało podejmowanie działań w tym zakresie jedynie w sposób okazjonalny<sup>205</sup>. Inne wyniki badań wskazują, że około 38% polskich przedsiębiorców nie potrafi ocenić wpływu realizacji CSR ich na działalność rynkową. Ponadto, ponad jedna trzecia określa to oddziaływanie (pomoc) jako średnią. Tylko około 8% twierdzi, że działania w tym obszarze są bardzo istotne, 7% respondentów nie widzi żadnego pozytywnego wpływu, a 14% badanych twierdzi, że wpływ jest niewielki. CSR częściej realizują przedsiębiorstwa produkcyjne niż handlowe. Przytoczone badania wskazują, że koncepcja CSR nie jest wystarczająco znana wśród przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Z badań wynika, że działania w tym obszarze mają charakter nawet pozorowany – wobec braku wiary wśród pracowników w skuteczność CSR<sup>206</sup>. Z kolei badania wpływu czynnika ekologicznego dla małych i średnich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej w Polsce wskazują, że największy wpływ na poszczególne obszary kreowania wartości przedsiębiorstw dotyczy jakości i innowacyjności. Podkreśla się także znaczenie aspektów technologicznych. W przyszłości największy nacisk powinien być położony na obszary dotyczące powiązań z partnerami, budowę wartości marki oraz relacje środowiskowe (ekologiczne) i społeczne<sup>207</sup>.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że firmom małym i średnim (MŚP) trudno jest wdrażać praktyki CSR opierając się o doświadczenia dużych przedsiębiorstw. Jako alternatywę CSR dla MŚP wskazuje się odpowiedzialną przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*), która szerzej będzie rozważana w dalszej części monografii. Aktywność w zakresie odpowiedzialności społecznej wiąże się z presją wywieraną przez interesariuszy, głównie klientów, bez związków z moralnością czy ideologią. Jednak wyniki badań w dziewięciu krajach wskazują, że odpowiedzialne wspólne praktyki MŚP mają charakter wewnętrzny, mniejszą rolę odrywają natomiast wspólne praktyki zewnętrzne, związane ze współdziałaniem ze społecznościami lokalnymi i odnoszące się do środowiska naturalnego. Obserwuje się równocześnie zmniejszenie chęci oddziaływania z lokalną społecznością w zakresie odpowiedzialności społecznej, wraz ze zmniejszaniem się wielkości MŚP<sup>208</sup>. Doświadczenia zagraniczne wskazują, że MŚP realizowały głównie

<sup>205</sup> M. Ratajczak, *Wybrane aspekty koncepcji CSR na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2/2014, s. 123–133.

<sup>206</sup> M. Strużycki (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, Difin, Warszawa 2011, s. 200–202, s. 215.

<sup>207</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 180–182.

<sup>208</sup> F. Azmat, R. Samaratinge, *Responsible entrepreneurship in developing countries*, „Journal of

strategie reaktywne w obszarze CSR. Przedsiębiorstwa w tym obszarze nie podejmowały działań proaktywnych. Strategia proaktywna wymaga bowiem priorytetowego traktowania odpowiedzialności społecznej, wychodząc poza istniejące regulacje poprzez innowacje, zapewniając efektywność (*ecoeficiency*) czy zapobiegając zanieczyszczeniu środowiska. Takie proaktywne zachowanie powinno obejmować również przywództwo dotyczące środowiska (naturalnego)<sup>209</sup>.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na uwarunkowania realizacji CSR związane z cechami przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do ich wielkości. Podkreśla się, że różnice wynikają z innego podejścia do zarządzania, roli menadżmentu, rozbudowy struktur organizacyjnych, zasięgu rynku, ale także ilości i rodzaju interesariuszy. Na realizację CSR w mniejszych przedsiębiorstwach obserwuje się znaczący wpływ właściciela. Wskazuje się, że podejmowane działania mają na uwadze większego odbiorcę (często jedynego dla danej firmy). Uwzględnia się także inne czynniki: dla przedsiębiorstw małych szczególna rola przypada powiązaniom lokalnym, dla firm średnich istotną rolę odgrywa fakt, że często znajdują się one na etapie wzrostu. Obserwuje się, że w przypadku dużych przedsiębiorstw ich podejście do CSR ma charakter bardziej sformalizowany<sup>210</sup>. Formułowane są także propozycje kategoryzacji (typów) firm w zależności od ich nastawienia do realizacji CSR. Opierając się o wymiar instrumentalny i normatywny w stosunku do interesariuszy, wyróżniono typy: sceptyczny, pragmatyczny, zaangażowany i idealistyczny. Propozycje wynikają z podejścia konfiguracyjnego, które łączy elementy wartości organizacyjnych z przyjętymi zachowaniami. Typ organizacyjny przedsiębiorstwa jest proponowany w oparciu o organizacyjne zamierzenia, identyfikację interesariuszy i ich ważność, zarządzanie interesariuszami, pomiar wyników i występowanie granic między firmą i interesariuszami. Podkreśla się, że organizacja powinna posiadać wizję, strategię i cele oraz cechować się odpowiedzialnością<sup>211</sup>.

Z koncepcją CSR można łączyć problematykę **zarządzania różnorodnością** (*diversity management*), w szczególności w odniesieniu do teorii przedsiębiorstwa wielokulturowego. Zarządzanie różnorodnością obejmuje zagadnienia wpływu poziomu świadomości odnośnie różnorodności na zarządzanie przedsiębiorstwem, wpływ struktur, procesów i procedur przedsiębiorstwa na ewentualną dyskryminację poszczególnych grup oraz dotyczy zachowań pra-

---

Business Ethics” 2009, Vol. 90, 3, s. 437–452.

<sup>209</sup> N. Torugsa, W. O’Donohue, R. Hecker, *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 4, s. 483–500.

<sup>210</sup> L. Preuss, J. Perske, *Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium – size business*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 92, 4, s. 531–551.

<sup>211</sup> E. O’Higgins, *Corporations, civil society, and stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2, s. 157–176.

cowników<sup>212</sup>. Zarządzanie różnorodnością wiąże się z budowaniem świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji i podejmowaniem działań na rzecz ich wykorzystania w sposób korzystny dla organizacji. *Diversity management* stanowi narzędzie budowy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Strategia zarządzania różnorodnością ma wiodący wpływ na odpowiedzialność organizacji. Analiza literatury przedmiotu nasuwa wniosek, że różnorodność w organizacji to odpowiedź na różnorodność w jej otoczeniu (np. związana z interesariuszami). Przyjmuje się, że występują trzy wymiary różnorodności: pierwotna, wtórna i organizacyjna. Pierwotna odnosi się do rasy, narodowości, grup etnicznych, płci, wieku, orientacji seksualnej czy niepełnosprawności, Różnorodność wtórna związana jest np. z wykształceniem, miejscem zamieszkania, statusem rodzinnym, a organizacyjną można wiązać ze stanowiskiem, stażem pracy czy sektorem<sup>213</sup>.

## 2.2. Koncepcja *sustainability* i jej realizacja w przedsiębiorstwie

Współcześnie *sustainability* traktowane jest jako paradygmat, który umożliwia przetrwanie firm na rynku<sup>214</sup>. A. Pabian i B. Pabian zwracają uwagę na fakt, że niektóre cechy kultur sprzyjają rozwojowi *sustainability*<sup>215</sup>. Powołując się na B. Husteda<sup>216</sup> wskazują, że skłonność do realizacji *environmental sustainability* (jako związanej ze środowiskiem naturalnym) wykazują kraje bogate o niskim stopniu dystansu do władzy, niskim poziomie preferowania cech męskich oraz wysokiej preferencji indywidualizmu. Realizację wartości *sustainability* ułatwiają egalitaryzm, feminizm i indywidualizm<sup>217</sup>. F. Perrini i A. Tencati traktują *sustainability* jako orientację uwzględniającą integrację, w zależności od kontekstu aspektów ekonomicznych, spójności społecznej i problemów ochrony środowiska naturalnego<sup>218</sup>. *Sustainability* stanowi odpowiedź na wzrost zagrożeń ekologicznych i społecznych i nawiązuje do założeń rozwoju zrównoważonego. Realizacja koncepcji zrównoważenia w organizacjach gospo-

<sup>212</sup> K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 2, s. 91–101.

<sup>213</sup> A. Wziętek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 22–23, 68–70.

<sup>214</sup> A. Pabian, *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek” 2013, 8, s. 12–17.

<sup>215</sup> A. Pabian, B. Pabian, *Perspektywy rozwoju koncepcji sustainability w aspekcie różnic kulturowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2012, 2, s. 3–9.

<sup>216</sup> B. Husted, *Culture and Ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability*, „Management International Review” 2005, Vol. 45, 3, s. 349–371.

<sup>217</sup> A. Pabian, B. Pabian, *Perspektywy rozwoju koncepcji sustainability w aspekcie różnic kulturowych*, *op. cit.*

<sup>218</sup> F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, s. 296–308.

darczych następuje z podkreśleniem roli wrażliwości ekologicznej i społecznej pracowników usytuowanych na różnych szczeblach<sup>219</sup>. **Zrównoważenie**, według określenia *Center of Sustainability* z roku 2004, to zdolność do nieprzerwanych działań w skali długoterminowej – jego cechą jest bezterminowość z podkreśleniem znaczenia równoważenia interesów różnych grup<sup>220</sup>.

M. Sánchez-Fernández i C. Colombo zwracają uwagę, że *sustainability* początkowo wiązano głównie z problematyką ochrony środowiska naturalnego i koniecznością zmniejszenia zużycia zasobów naturalnych oraz zapewnienia przebiegu procesów przyrodniczych (m.in. ciągłości realizacji łańcuchów pokarmowych). Aktualnie jednak *sustainability* jest postrzegana w następujących aspektach: społecznym, kulturowym, ekologicznym, przestrzennym i/lub terytorialnym, politycznym, czasowym, finansowym, instytucjonalnym, globalnym, demograficznym, technicznym i indywidualnym (jednostkowym)<sup>221</sup>.

G. Eweje przytacza różne definicje *sustainability*. Don Jones określa *sustainability* jako „podejście biznesowe, które kreuje długotrwałą wartość dla właścicieli, wykorzystując okazje (możliwości, szanse, *opportunity*) i zarządzając ryzykiem związanym z postępem ekonomicznym, środowiskowym i społecznym”. Wychodząc z treści raportu Brundtland (WCED z roku 1987) i przywołując poglądy T. Dyllick i K. Hockers z 2002 roku, *sustainability* określa się „jako spotkanie potrzeb bezpośrednich i pośrednich interesariuszy firm” [...] bez kompromisu, co do zapewnienia potrzeb przyszłych interesariuszy”. Przytaczana jest także definicja, że *business sustainability* włącza „podtrzymywanie i rozwijanie (rozszerzanie) wzrostu ekonomicznego, wartości dla właścicieli, prestiż, reputację korporacyjną, relacje z klientami oraz jakość produktów i usług”. Działania te powinny wiązać się z przyjęciem i dążeniem do etycznych praktyk biznesowych, kreowaniem zrównoważonych miejsc pracy oraz budowaniem wartości dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa<sup>222</sup>.

Obserwacje M. van Marrevijk i M. Werre wskazują, że realizacja *sustainability* w korporacji jest zależna od występujących systemów wartości i wiąże się z kulturą organizacji. Oznacza to, że nie mamy do czynienia z jedną wersją *corporate sustainability* (CS). Prezentowana są typy organizacji na różnych etapach rozwoju z różnymi formami *corporate sustainability*, każda wspierana przez układ instytucjonalny. Odpowiadają one ambicjom organizacji z wy-

<sup>219</sup> A. Pabian, *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, op. cit.

<sup>220</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

<sup>221</sup> M.D. Sánchez-Fernández, C.R. Colombo, *Sustainable development and corporate social responsibility: a holistic view*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstić, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014, s. 11–22.

<sup>222</sup> G. Eweje, *Managerial perceptions of sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 149–168.

korzystaniem różnych praktyk biznesowych. Określone zostały poziomy: 1. *pre-CS*, z występowaniem braku ambicji dotyczącej CS; 2. *compliance-driven CS*, traktowanie CS jako obowiązek, zobowiązania lub konkretne zachowania; 3. *profit-driven CS*, czyli uwzględnienie aspektów finansowych związanych z integracją aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych przy podejmowaniu decyzji i operacjach biznesowych; 4. *caring CS*, tj. troska, uwzględnienie równoważenia elementów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych ponad przestrzeganiem prawa i uzyskiwaniem profitów – motywacja wynika z potencjału ludzkiego, społecznej odpowiedzialności i troski o planetę; 5. *synergistic CS* tj. uwzględnienie w wynikach korporacji aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w kreowaniu wartości dzięki ich dobremu zrównoważeniu i wykorzystaniu w rozwiązaniach funkcjonalnych – występuje synergiczne podejście do interesariuszy niosąc za sobą postęp; 6. *holistic CS*, czyli pełna integracja CS z organizacją na rzecz jakości i przedłużenia życia<sup>223</sup>.

D. Dunphy wskazuje na sześć faz **realizacji sustainability** w korporacji (*corporate sustainability*) począwszy od oporu wobec takiej propozycji, a mianowicie: odrzucenie, brak reakcji, zgoda, efektywność (*efficiency*, związana na przykład z zużyciem materiałów czy eliminacją odpadów), strategiczna proaktywność, aż do fazy podtrzymywania przez korporację (*sustainability* stanowi wówczas punkt centralny strategii)<sup>224</sup>. R. Lozano zwraca uwagę, że pojęcie *sustainability* odnosi się do całego systemu firmy: czynności (*operations*) i produkcji, zarządzania i strategii, systemu organizacyjnego, zaopatrzenia, marketingu, ocen i komunikacji<sup>225</sup>. Efektywna realizacja programu *sustainability* obejmuje: gotowość do oceny, przewodnictwo do przygotowania implementacji oraz środki do określenia wpływu programu na postawy (zachowania) pracowników<sup>226</sup>.

Warto zwrócić także uwagę na poglądy wskazujące, że główne bieżące podejście do *corporate sustainability* jest niezgodne z założeniami rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)<sup>227</sup>. Wynika ono bowiem z nastawienia na akcentowanie efektów ekonomicznych kosztem efektów społecznych i ekologicznych. Zarówno *corporate sustainability*, jak i *sustainable development*,

<sup>223</sup> M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

<sup>224</sup> D. Dunphy, *Conceptualizing sustainability: the business opportunity*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 3–24.

<sup>225</sup> R. Lozano, *Orchestrating organizational changes for corporate sustainability. Overcoming barriers to change*, „Greener Management International” 2012, Issue 57, s. 43–64.

<sup>226</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>227</sup> T. Hahn, F. Figge, *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3, s. 325–345.

uwzględniają jednak kompozycję tych trzech efektów (celów), co powoduje, że stanowią one konstrukty wieloaspektowe (*multifaceted construct*).

W literaturze występuje pojęcie *sustainability business* traktowane jako podstawa tworzenia stabilnego biznesu, z podkreśleniem kreowania długoterminowej wartości dla interesariuszy, przy uwzględnieniu postępu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego<sup>228</sup>. Budowa *sustainable business* obejmuje: przemyślenie kierunków strategicznych (start strategii), wdrożenie strategii, osadzenie *sustainability* w podstawowych (*core*) procesach biznesowych, kreowanie wartości poprzez raportowanie oraz cykliczne przejście do początkowego etapu<sup>229</sup>. Realizacja założeń *sustainability* może być uwarunkowana powiązaniem organizacji sektora biznesu z interesariuszami wchodzącymi w skład tzw. drugiego i trzeciego sektora<sup>230</sup>. Wskazuje się także na możliwości wykorzystanie koncepcji *sustainability* na kształtowanie powiązań o charakterze sieciowym, w tym w odniesieniu do klastrów<sup>231</sup>. Pojęcie *sustainability* można wiązać z pojęciem orientacji prośrodowiskowej (biznesowej) ESO (*environmental sustainability orientation*). Na przykładzie małych firm wytwórczych na Filipinach wskazuje się na trzy jej wymiary: wiedzę o wynikach (efektach) związanych ze środowiskiem naturalnym, praktyki *sustainability*, a także zaangażowanie w kierunku *sustainability*. ESO można traktować jako proaktywną strategiczną postawę firm. Realizacja przyjętej orientacji biznesowej pozwala na integrację przez firmę związków dotyczących ogólnie pojętego środowiska funkcjonowania przedsiębiorstwa z jego kulturą, podejmowaniem decyzji, strategią i działaniami biznesowymi oraz na integrację z interesariuszami<sup>232</sup>. Zwraca się uwagę na konieczność łącznego traktowania organizacyjnych procesów finansowych i pozafinansowych. Zasadnicze znaczenie ma jednak tworzenie nadzoru związanego z *sustainability* (*sustainability governance*), z podkreśleniem roli kreowania wartości w ramach *sustainability* na rzecz przyszłego wkładu w osiągnięcia ekonomiczne (*economic sustainability*). Oznacza to, że przy realizacji założeń *sustainability* nie można opierać się jedynie o odpowiednio zorientowane

<sup>228</sup> A. Chodyński, *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2009, s. 221–230.

<sup>229</sup> A. Klettner, T. Clarke, M. Boersma, *The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1, s. 145–165.

<sup>230</sup> A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 11–39.

<sup>231</sup> A. Chodyński, *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 37–59.

<sup>232</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 461–476.

(*sustainability – oriented*) struktury organizacyjne i instrumenty menadżerskie<sup>233</sup>. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na przeplatanie *sustainability* i zarządzania interesariuszami. Podejście to wynika z faktu, że strategia *sustainability* kreuje wartość dla różnych interesariuszy, w tym także przyszłych pokoleń, zapewniając długotrwałość życia przedsiębiorstw<sup>234</sup>. W realizacji założeń *sustainability* nie ogranicza się sposobów, metod i narzędzi dostosowania się do zmian występujących w turbulentnym otoczeniu<sup>235</sup>.

Przywołując m.in. podejście związane ze zrównoważeniem, A. Jabłoński opisuje *sustainability* jako zarządzanie oparte o ciągłość biznesu w dłuższym czasie, podkreślając zdolność do reagowania na szybkie zmiany. *Sustainability* jest opisywane w postaci trójkąta (TPZ), zawierającego w swoim środku punkt równowagi. Punkt ten jest tworzony w oparciu o oddziaływanie trwałości, podtrzymania, a także zrównoważenia, obejmującego zarówno doprowadzanie do stanu równowagi, ale również zapewnienie tej równowagi. Trwałość można wiązać z istnieniem w dłuższym czasie i niepodleganiu szybkim zmianom; odnosi się ją do relacji zarząd – udziałowcy – interesariusze. Podtrzymanie, kojarzone z brakiem przerywania ciągłości, wiąże się z relacją zrównoważenia ekonomicznego ze zrównoważeniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Zrównoważenie odnosi się do relacji pomiędzy świadomym stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu a wartością interesariuszy; uwzględnia się także ich migrację<sup>236</sup>. Sądzę, że najważniejszym założeniem koncepcji *sustainability* jest zrównoważenie i integracja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w organizacjach. Podkreślany jest wpływ interesariuszy i ich wzajemnych powiązań na to zrównoważenie i integrację. Zwraca się uwagę, że koncepcja *sustainability business* oznacza, że modele biznesu muszą być rozpatrywane biorąc pod uwagę zarówno efektywność ekonomiczną, odnoszącą się do aspektów społecznych oraz ekologicznych<sup>237</sup>. Realizacja modeli biznesu wiąże się z permanentnym doprowadzaniem do stanu równowagi i zrów-

<sup>233</sup> A. Schneider, E. Meins, *Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 4, s. 211–222.

<sup>234</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”? Insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

<sup>235</sup> A. Chodyński, *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2010, s. 9–18.

<sup>236</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

<sup>237</sup> A. Chodyński, *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, [w:] *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 19–38.

noważenia, dzięki czemu osiąga się wyznaczone cele biznesowe przedsiębiorstwa<sup>238</sup>. Podkreśla się występowanie powiązań (integracji) między *sustainability management* (dotyczy realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) z różnymi funkcjami korporacji. Wśród nich wymienia się zarządzanie jakością, strategię rozwoju, a także zarządzanie zdrowiem i bezpieczeństwem<sup>239</sup>. W holistycznym podejściu F. Tilley i W. Young prezentują pogląd, że elementy składowe wchodzące w skład pojęcia „*sustainability*” (społeczne, ekologiczne oraz ekonomiczne) powinny być rozpatrywane łącznie<sup>240</sup>. Warto jednak podkreślić, że w literaturze przedmiotu występuje także szersze rozumienie pojęcia *sustainability*. W tym podejściu W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz pojęcie *sustainability* wiążą z długotrwałą obecnością na rynku i samoodnawialnością biznesu, a także zdolnością do autokreacji przy ciągłym uczeniu się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Podkreślają przy tym znaczenie paradygmatu innowacyjnego wzrostu oraz wpływ *sustainability* na kształt modeli biznesowych. Proponują 14 modeli biznesu. Uwzględniają przy tym model oparty na zarządzaniu ekologicznym oraz model holistyczny *sustainable enterprise*<sup>241</sup>.

Rozpatrywanie równoważenia w ramach *sustainability*, analizując literaturę przedmiotu związaną z zarządzaniem, może odnosić się do równowagi organizacyjnej o charakterze materialnym i społecznym, wewnętrznym i zewnętrznym. Przyjmuje się, że instrumentami równoważenia są: strategie (dotyczą równoważenia organizacji z otoczeniem) i procedury (związane z równowagą wewnętrzną). Równoważenie można odnosić do procesów społecznych będących efektem wzajemnego oddziaływania na siebie sił społecznych, tworzących w danym momencie równowagę społeczną. Przyjmuje się, że to właśnie zakłócenia równowagi społecznej są główną przyczyną delegitymizacji organizacji i jej działań<sup>242</sup>. Zrównoważony biznes może być rozpatrywany biorąc pod uwagę zgodność pomiędzy kapitałem ekologicznym, społecznym i ekonomicznym do zapewnienia równowagi ekonomicznej, kreowania efektywności oraz produktywności kapitału społecznego przedsiębiorstw, uwzględniając ich społeczną

<sup>238</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, op. cit.

<sup>239</sup> J. Hall, W. Marcus, *Integrating sustainability into firm's processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 3, s. 183–196.

<sup>240</sup> F. Tilley, W. Young, *Sustainability entrepreneurs. Could they be the true wealth generators of the future?*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter, s. 79–92.

<sup>241</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 17, 27 i 320–322.

<sup>242</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, op. cit., s. 34, 35, 39.

odpowiedzialność<sup>243</sup>. Podkreśla się, że zrównoważony biznes uwzględnia oczekiwania dotyczące obszarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego i tworzenie wartości na rzecz wszystkich interesariuszy<sup>244</sup>. A. Jabłoński określa również pojęcie **zrównoważonego przedsiębiorstwa**. W koncepcji tej zakłada się wykorzystanie i odnawianie przez menadżerów posiadanego potencjału dla budowy efektywnego modelu biznesu i strategii. Prowadzi to do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, następuje wzrost wartości przedsiębiorstwa, obserwujemy ciągłość trwania biznesu, biorąc pod uwagę kryteria ekonomiczne, ekologiczne i społeczne przy konstruktywnej konfrontacji poszczególnych elementów, funkcji i zasobów przedsiębiorstwa<sup>245</sup>. M. van Marrevijk i M. Werre uznają, że zrównoważone przedsiębiorstwo w sposób dobrowolny demonstruje włączanie celów społecznych i środowiskowych w powiązaniu z kontaktami z interesariuszami. Odnoszą się przy tym do systemów wartości w organizacji, form wyrażania określonych grup wartości i zróżnicowania motywacji przy wprowadzaniu *sustainability* w organizacji<sup>246</sup>.

W literaturze prezentowane są różne poglądy i **modele sustainability** w przedsiębiorstwie:

– T. Dyllick i K. Hockers prezentują koncepcję *corporate sustainability* (równoważenia i integrowania obszarów działalności przedsiębiorstwa), odwzorowywaną w postaci trójkąta. Zaproponowany model zakłada, że w trzech rogach trójkąta występują: nastawienie na działania biznesowe (*business case*), warunki naturalne (*natural case*) i uwarunkowania społeczne (*societal case*)<sup>247</sup>. Model ten uwzględnia aspekty efektywności ekonomicznej, społecznej i ekologicznej.

– W. Mc Donough i M. Braungart proponują model *corporate sustainability* w postaci trójkąta fraktalnego, na którego narożach występują: ekologia – ekologia (*ecology – ecology*), sprawiedliwość – sprawiedliwość (*equity – equity*) oraz ekonomia – ekonomia (*economy – economy*)<sup>248</sup>.

W ramach nastawienia przedsiębiorczego B. Cohen, B. Smith i R. Mitchell zwracają uwagę, że zrównoważenie (*sustainability*) odnosi się do procesów planowania strategicznego i podejmowania etycznych decyzji.

<sup>243</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, op. cit.

<sup>244</sup> A. Chodyński, *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies”, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2010, s. 9–18.

<sup>245</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, op. cit., s. 47.

<sup>246</sup> M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

<sup>247</sup> T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, Vol. 11, 2, s. 130–141.

<sup>248</sup> W. Mc Donough, M. Braungart, *The next industrial revolution*. The Atlantic Monthly, October, 1998, [za:] W. Young, F. Tilley, *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6, s. 402–415.

Działania przedsiębiorstw powinny przejawiać w postaci zrównoważonych (*sustainable*) innowacji, zrównoważonego rozwoju oraz kreowania nowych zrównoważonych działalności (*industries*)<sup>249</sup>. Szerzej modele te opisano w monografii A. Chodyńskiego. Zaprezentowano w niej także różne modele o charakterze przedsiębiorczym. Uwzględniając przeprowadzone analizy zaproponowano dwa ogólne modele zrównoważonego biznesu, obejmujące odpowiedzialność społeczną, w szczególności ekologiczną<sup>250</sup>:

– model A: proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), który uwzględnia założenia rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), a jego realizacja zakłada wykorzystanie CSR; występuje integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych w osiąganiu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowy jego wartości;

– model B: przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), uwzględniający nastawienie innowacyjne.

Chciałbym zwrócić uwagę, że pojęcie *sustainability* można wiązać także z takimi pojęciami, jak m.in: zrównoważone najlepsze praktyki (*sustainable business practices*), orientacja *sustainability* (*sustainability orientation*), eko-orientacja (*eco-orientation*), eko-*sustainability* orientacja (*eco-sustainability orientation*) czy *sustainability* w biznesie (*sustainability in business*). Wiąże się z zachowaniami związanymi z odpowiedzialną przedsiębiorczością i innowacyjnością<sup>251</sup>.

Warto także podkreślić, że z koncepcja *sustainability* ma wpływ na kwestie **przywództwa**. Tworzone jest mianowicie pojęcie *sustainable manager*, który swoje działania opiera na założeniach rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), dysponując świadomością możliwych zagrożeń społecznych i ekologicznych. Menadżer tego typu przekształca typową organizację w organizację zrównoważoną, a więc taką, która realizuje cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Tego typu menadżerowie budują swój autorytet m.in. w oparciu o autentyczne zaangażowanie i doświadczenia w działaniach na rzecz rozwoju zrównoważonego<sup>252</sup>.

W tabeli 2 zawarto podstawowe pojęcia związane z *sustainability* w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem aspektu przedsiębiorczości. Aspekt ten szerzej będzie omówiony w dalszej części monografii.

<sup>249</sup> B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2, s. 107–119.

<sup>250</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

<sup>251</sup> A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy”, pod red. D. Fatuły, 2014 (XIV), 3, s. 7–21.

<sup>252</sup> A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2014, 10, 2013, s. 3–8

Tabela 2. Podstawowe pojęcia związane z *sustainability* w przedsiębiorstwie

Charakterystyka <i>sustainability</i>	Pojęcie <i>sustainability</i> w odniesieniu do przedsiębiorstwa (biznesu)	Pojęcie przedsiębiorczości <i>sustainability</i> ( <i>sustainable entrepreneurship</i> )
<p>– Trwały i zrównoważony rozwój (<i>sustainable development</i>) sformułowana przez Światową Komisję do Spraw Środowiska i Rozwoju (tzw. Komisja Bruntland) to „rozwiązanie, które zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb”. Uwzględnia cele ekologiczne, ekonomiczne i społeczne (Nasza wspólna..., 1991).</p> <p>– <i>Sustainability</i> to orientacja, uwzględniająca integrację, w zależności od kontekstu aspektów ekonomicznych, spójności społecznej i problemów ochrony środowiska naturalnego (F. Perrini, A. Tencati, <i>Sustainability...</i>, 2006).</p>	<p>– „Równowaga korporacyjna” (<i>corporate sustainability, CS</i>) zakłada równoważenie aspektów finansowych, społecznych, związanych ze środowiskiem naturalnym, a także kulturowych (G. Aras, D. Crowther, <i>Corporate...</i>, 2009).</p> <p>– <i>Corporate sustainability</i> stanowi ciągły wkład korporacji na rzecz równowagi <i>sustainability</i> (R. Lozano, <i>Orchestrating...</i>, 2012).</p> <p>– <i>Sustainability</i> to podejście biznesowe; kreuje długotrwałą wartość dla właścicieli z wykorzystaniem okazji, zarządza ryzykiem związanym z postępem ekonomicznym, środowiskowym i społecznym (G. Eweje, <i>Managerial...</i>, 2011).</p> <p>– <i>Business sustainability</i> obejmuje podtrzymywanie i rozwijanie wzrostu ekonomicznego, wartości dla właścicieli (i wszystkich interesariuszy), a także odnosi się do prestiżu, reputacji, relacji z klientami, jakości produktów i usług, etycznych praktyk, zrównoważonych miejsc pracy (G. Eweje, <i>Managerial...</i>, 2011).</p> <p>– <i>Center of Sustainability: sustainability</i> („zrównoważenie”) to zdolność do nieprzerwanych działań w długim okresie (bezterminowość); występuje równoważenie interesów różnych grup.</p> <p>– <i>Sustainability</i> to zarządzanie oparte o ciągłość biznesu i zdolność do reagowania na szybkie zmiany (A. Jabłoński, <i>Modele...</i>, 2013).</p> <p>– Szerokie ujęcie: <i>sustainability</i> wiąże się z długotrwałą obecnością na rynku i samoodnawialnością biznesu, zdolnością do autokreacji przy ciągłym uczeniu się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk i współpr., <i>Sustainability...</i>, 2010).</p>	<p>– <i>Sustainable entrepreneurship</i> podkreśla rolę zasad <i>sustainability</i> w przedsiębiorstwie jako całości; łączy cele <i>sustainable development</i> z przedsiębiorczością i wzrostem ekonomicznym, koncentruje się na równoważeniu celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (N. Thompson i współpr., <i>Distinctions...</i>, 2011).</p> <p>– <i>sustainable entrepreneurship</i> wiąże się z kreowaniem wartości o charakterze innowacyjnym (S. Schaltegger, M. Wagner, <i>Types...</i>, 2007).</p> <p>– <i>sustainable entrepreneurship</i> obejmuje identyfikację innowacji <i>sustainability</i> i ich implementację, a także radykalną reorientację w ramach istniejącego modelu biznesu do osiągnięcia celów społecznych i ekologicznych lub przy tworzeniu organizacji (K. Hockers, <i>Sustainability...</i>, 2003).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nasza Wspólna Przyszłość, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, Warszawa 1991; F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 296–308; G. Aras, D. Crowther, *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement, 1, s. 279–288; R. Lozano, *Orchestrating organizational changes for corporate sustaina-*

bility. *Overcoming barriers to change*, „Greener Management International” 2012, Issue 57, s. 43–64; G. Eweje, *Managerial perceptions of sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 149–168; A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010; N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 201–229; S. Schaltegger, M. Wagner, *Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: From the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity*, [w:] R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma, M. Starik (eds.), *Sustainable innovation and entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2007, s. 27–38; K. Hockerts, *Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship, and the management of the antagonistic assets*, Difo – Druck, Bamberg (Germany) 2003.

### 3. Odpowiedzialność organizacji a stopień jej komercjalizacji

Odpowiedzialność organizacji odnosi się nie tylko do organizacji komercyjnych, ale także niekomercyjnych. Wydaje się to zrozumiałe, bo organizacje te w większości przypadków są powoływane do realizacji celów społecznych. Nie ma jeszcze ogólnie zaakceptowanego modelu społecznej odpowiedzialności dla organizacji niekomercyjnych. Warto zwrócić uwagę, że realizacja przez firmy społecznej odpowiedzialności wykracza poza ich zobowiązania prawne. Przedsiębiorstwa podejmują te działania w sposób dobrowolny. Równocześnie obserwuje się przenoszenie doświadczeń przedsiębiorstw (w tym w zakresie koncepcji i metod zarządzania) na grunt organizacji niekomercyjnych. Wskazuje się na uniwersalizację koncepcji, modeli i metod zarządzania. Skutkiem tego jest ich transfer między organizacjami z różnych sektorów (prywatny, publiczny, społeczny)<sup>253</sup>. W literaturze przedmiotu podnosi się temat zarządzania publicznego. Zarządzanie publiczne dotyczy zarządzania organizacjami publicznymi (zarówno pojedynczymi, jak i państwem jako makrosystemem). W sensie rzeczowym odnosi się m.in. do gmin i urzędów gmin<sup>254</sup>. W ramach tych rozważań podkreśla się (w warunkach gospodarki rynkowej) m.in. występowanie wspólnych cech regionu i przedsiębiorstw. Podnoszone są kwestie zarządzania regionem (a nie tylko administrowanie nim bądź rozpatrywanie zarządzania rozwojem regionu), traktując go jako system, którym można za-

<sup>253</sup> S. Kauf, *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 2, s. 24–29.

<sup>254</sup> B. Koźuch, *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 3, s. 46–56.

rządzać. Region jest rozpatrywany jako część (systemu) państwa. Podobnie, jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw, rozpatruje się kwestie podniesienia efektywności administracji publicznej, co wynika z jej urynkowania. Znajduje to odbicie w koncepcji *New public management* (nowe zarządzanie publiczne). Zwraca się w niej uwagę nie tylko na pomiar efektywności ekonomicznej organów samorządowych, ale kreuje się menadżera, funkcjonującego w administracji publicznej. Na interakcje między organizacjami dla poprawy efektów na rzecz beneficjentów, ale z ich udziałem i w oparciu o partnerstwo społeczne, zwraca uwagę *New public governance*. Podobnie, jak ma to miejsce we współczesnych poglądach dotyczących przedsiębiorstw, obie koncepcje zakładają integrację z interesariuszami dla realizacji wspólnych działań<sup>255</sup>.

A. Frączkiewicz-Wronka podkreśla, że efektywność organizacji sektora publicznego powinna dotyczyć dwóch obszarów: ekonomicznego i społecznego, a w ocenie ich efektywności powinny być brane pod uwagę miary wynikające z dialogu z różnorodnymi interesariuszami<sup>256</sup>. Zwracam uwagę, że współczesne przedsiębiorstwa także rozpatrują miary w ujęciu nie tylko ekonomicznym ale i społeczno-ekologicznym. Wskazuje się także na przejawy działań prospołecznych miast, np. jako element CSR traktuje się darmowy transport publiczny<sup>257</sup>. W literaturze przedmiotu zawarte są propozycje rozszerzenia implementacji społecznej odpowiedzialności organizacji do organizacji niekomercyjnych, np. sił zbrojnych<sup>258</sup>.

W przypadku sektora publicznego społeczna odpowiedzialność dotyczy zobowiązań podjętych w wyniku współistnienia społecznego. Podobnie, jak dla przedsiębiorstw przywołuje się koncepcję organizacji służącej otoczeniu, podkreśla się rolę interesariuszy oraz regulatorów i konieczność dostosowywania się organizacji<sup>259</sup>. Podkreślić jednak należy występowanie znacznych różnic kultur organizacji publicznych i prywatnych, co wiąże się z faktem, że uczestnicy tych organizacji posiadają inne wartości. Pociąga to za sobą trudności w zarządzaniu z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności<sup>260</sup>.

<sup>255</sup> S. Kauf, *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Przegląd Współczesne Organizacji” 2013, 2, s. 24–29.

<sup>256</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, *op. cit.*, s. 5–24.

<sup>257</sup> A.E. Matuszczak, J.M. Myszak, *Koncepcja CSR w transporcie publicznym – dobry zwyczaj, konieczność czy przyszłość funkcjonowania miast?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, 1, s. 223–234.

<sup>258</sup> P. Kocoń, *Spoleczna odpowiedzialność sił zbrojnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, 2011, s. 153–167.

<sup>259</sup> A. Austen, K. Burda-Świercz, *Spoleczna odpowiedzialność – perspektywa administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. ks. G. Polok, Katowice 2011, s.137–151.

<sup>260</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Spoleczna odpowiedzialność w interdyscyplinarnym kształceniu menadżerów dla organizacji publicznych – diagnoza istniejących trendów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. ks. G. Polok, Katowice 2011, s. 207–223.

Także w organizacjach niekomercyjnych obserwuje się m.in. tworzenie kodeksów etycznych bądź innych dokumentów obejmujących dobre praktyki związane z odpowiedzialnością społeczną. Problematykę społecznej odpowiedzialności należy rozpatrywać również w świetle urynkwienia organizacji (komercjalizacji lub prywatyzacji). Jako przykłady wskazuje się na działania w obszarach: mediów, szkolnictwa wyższego i służby zdrowia. Zaprezentowano je w tabeli 3.

Tabela 3. Działania organizacji odnośnie społecznej odpowiedzialności w różnych obszarach (sektorach).

Media	Szkolnictwo wyższe	Służba zdrowia
<p>1. Media odpowiedzialnie społecznie zwracają uwagę na treści: edukacyjne, dotyczące postaw obywatelskich, proekologicznych, związanych z życiem rodzinnym, wykazując dbałość o poprawność języka polskiego (jako wartość narodowa) oraz rzetelność relacjonowania wydarzeń kryzysowych. Dodatkowo: niepożądane jest występowanie treści agresywnych i reklamujących alkohol (K. Nowakowski, <i>Spoleczna...</i>, 2009).</p> <p>2. Media publiczne są bardziej odpowiedzialne społecznie niż komercyjne (K. Nowakowski, <i>Spoleczna...</i>, 2009).</p>	<p>1. Odpowiedzialność społeczna szkół wyższych: spełnianie oczekiwań społecznych, przestrzeganie prawa, etyka postępowania, promowanie postaw obywatelskich i patriotycznych. Postawy prospołeczne dotyczą także: wspierania ważnych celów publicznych, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem odnośnie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi i ochroną środowiska. Waga uczestnictwa uczelni w aktywizacji zawodowej regionu i mikroregionu w którym funkcjonuje szkoła wyższa (T. Wawak, <i>Jakość...</i>, 2012).</p> <p>2. Tradycyjnie: odpowiedzialność społeczna uczelni wiąże się z jej podstawową działalnością pozostając w zgodzie z normami prawnymi i moralnymi. Ujęcie nowoczesne: otwartość na zmiany i odpowiedzialność wobec interesariuszy (M. Geryk, <i>Spoleczna...</i>, 2010).</p> <p>3. Zarządzający uczelniami: społeczna odpowiedzialność publicznych i niepublicznych szkół wyższych dotyczy odpowiedzialności samej uczelni oraz wiąże się z kształceniem społecznie odpowiedzialnych absolwentów (M. Geryk, <i>Spoleczna...</i>, 2010).</p> <p>4. Interesariusze krajowych szkół wyższych oczekują większego zaangażowania od szkół publicznych finansowanych ze środków publicznych jako bardziej odpowiedzialnych społecznie; uczelnie są postrzegane jako instytucje zaufania publicznego. Reprezentanci uczelni zagranicznych nie dostrzegają istotnych różnic w działaniach prospołecznych szkół komercyjnych i publicznych (M. Geryk, <i>Spoleczna...</i>, 2010).</p>	<p>1. Pracownicy organizacji publicznych i niepublicznych wskazują, że są one społecznie odpowiedzialne. Korzyścią główną z tych działań jest budowa wizerunku i reputacji. (M. Wysocka, <i>Spoleczna...</i>, 2012).</p> <p>2. Publiczna służba zdrowia: responsywność (<i>responsiveness</i>), związana z pojęciami: wrażliwość, reagowanie – przyp. A. Ch.; polityka <i>compliance</i>, oznaczająca zgodność działań organizacji z regulami prawnymi, ale także etycznymi i innymi w podmiotach leczniczych; może służyć przeciwdziałaniu niepożądanym zjawiskom, jak np. korupcji czy konfliktom interesów. Odnosi się do działań zgodnych z regulami, których podstawą jest odpowiedzialność za podejmowane decyzje (M. Pasowicz (red.), <i>Zarządzanie...</i>, 2012).</p> <p>3. Większą znajomość problematyki CSR wykazywali pracownicy organizacji niepublicznych. Wskazywano na następujące działania: dbałość o klienta, budowanie wizerunku, przestrzeganie prawa, budowanie kultury, dbałość o pracowników, współpraca z konkurencją, ochrona środowiska, osiąganie zysku. Wyraźniej akcentowano szanse na długotrwałe powodzenie i poprawę wyników ekonomicznych (M. Wysocka, <i>Spoleczna...</i>, 2012).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Nowakowski, *Społeczna odpowiedzialność mediów w systemie gospodarki rynkowej*, Warszawa 2009; T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Kraków 2012; M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Warszawa 2010; M. Pasowicz (red.), *Zarządzanie podmiotami leczniczymi*, Kraków 2012; M. Wysocka, *Społeczna odpowiedzialność organizacji ochrony zdrowia*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, Zeszyt 5 pt. *Przekształcenia strukturalne i społeczne w ochronie zdrowia*, red. R. Lewandowski i M. Kautsch, Łódź 2012, s. 303–316.

W przypadku **mediów** analizy odnoszą do następujących obserwacji i faktów:

– koncepcję (teorię) społecznej odpowiedzialności prasy (*social responsibility theory of the press*) przyjęto już w latach czterdziestych ubiegłego wieku (USA);

– media są elementem systemu społecznego, powinny respektować normy współżycia grupowego, z uwzględnieniem zaufania społecznego i przestrzegania zasad etycznych; istnieje konieczność rzetelnego i uczciwego informowania obywateli;

– obserwuje się zastępowanie regulacyjnej roli instytucji państwowych przez samoregulacje; analizując normatywne aspekty teorii społecznej odpowiedzialności podkreśla się znaczenie dla funkcjonowania mediów instytucji społeczeństwa obywatelskiego służących interesowi publicznemu i wspierających rozwój społeczno-gospodarczy;

– interwencja władz publicznych w odniesieniu do mediów jest możliwa, gdy zagrożony jest ład społeczny<sup>261</sup>.

K. Nowakowski proponuje konstrukcję indeksu pomiaru odpowiedzialności społecznej opartego na odpowiedzi na pytania odnośnie działań mediów w zakresie treści o charakterze edukacyjnym, postaw obywatelskich i postaw proekologicznych. Uwzględnia także konstrukcję indeksu braku odpowiedzialności społecznej opartego o pytania dotyczące przekazu medialnego zawierającego elementy agresji i reklam dotyczących alkoholu. Etyczny wymiar działań przejawia się w służbie interesowi publicznemu, co znajduje odbicie w promowaniu kampanii przeciwdziałających zjawiskom patologicznym, związanych z ochroną środowiska i przestrzeganiem praw obywatelskich. Zwraca się uwagę, że zaangażowanie społeczne mediów może przebiegać (podobnie, jak to ma miejsce dla korporacji) od społecznego oporu (brak przestrzegania zasad etycznych), poprzez społeczny obowiązek (wynikający z ustawodawstwa, bez uwzględniania dodatkowych zasad etyki), społeczną reakcją (staranność i profesjonalizm z uwzględnieniem etyki), aż do społecznego wkładu (rozwiązywanie problemów w skali lokalnej, mo-

<sup>261</sup> K. Nowakowski, *Społeczna odpowiedzialność mediów w systemie gospodarki rynkowej*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2009.

bilizowanie opinii społecznej wobec ewentualnych zmian społeczno-ekonomicznych)<sup>262</sup>. A. Pabian zwraca uwagę na rolę proekologicznych i prospołecznych mediów w kształtowaniu zachowań nabywców pozostających w zgodzie z zasadami rozwoju zrównoważonego, wskazując na rozwój koncepcji zrównoważonego marketingu (*sustainable marketing*)<sup>263</sup>.

W literaturze przedmiotu dyskutowana jest realizacja odpowiedzialności organizacji w procesach dydaktycznych szkół biznesu<sup>264</sup>. Zdaniem M. Geryka, społeczna odpowiedzialność **uczelni** wiąże się z ich statutową działalnością wykonywaną z należytą starannością, rzetelnością i zaangażowaniem oraz działaniami dodatkowymi na rzecz dzieci, osób niepełnosprawnych, dla ochrony zdrowia, sportu, kultury i sztuki, na rzecz zabytków, ochrony środowiska naturalnego, akcji charytatywnych dla własnych pracowników i rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Ponadto, wskazuje się na takie działania, jak m.in. kulturotwórcza rola uczelni w regionie, promowanie właściwych postaw, uniwersytety trzeciego wieku czy studenckie poradnie prowadzone przez studentów. Interesujące są wyniki badań odnośnie różnic oczekiwań interesariuszy szkół wyższych. Oczekują oni od uczelni działań wiążących się z ich specyfiką, a więc różniących się od tych, które realizują przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że uczelnie powinny realizować działania edukacyjne skierowane nie tylko do studentów, ale także do szerokiego otoczenia<sup>265</sup>. W ramach dyskusji o współpracy uczelni z biznesem wskazuje się, że jej beneficjentami są nie tylko przedsiębiorstwa, ale także instytucje akademickie, studenci i absolwenci. Podkreśla się, że absolwenci współpracują z macierzystymi uczelniami głównie na zasadzie wolontariatu. Zatrudnianie absolwentów przez firmy oznacza, że równocześnie realizowane są założenia społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>266</sup>. W przypadku szkół wyższych należy brać pod uwagę przekształcenia typowe dla przedsiębiorstw: fuzje, przejęcia i powiązania sieciowe. Sprawą ważną jest oferta programów edukacyjnych. Zwraca się uwagę, że społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej powinna uwzględniać warianty tych programów, dostosowane do oczekiwań studentów<sup>267</sup>, w tym w zakresie dotyczącym przedsiębiorczości do realizacji określonych celów edukacyjnych przy zróżnicowanej zawartości programów

<sup>262</sup> K. Nowakowski, *ibidem*.

<sup>263</sup> A. Pabian, *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, op. cit., s. 12–17.

<sup>264</sup> M. Fougère, N. Solitander, S. Young, *Exploring and exposing values in management education: problematizing final vocabularies in order to enhance moral imagination*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 2, s. 175–187.

<sup>265</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

<sup>266</sup> P. Bryła, T. Jurczyk, T. Domański, *Korzyści współpracy uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym – próba typologii*, „Marketing i Rynek” 2013, 4, s. 14–19.

<sup>267</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja szkoły wyższej jako organizacji odpowiedzialnej wobec interesariuszy*, „Zarządzanie i Edukacja” 2014, 96 (wrzesień–październik), s. 83–110.

edukacyjnych, a mianowicie: „aby stać się przedsiębiorcą”, „aby stawać się przedsiębiorczym” oraz „aby zrozumieć przedsiębiorczość”<sup>268</sup>. Analizowane są modele zarządzania uczelnią. Propozycja UJ zawiera następujące elementy składowe modelu (moduły): samorządność akademicką i menadżerską, procesy dydaktyczne, moduły zarządzania: kadrami, jakością, wiedzą, własnością intelektualną, ryzykiem, zasobami materialnymi, finansami oraz procesami badawczymi<sup>269</sup>. W propozycji tej w sposób wyraźny nie podniesiono jednak aspektu odpowiedzialności szkół wyższych. Jako działania zawierające elementy prospołeczne można uznać m.in. dokument pt. „Dobre praktyki w szkołach wyższych”; wśród celów uczelni wymienia się bowiem cele społeczne, podnoszona jest także kwestia odpowiedzialności szkół wyższych<sup>270</sup>. J. Bakonyi zwraca uwagę na rolę relacji uczelni z różnymi interesariuszami. Podkreśla, że programy studiów powinny być tworzone m.in. we współpracy z instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego. Ponadto, powinny zawierać wymagania społeczne oraz wymagania rynku pracy. Autorka zwraca uwagę, że studenci i absolwenci powinni być przygotowani do aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie<sup>271</sup>. Badania wśród studentów wskazują, że zdecydowana większość chciałaby pracować w organizacjach przestrzegających zasad społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>272</sup>.

Odnosząc się do działań prospołecznych **służby zdrowia** warto zwrócić uwagę, że w publicznej służbie zdrowia coraz częściej rozważa się, jak zaspokajać indywidualne potrzeby i oczekiwania pacjentów w oparciu o sygnały płynące z otoczenia. Jednak problematykę odpowiedzialności społecznej można także rozpatrywać w aspekcie urynkowieniem sektora leczniczego. Ustawa o działalności leczniczej z 15 kwietnia 2011 roku wskazuje, że podmiotem gospodarczym może być przedsiębiorca, co wiąże się z wykonywaniem działalności gospodarczej, a także pojawia się pojęcie przedsiębiorstwa podmiotu leczniczego. Przekształcenia związane z tworzeniem spółek kapitałowych w służbie zdrowia powodują zainteresowanie tematyką misji i strategii, ładu korporacyjnego, zmian struktur organizacyjnych, czy stosowania dobrych praktyk w tym takich, które odnoszą się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (m.in. problem dyskry-

<sup>268</sup> S. Pfeifer, D. Borozan, *Fitting Kolb's learning style theory to entrepreneurship learning aims and contents*, „International Journal of Business Research” 2011, Vol. 11, 2, s. 216–223.

<sup>269</sup> *Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce* (oprac. zespół pod kierunkiem M. du Valla), Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, s. 37.

<sup>270</sup> Kodeks „Dobre praktyki w szkołach wyższych”, Wyd. Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 6.

<sup>271</sup> J. Bakonyi, *Doskonalenie jakości kształcenia szkoły wyższej jako organizacji uczącej się w świetle wymogów Krajowych Ram Kwalifikacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, red. M. Smolarek, 2012, 2, s. 199–206.

<sup>272</sup> Ks. G. Polok, *Rola wyższej szkoły ekonomicznej w propagowaniu wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *op. cit.*, s. 185–205.

minacji, mobbing, czy molestowanie)<sup>273</sup>. Zwiększanie się udziału sektora prywatnego usług zdrowotnych w Polsce wiąże się głównie z tzw. prywatyzacją założycielską, czyli tworzeniem niepublicznych jednostek. Jednak w przypadku szpitali dominuje proces prywatyzacji pośredniej (zbywanie akcji lub udziałów w spółkach, należących do Skarbu Państwa, powstałych poprzez komercjalizację) z udziałem podmiotów podległych jednostkom samorządu terytorialnego<sup>274</sup>.

## 4. Legitymizacja organizacji

Przedsiębiorstwa mogą dążyć do legitymizacji swojej działalności, realizując działania odpowiedzialne społecznie (w tym ekologicznie). Szerzej temat ten podjęto w opracowaniu A. Chodyńskiego<sup>275</sup>. W nawiązaniu do treści niniejszej monografii istotne są rozważania zwracające uwagę na powiązania legitymizacji i konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>276</sup>. Legitymizację przedsiębiorstwa należy postrzegać w perspektywie strategicznej. Podstawę do takiego podejścia tworzą teorie: zasobowa i interesariuszy; ta ostatnia prowadzi do zmian w systemie wartości przedsiębiorstwa<sup>277</sup>. Legitymizacja stanowi zasób umożliwiający pozyskiwanie innych zasobów<sup>278</sup>. Wiąże się ona z uzasadnieniem lub prawomocnością określonej instytucji społecznej<sup>279</sup>. Legitymizacja ma związek z etyką, gdyż opiera się o założenia systemu norm, wartości i przekonań. Warto zwrócić uwagę, że legitymizacja dotyczy nie tylko organizacji (w tym przedsiębiorstw) działających legalnie ale także nielegalnie<sup>280</sup>. Legitymizacja organizacji może się opierać o podstawy: pragmatyczną (wspieraną np. przez interesariuszy), moralną (zależną m.in. od systemu wartości interesariuszy) lub poznawczą<sup>281</sup>. W opi-

<sup>273</sup> M. Pasowicz (red.), *Zarządzanie podmiotami leczniczymi*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

<sup>274</sup> K. Dubas, P. Szetela, *Procesy komercjalizacji i prywatyzacji w obszarze stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce – skala i znaczenie zjawiska*, „Przegląd Organizacji” 2013, 12, s. 39–48.

<sup>275</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Państwo demokratyczne, prawne i socjalne*, t. 4, red. nauk. M. Grzybowski, Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Zbigniewowi Antoniemu Maciągowi, *op. cit.*, s. 397–419.

<sup>276</sup> G.Z. Peng, *FDI legitimacy and MNC subsidiary control: from legitimation to competition*, „Journal of International Management” 2012, Vol. 18, 2, s. 115–131.

<sup>277</sup> J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 4, s. 651–665.

<sup>278</sup> M.A. Zimmerman, G.J. Zeitz, *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, 3, s. 414–431.

<sup>279</sup> D. Beetham, *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge, 1998, s. 540–541.

<sup>280</sup> P. Monin, G. Croidieu, *The legitimating strategies of renegade organizations*, „M@n@gement” 2012, Vol. 15, 3, s. 254–263.

<sup>281</sup> J. Reast, F. Maon, A. Lindgreen, J. Vanhamme, *Legitimacy – seeking organizational strategies in controversial industries: a case study analysis and a bidimensional model*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1, s. 139–153.

się strategicznej legitymizacji, uwzględniając rolę interesariuszy, wskazuje się na następujące jej typy: regulacyjna (związana ze stabilizacją reguł, w powiązaniu z nagradzaniem lub karaniem), pragmatyczna (dostarczanie przez organizację towarów i usług w połączeniu z wpływem, wymianą i oddziaływaniem na odbiorców) i moralna (związana z przestrzeganiem norm społecznych). Monitorowanie, uczenie się i dialog są z kolei podstawą do legitymizacji opartej o instytucjonalizację sieci multiinteresariuszy<sup>282</sup>.

W tabeli 4 odniesiono się do podstaw teoretycznych legitymizacji; podkreślono znaczenie podejścia instytucjonalnego, któremu poświęca się dużo miejsca w literaturze przedmiotu.

Tabela 4. Podstawy teoretyczne legitymizacji

Charakterystyka legitymizacji	Teorie legitymizacji	Podejście instytucjonalne
<p>– Legitymacja (<i>legitimacy</i>) organizacji: następuje dostrzeżenie (<i>perception</i>) lub założenie (<i>assumption</i>), że działania jednostek są pożądane, właściwe lub stosowne wobec konstrukcji systemu norm, wartości przekonania i tego, co zdefiniowano (<i>definitions</i>) (M. Suchman, za: T. Thomas i współpracown., <i>Legitimacy...</i>, 2012).</p> <p>– Sens normatywny: instytucja realizuje wartości podzielane przez określoną społeczność; sens empiryczny: określona społeczność uznaje instytucję za prawomocną (D. Beetham, <i>Legitimacy...</i>, 1998).</p> <p>– Legitymizacji powinny służyć różne działania, w tym decyzje podejmowane w organizacji (I. Castelló i współprac., <i>Searching...</i>, 2011); decyzje mogą dotyczyć np. legitymizacji <i>sustainability</i> (T. Thomas i współprac., <i>Legitimacy...</i>, 2012).</p> <p>– Zarządzanie legitymizacją opiera się o dwie teorie: instytucjonalną (<i>institutional approach</i>) i strategiczną (I. Castelló i współprac., <i>Searching...</i>, 2011).</p>	<p>– Teoria instytucjonalna rozpatruje koncepcję (konstrukt) legitymizacji w kontekście instytucjonalizacji organizacji oraz pól i obszarów organizacji (L. Tost, <i>An integrative...</i>, 2011).</p> <p>– Psychologia społeczna podejmuje temat legitymizacji na tle zmienności grup oraz roli reguł (zasad – <i>rules</i>) i procedur (L. Tost, <i>An integrative...</i>, 2011).</p> <p>– Teoria instytucjonalna konceptualizuje legitymizację pragmatyczną (wymiar instrumentalny określaną jako <i>pragmatic legitimacy</i>), moralną i kognitywną, ale zaniedbany jest wymiar relacyjny (L. Tost, <i>An integrative...</i>, 2011).</p> <p>– Psychologia społeczna ujmuje legitymizację w ujęciu instrumentalnym i relacyjnym, a od niedawna rozpatruje aspekty moralne (L. Tost, <i>An integrative...</i>, 2011).</p> <p>– Legitymizację poznawczą (kognitywną – <i>cognitive</i>) wiąże się z dyfuzją przekonania lub wiedzy, uwzględnia się różne modele kulturowe (I. Castelló i współprac., <i>Searching...</i>, 2011).</p>	<p>– Teoria neoinstytucjonalna (nowy instytucjonalizm): instytucje wywierają wpływ i kreują działania o charakterze przymuszającym (np. regulacje prawne), normatywnym (np. postawy autorytetów) oraz naśladowczym (G. Jackson i współprac., <i>Corporate...</i>, 2010).</p> <p>– Instytucje obejmują: procedury i zasady postępowania; legalne i zwyczajowo akceptowane; obowiązujące prawo i przepisy; ich celem jest ochrona interesów podmiotów rynkowych; organizacje oraz struktury administracyjne i polityczne – obsługują one podmioty działające na rynku; kulturę i mentalność rynkową (G. Kołodko, <i>Znaczenie...</i>, 2004).</p> <p>– Instytucja: społecznie akceptowane reguły gry oraz systemy wartości (J. Jeżak, <i>Ład...</i>, 2010).</p> <p>– Instytucje: trwałe, prawne, organizacyjne i zwyczajowe uwarunkowania odnoszące się do powtarzalnych ludzkich zachowań oraz interakcji międzyludzkich (D. North, <i>Institution...</i>, 1990).</p>

<sup>282</sup> V. Mele, D.H. Schepers, *E pluribus unum? Legitimacy issues and multi – stakeholder codes of conduct*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 3, s. 561–576.

<p>– Legitymizacja moralna jako oddzielny typ – przejawy: pozytywne oceny normatywne w osądach (opiniach) osiągnięć organizacji, procedur, struktur i liderów (M. Suchman, <i>Managing...</i>, 1995).</p> <p>– Legitymizację można wiązać z problematyką nisz rynkowych i sektorów działalności (J. Rokita, <i>Ekologiczny...</i>, 2010).</p> <p>– Polityczna legitymizacja CSR: legitymizacja strategii firm w oparciu o CSR, uwzględniając relacje biznes–państwo i dostęp do zasobów państw (M. Zhao, <i>CSR-based...</i>, 2012).</p>	<p>– Związki między teoriami istotnymi w aspekcie legitymizacji przedsiębiorstwa (organizacji): instytucjonalna, legitymizacji, zasobowa, interesariuszy (Chen i współpr., <i>Toward...</i>, 2010).</p> <p>– Podstawa legitymizacji przedsiębiorstwa to dostosowanie się do wymiarów środowiska działania firm: regulacyjnego, normatywnego i poznawczego (B. Roxas i współpr., <i>Institutional...</i>, 2012).</p> <p>– Wychodząc z indywidualnego poziomu legitymizacji jest ona opisywana w trzech wymiarach: instrumentalnym, relacyjnym (dotyczy odniesienia osób w stosunku do grupy) i moralnym (L. Tost, <i>An integrative...</i>, 2011).</p>	<p>– Instytucja to regularność zachowań ludzi lub reguły, co do zachowań członków grupy społecznej w konkretnych sytuacjach; na ogół występuje akceptacja grupy, dobrowolność przestrzegania lub podlega egzekucji przez władzę zewnętrzną (M. Rutheford, <i>Institutions...</i>, 1996).</p> <p>– Instytucja wg H. Spencera to bardzo trwałe elementy ładu społecznego, uregulowane i usankcjonowane formy działalności, uznane sposoby rozwiązywania problemów współpracy i współżycia; dotyczy także niektórych organizacji formalnych pełniących w społeczeństwie określone funkcje (Z. Makiela, <i>Przedsiębiorczość...</i>, 2013).</p> <p>– Uwaga: pojęcie instytucji może być rozpatrywane także z innych perspektyw, np. teorii zarządzania bądź ujęcia prawnego.</p>
--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Beetham, *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge, 1998, s. 540–541; J. Rokita, *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie”, Wałbrzych 2010, s. 9–21; I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 1, s. 11–29; T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203; J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 4, s. 651–665; B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 461–476; M.C. Suchman, *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 3, s. 571–610; M. Zhao, *CSR – based political legitimacy strategy: managing the state by doing good in China and Russia*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 439–460; L.P. Tost, *An integrative model of legitimacy judgments*, „Academy of Management Review” 2011, Vol. 36, 4, s. 686–710; G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3, s. 371–394; G. Kołodko, *Znaczenie instytucji i polityki dla szybkiego rozwoju gospodarczego*, [w:] *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, Wyd. PTE, Warszawa, 2004, s. 43; J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010; D.C. North, *Institution, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990; M. Rutheford, *Institutions in economics, the old and the new institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge 1996; Z. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 48.

Legitymacja oznacza, że występuje zgodność (kongruencja) systemów wartości o charakterze ogólnym (społecznym) z systemem w wydzielonej jednostce (korporacji). W przypadku, gdy dopiero wykonywane są starania (proces) do osiągnięcia tej zgodności używamy pojęcia „legitymizacja”<sup>283</sup>. Model procesu legitymizacji w kontekście przedsiębiorczości instytucjonalnej (*institutional entrepreneurship*) z podkreśleniem roli lidera, który staje się „agentem legitymizacji” przedstawił L. Tost. Rozważania swoje opiera na teorii instytucjonalnej i poglądach psychologii społecznej wskazując, że następuje nakładanie się poglądów badaczy obu tych teorii.

(Mikro) proces legitymizacji, składa się z trzech etapów i obejmuje niezbędne zmiany w organizacji:

– etap formowania stanowi inicjowanie legitymizacji, następuje w nim kształtowanie zachowań, opiera się o afirmację (*affirmation*) i kognitywną (poznawczą) asymilację. W etapie tym uwzględnia się indywidualne poglądy, oddziaływanie ważności właściwego postępowania oraz wpływy o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym. Etap kończy się tworzeniem ogólnej legitymizacji;

– etap realizacji uwzględnienia wpływu o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym, wiąże się asymilacją legitymizacji kognitywnej. Etap ten stanowi wsparcie dla zmian;

– etap oszacowania i przewartościowania<sup>284</sup>.

I. Driori i B. Honig wskazują, że legitymizacja ma wymiar zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, gdyż działania wewnątrz organizacji prowadzą do skutków zewnętrznych. W zaproponowanym modelu procesu legitymizacji wyróżniono cztery fazy: powstawania, walidacji, dyfuzji i osiągnięcie konsensusu z możliwością realizacji kolejnego cyklu<sup>285</sup>. Model procesu legitymizacji, mając na względzie nie tylko przetrwanie, ale także wzrost organizacji, wymaga opracowania strategii legitymizacji, wybór charakteru legitymizacji (regulacyjny, normatywny, kognitywny (poznawczy) czy oparty o uwarunkowania danego przemysłu) i wskazanie wykorzystania zasobów<sup>286</sup>.

Legitymizację można wiązać z problematyką nisz rynkowych i sektorów działalności w ramach nurtu związanego z tzw. ekologią organizacji

<sup>283</sup> J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 4, s. 651–665.

<sup>284</sup> L.P. Tost, *An integrative model of legitimacy judgments*, „Academy of Management Review” 2011, Vol. 36, 4, s. 686–710.

<sup>285</sup> I. Driori, B. Honig, *A process model of internal and external legitimacy*, „Organization Studies” 2013, Vol. 34, 3, s. 345–376.

<sup>286</sup> M.A. Zimmerman, G.J. Zeitz, *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, 3, s. 414–431.

– na tle ekosystemu biznesu, który odnoszono do paradygmatu biologicznego. Według J. Rokity ekologowie organizacji szczególną uwagę zwracają na zdobycie nisz zasobowych (w tym w szczególności technologicznych). Nisze („ekologiczne”) stanowią „n”-wymiarowe przestrzenie zasobowe, w których mogą istnieć populacje (organizacje). Legitymizacja niszy i obniżenie barier wejścia do sektora następuje, gdy pojawia się coraz więcej organizacji-specjalistów. Legitymizacja niszy jest w tym przypadku opisywana poprzez liczbę klientów traktowanych jako występujący zasób: dotychczasowi konsumenci przechodzą od organizacji-generalistów do specjalistów<sup>287</sup>.

Szczególną uwagę przykłada się jednak do podejścia instytucjonalnego, w którym legitymizacja wiąże się ze społecznie uznaną oceną walorów przedsiębiorstwa, która dokonywana jest w instytucjach<sup>288</sup>. Ekonomia instytucjonalna zakłada, że przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach instytucji, które organizują rynek. Podkreśla rolę wzorów zachowań, ale również warunków prawnych. Wpływ instytucji opisywany w ramach teorii neoinstytucjonalnej (nowy instytucjonalizm) prowadzi do określonych zachowań przedsiębiorstw zmierzających do legitymizacji ich działalności przez tworzenie właściwych struktur lub praktyk. W związku z tym, że w podejściu instytucjonalnym otoczenie zewnętrzne kontroluje zasoby potrzebne organizacji, przedsiębiorstwa starają się uzyskać legitymizację swojej działalności właśnie w tym środowisku<sup>289</sup>. Podkreślenie roli transakcji realizowanych przez instytucje organizujące rynek jest jedną z podstaw instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa<sup>290</sup>. Stara szkoła, w ramach nurtu instytucjonalnego, rozpatruje podmiot gospodarczy ramach wzajemnych zależności od zmian struktur społecznych i instytucji. Nacisk jest kładziony na rozwój gospodarczy na tle zmian społecznych. Z kolei nowa szkoła instytucjonalna traktuje korporacje, jak złożoną organizację o niedoskonałej racjonalności. Zwraca się uwagę, że rozwój firmy nie polega na dostosowaniu się do występującego popytu lecz opiera się o korzyści z realizowanych kontraktów. W nowej szkole instytucjonalnej podkreśla się występowanie dwóch rodzajów procesów decyzyjnych: procesu oceny ryzyka oraz dotyczących ładu korporacyjnego

---

<sup>287</sup> J. Rokita, *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie”, Wałbrzych 2010, s. 9–21.

<sup>288</sup> J. Wilkin (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej (wybór tekstów)*, Warszawa 1996, s. 9, [za:] A. Paliwoda-Matoliańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 50.

<sup>289</sup> G. Jackson, A. Apostolou, *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3, s. 371–394.

<sup>290</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 42 i 44.

związanego z obiektywnymi konfliktami interesów wewnątrz korporacji<sup>291</sup>. W rozważaniach o teorii instytucjonalnej zwraca się uwagę na rolę państwa, zawodów (*professions*), grup interesów i opinii publicznej, a także wpływ tej teorii na małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>292</sup>. Teoria neoinstytucjonalna w powiązaniu z naukami prawnymi ma swoje praktyczne odniesienie wpływając na struktury własnościowe spółek. Należy podkreślić, że w różnych krajach występują metody oparte o zróżnicowane rozwiązania prawne i w poszczególnych państwach, uwarunkowanych historycznie, obserwuje się wpływ podejścia regulacyjnego<sup>293</sup>.

Szczególne znaczenie w rozważaniach o legitymizacji przedsiębiorstw ma pojęcie instytucji. Najogólniej rzecz biorąc jest ona rozumiana jako wzory zachowań, konkretne rozwiązania odnoszące się do praw i obowiązków, ale także regulacje prawne związane ze sposobami działania<sup>294</sup>. Oznacza to, że występujące w różnych częściach świata systemy społeczno-gospodarcze będą wpływać na legitymizację podmiotów gospodarczych. W ramach teorii instytucjonalnej uwzględnia się także instytucjonalizację CSR<sup>295</sup>. Podkreśla się, że instytucjonalizacja CSR jest realizowana głównie przy użyciu narzędzi „miękkich” (np. granty, konkursy czy rankingi). Rośnie jednak znaczenie narzędzi „twardych” (np. sprawozdania dotyczące CSR czy kodeksy etyczne)<sup>296</sup>. Występuje pogląd, że CSR można traktować jako substytut dla formalnych instytucji<sup>297</sup>. Zdaniem J. Jeżaka instytucje regulują zachowania między ludźmi, relacje między podmiotami gospodarczymi oraz relacje między podmiotami a państwem i społeczeństwem<sup>298</sup>. Według B. Poskrobko z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania instytucję stanowi zespół ludzi w określonej strukturze, posiadających wspólny cel oraz zasoby (techniki), które są niezbędne, by cel ten osiągnąć. Instytucja może być także rozpatrywana w ujęciu prawnym. Wówczas traktuje się ją jako zespół norm praw-

<sup>291</sup> K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 8–10, 34, 40.

<sup>292</sup> T. Verstraete, A. Fayolle, *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, 5, s. 33–52.

<sup>293</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 91–92.

<sup>294</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 42 i 44.

<sup>295</sup> U.H. Richter: *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 2, s. 261–279.

<sup>296</sup> B. Miedziński, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a zysk*, „Zarządzanie i Edukacja” 2013, 88 (maj/czerwiec), s. 19–46.

<sup>297</sup> G. Jackson, A. Apostolakou., *Corporate Social Responsibility in Western Europe, an Institutional Mirror or Substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3, s. 371–394.

<sup>298</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 159.

nych odnoszących się do określonej dziedziny życia. Szerzej problem ten autor omawia na przykładzie polityki ekologicznej i zarządzania środowiskiem naturalnym<sup>299</sup>. Przy tworzeniu regulacji, szczególna rola przypada państwu, w tym także w odniesieniu do problematyki ekologicznej (np. dotyczy alokacji uprawnień zbywalnych do emisji dwutlenku węgla).

D. van Caprar i B. Neville prezentują tworzoną globalną infrastrukturę instytucjonalną na rzecz *sustainability*, która obejmuje: instytucje 'rynek/biznes', instytucje społeczeństwa obywatelskiego/instytucje społeczne oraz instytucje państwowe/rządowe.

Działania instytucji 'rynek /biznes' obejmują:

– biznes i inne związki (*associations*) uwzględniające procesy badań i benchmarkingu, a także otwarte fora praktyków;

– zapewnienie odpowiedzialności przez procesy i obejmujące kodeksy zachowań, standardy i zasady, ponadto weryfikacje, monitoring i usługi certyfikacyjne;

– konsultacje i wyznaczanie standardów wykorzystujące procesy konsultingu i mentoringu, a także narzucanie standardów (*standard setting*).

Działania instytucji społeczeństwa obywatelskiego (*civil society*)/instytucji społecznych (*societal institutions*) odnoszą się do inicjatyw multiinteresariuszy poprzez procesy naprowadzania (*tracking*) oraz sprawozdawczości i udziału w najlepszych praktykach i narzędziach menadżerskich. Działania instytucji państwowych/rządowych nastawione są z kolei na poprawę wyników dotyczących środowiska naturalnego oraz doskonalenie regulacji; uwzględniane są procesy regulacyjne na poziomie globalnym (ich efektem jest np. protokół z Kioto) lub krajowym, o specyficznym charakterze, np. *UK Socially Responsible Investment Regulation*<sup>300</sup>. Zwraca się uwagę na rolę międzynarodowych standardów sprawozdawczości uwzględniających ekonomiczny, społeczny i ekologiczny wymiar działań korporacji. Tego typu sprawozdawczość służy legitymizacji przedsiębiorstwa (*licence to operate*)<sup>301</sup>.

Szczególnie istotne jest powiązanie legitymizacji z problematyką zarządzania. I. Castelló i J. Lozano rozpatrują **zarządzanie legitymizacją** (*management of organizational legitimacy*) opierają o dwie teorie:

– instytucjonalną (*institutional approach*), podkreślającą dostosowanie do oczekiwań zewnętrznych, wykorzystanie charakterystyk normatywnych i organizacyjnych, utrzymywanie i rozwój zinstytucjonalizowanych struktur,

<sup>299</sup> B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998, s. 109–110.

<sup>300</sup> D. van Caprar, B.A. Neville, „Norming” and „conforming”: *Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 231–245.

<sup>301</sup> I. Vormedal, A. Ruud, *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 4, s. 207–222.

procedur lub sygnalizowanie norm personalnych i wiarygodności, z podkreśleniem znaczenia wykorzystania legitymizacji poznawczej; legitymizacja jest skierowana do zewnętrznego odbiorcy;

– strategiczną (podejście strategiczne – *strategic approach*), opartą o interes własny organizacji z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy; charakteryzuje się instrumentalnością i wyrachowaniem, zbytnim wykorzystaniem legitymizacji pragmatycznej oraz traktowaniem legitymizacji jako zasobu operacyjnego, którym można zarządzać<sup>302</sup>.

J. Adamczyk podkreśla, że wykorzystanie aspektu pragmatycznego legitymizacji następuje przy kierowaniu się interesem przedsiębiorstwa. Z kolei normatywna ocena przedsiębiorstwa, uwzględniając wartości etyczne, wiąże się z legitymizacją moralną<sup>303</sup>. M. Suchman poza legitymizacją pragmatyczną i moralną wydziela jeszcze legitymizację poznawczą (kognitywną), związana ze zrozumieniem zjawisk występujących w organizacji<sup>304</sup>. W nawiązaniu do tematyki niniejszej monografii warto zwrócić uwagę, że w kontekście CSR mamy do czynienia z legitymizacją moralną. Częścią legitymizacji moralnej jest legitymizacja związana ze środowiskiem naturalnym (*environmental legitimacy*). Budowaniu takiej legitymizacji służy osiąganie celów związanych z CER (odpowiedzialność ekologiczna, za środowisko naturalne – *corporate environmental responsibility*)<sup>305</sup>.

E. Vaara i J. Tienari zwracają uwagę, że do grupy tradycyjnych analiz organizacyjnych (organizatorskich) odnośnie legitymizacji dołączony został **dyskurs**. Tradycyjne analizy opierają się na podejściu kognitywnym i normatywnym. Dzięki dyskursowi można nakreślić model zmian organizacyjnych, w którym dialektyka działań organizacyjnych i dyskurs prowadzi do instytucjonalizacji. W przypadku korporacji wielonarodowych (*Multinational Corporations* – MNC) podejmowano m.in. problemy społecznej natury legitymizacji, a także legitymizacji MNC jako całości w odniesieniu do legitymizacji poszczególnych części organizacji. Podkreśla się, że kompleksowa legitymizacja uwzględnia środowisko legitymizacji, organizacje oraz procesy legitymizacji<sup>306</sup>. Dyskurs jako metoda badawcza zawiera osobiste doświadczenia oraz odczucia narratorów. Dyskurs jest rozumiany jako wymiana poglądów, debata czy konwersacja. Ogólna definicja prowadzi do traktowania dyskursu jako systemu ustanowionych i najczęściej wspólnie podzielanych

<sup>302</sup> I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 1, s. 11–29.

<sup>303</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 85.

<sup>304</sup> M.C. Suchman, *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „The Academy of Management Review” July 1995, Vol. 20, 3, s. 571–610.

<sup>305</sup> S. Matejek, T. Gössling, *Beyond legitimacy: a case study in BP's „green lashing”*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4, s. 571–584.

<sup>306</sup> E. Vaara, J. Tienari, *A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, 4, s. 985–993.

znaczeń. Główny obszar badawczy dyskursu w ramach badań jakościowych dotyczy różnego typu oświadczeń (np. raportów) i praktyk oraz ich publicznej prezentacji<sup>307</sup>. W oparciu o dyskurs z udziałem organizacji non profit M. Joutsenvirta proponuje dla przedsiębiorstw pięć strategii legitymizacji: naukowej racjonalizacji, narodowej racjonalizacji (podkreślając korzyści ekonomiczne dla danego kraju), komercyjnej racjonalizacji (obejmuje elementy ekonomiczne i etyczne), moralizacji i normalizacji<sup>308</sup>.

Poglądy J. Chen i W. Roberts sugerują związki między czterema **teoriami** istotnymi dla legitymizacji przedsiębiorstwa (organizacji). Teoria instytucjonalna wykorzystuje instytucjonalizację struktur społecznych. Teoria legitymizacji (legitymizacja instytucjonalna) opiera się o społeczny system wartości, a teoria zasobowa podkreśla znaczenie dostępu do zasobów innych organizacji. Czwarta teoria, dotycząca interesariuszy<sup>309</sup>, będzie szerzej omówiona w dalszej części monografii. Konieczność dostosowania się przedsiębiorstw do wymiarów środowiska działania firm (*firm's institutional environment*) opiera się o założenia teorii instytucjonalnej, w której środowisko zewnętrzne firm jest zarządzanie (regulowane) przy udziale struktur społecznych. Włączeniu podlegają także schematy, reguły, normy i rutyny. Reguły przyjmują różną postać: prawną, regulacji, norm, konwencji społecznych (porozumień) oraz innych pisanych i niepisanych reguł zachowań. Legitymizacja przedsiębiorstwa następuje poprzez dostosowanie się do wymiarów: regulacyjnego (obejmuje on formalnie skodyfikowane, przedstawione i wprowadzone w życie struktury prawne w społecznościach, społeczeństwie lub krajach), normatywnego (opartego o normy społeczne, wartości, przekonania i założenia) oraz poznawczego. Ten ostatni obejmuje społecznie uzgodnione i przyjęte konstrukcje dotyczących znaczenia, sensu lub aksjomatycznych przekonań, które mogą być dostarczycielem szablonów i scenariuszy do realizacji działań<sup>310</sup>. Interesujące jest powiązanie norm społecznych jako niepisanych, powszechnie zrozumiałych praw wskazujących na formy zachowań, które są pożądane, wartościowane i aprobowane w określonym kontekście społecznym<sup>311</sup> z problematyką niniejszej monografii. Analizie poddaje się bowiem zachowania przedsiębiorstw odnośnie *sustainability*, społecznej od-

<sup>307</sup> B.J. Gabryś, *Dyskurs organizacyjny: możliwości i ograniczenia wykorzystania w badaniach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, Vol. 161, 1, s. 119–130.

<sup>308</sup> M. Joutsenvirta, *Setting boundaries for corporate social responsibility: firm – NGO relationship as discursive legitimation struggle*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, s. 57–75.

<sup>309</sup> J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization-society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 4, s. 651–665.

<sup>310</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 461–476.

<sup>311</sup> W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, 1 (115), s. 47–59.

powiedzialności i środowiska naturalnego<sup>312</sup>. Polityczna legitymizacja CSR, zdaniem M. Zhao, nie jest jeszcze konceptem teoretycznym. Niemniej jednak wskazuje się na możliwe strategie jej realizacji: eksploracji i eksploatacji. Strategia eksploracji, odkrywania (*exploration*) obejmuje zmianę nastawienia dotychczasowej strategii na wyniki społeczno-środowiskowe (chodzi o środowisko naturalne). Wykorzystać do tego celu można partnerstwo państwo – biznes. W tym ujęciu realizacja CSR ma charakter proaktywny. Strategię tę wiąże się odkrywaniem zdolności państw wraz z polepszaniem decyzji w sferze publicznej, np. w zakresie edukacji czy ochrony zdrowia. Dzięki temu tworzone są nowe regulacje, a także innowacyjne rozwiązania. Strategia eksploatacji (*exploitation*) polega na wykorzystywaniu istniejącego układu polityki w obszarach społeczno-środowiskowym. Przykładowo może się to odnosić do współdziałania i wspierania działań państw i rządów, porozumień z rządem, czy udziału w projektach rządowych. W tej strategii wykorzystuje się rozwiązania konwencjonalne a CSR jest luźno związany z *core business*<sup>313</sup>.

W przypadku firm działających z sektorach (przemysłach) kontrowersyjnych z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu (np. produkcja alkoholu, przemysł tytoniowy czy gry hazardowe) dokonywane są próby ich legitymizacji. Zaproponowano model strategii dla tego typu przedsiębiorstw i sektorów. Na krawędzi poziomej zawarto podstawy procesu strategicznej legitymizacji (transakcyjny, wymagający inwestycji w różne zasoby w tym niematerialne mając na względzie przyciągnięcie, nagrodzenie lub uspokojenie interesariuszy lub interakcyjny, oparty o rozwój kontaktów z określonymi interesariuszami) zaś na krawędzi pionowej podano cele procesu strategicznej legitymizacji (w oparciu o działania aktywne lub pasywne). Wsparcie aktywne i działania transakcyjne prowadzą do legitymizacji na zasadzie dobijania targu (*bargaining*). Odpowiada to głównie działaniom w zakresie legitymizacji pragmatycznej. Pasywne działania i działania transakcyjne prowadzą do legitymizacji o charakterze (poziomie) zarobkowym (*earning*). Aktywne wsparcie i działania interakcyjne prowadzą do legitymizacji o charakterze zdobywczym (*capturing*), opartej na partnerstwie lub współpracy z interesariuszami. Legitymizacja na poziomie interpretatywnym (*construing*), wykorzystywana jest w sytuacji dużej dezaprobaty dla działań biznesowych lub niezrozumienia ze strony kluczowych interesariuszy. Wykorzystywany jest głównie aspekt moralny. Strategia na tym poziomie

<sup>312</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 461–476.

<sup>313</sup> M. Zhao, *CSR – based political legitimacy strategy: managing the state by doing good in China and Russia*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 439–460.

opiera się na długotrwałym zaangażowaniu w interakcje z interesariuszami. Wynika ona z przyjęcia działań pasywnych i postawy interakcyjnej<sup>314</sup>.

W literaturze przedmiotu podejmowany jest temat decyzji wspierających legitymizację założeń *sustainability* przez menadżerów. T. Thomas i E. Lamm proponują uwzględnienie w tym kontekście kilkunastu wymiarów legitymizacji; realizacja tych założeń stanowi specyficzną formę innowacji menadżerskich. Proponuje się legitymizację opartą o agregację i interakcję trzech grup ocen: o podłożu pragmatycznym, moralnym (oceny normatywne) i poznawczym (*cognitive*). Dla tej ostatniej grupy poznawczy charakter jest związany ze rozumieniem (pojmowaniem) działań i polityk<sup>315</sup>. Z kolei I. Castelló i J. Lozano opierając się na założeniu, że działania, w tym decyzje, muszą uwzględniać budowę legitymizacji organizacji, wskazują na trzy typy retoryki w oparciu o roczne raporty *sustainability* korporacji: strategiczny (oparty o paradygmat naukowo-ekonomiczny), instytucjonalny (oparty o założenia teorii CSR) i dialektyczny (dążący do poprawy jakości dyskursu między korporacją i jej interesariuszami)<sup>316</sup>. W oparciu o analizę dorobku dotyczącego legitymizacji organizacji, teorii instytucjonalnej i teorii interesariuszy, uwzględniając koncepcję CSR i *sustainability* zaproponowałem procesowy model legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie<sup>317</sup>. W literaturze przedmiotu podnoszony jest temat wykorzystania *sustainability* dla legitymizacji uczelni jako miejsc edukacji. *Sustainable university* oznacza realizację *sustainability* w działaniach, służy ich promocji ale także ma odzwierciedlenie w programach nauczania. Zawarto także propozycję mechanizmu związanego z interesariuszami dla realizacji celów *sustainability* w programach nauczania uniwersytetów<sup>318</sup>.

W literaturze poświęca się także uwagę na **legitymizację organizacji non profit** w szczególności odnosząc się do ich wyników, odpowiedzialności (wy tłumaczalności) i reprezentatywności. Zwraca się także uwagę na rolę instytucjonalizacji i kompensacji (z podkreśleniem roli darczyńców)

<sup>314</sup> J. Reast, F. Maon, A. Lindgreen, J. Vanhamme, *Legitimacy – seeking organizational strategies in controversial industries: a case study analysis and a bidimensional model*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1, s. 139–153.

<sup>315</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>316</sup> I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 1, s. 11–29.

<sup>317</sup> A. Chodyński, *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zeszyt 1/2015. Zarządzanie”, s. 13–23.

<sup>318</sup> D.E. de Lange, *How do universities make progress? Stakeholder – related mechanisms affecting adoption of sustainability in university curricula*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1, s. 103–116.

na legitymizację tych organizacji, na przykładzie organizacji humanitarnych<sup>319</sup>.

W literaturze przedmiotu podnoszony jest także problem **delegitymizacji** przedsiębiorstw. Delegitymizacja może wiązać się z zachowaniami podmiotów gospodarczych w sytuacjach kryzysów: ekonomicznego, ale także pozaekonomicznego<sup>320</sup>. Budowę, a następnie (po katastrofie na morzu – wylew ropy podczas wierceń w Zatoce Meksykańskiej) utratę i odbudowę legitymizacji na przykładzie firmy BP przedstawili S. Matejek i T. Gössling<sup>321</sup>. M. Huczek zwraca uwagę że do delegitymizacji podmiotu gospodarczego mogą doprowadzić np. organizacje pozarządowe, posiadające większą legitymizację niż same przedsiębiorstwa<sup>322</sup>.

---

<sup>319</sup> A. Vestergaard, *Mediatized humanitarianism: trust and legitimacy in the age of suspicion*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4, s. 509–525.

<sup>320</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>321</sup> S. Matejek, T. Gössling, *Beyond legitimacy: a case study in BP's „green lashing”*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4, s. 571–584.

<sup>322</sup> M. Huczek, *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 33–57.

## Rozdział II

# Kompetencje i modele biznesu w realizacji odpowiedzialnej orientacji strategicznej z udziałem interesariuszy

Współczesne przedsiębiorstwo w ramach swojego rozwoju realizuje własne modele biznesu. Mogą się one zmieniać wraz z osiąganiem kolejnych etapów rozwoju. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa pociąga za sobą konieczność kreowania i zmian tych modeli, które powinny opierać się o odpowiedzialne zachowania wobec interesariuszy, realizując założenia *sustainability*. W modelu rozwoju przedsiębiorstwa L. Greinera kryzysy kończące poszczególne etapy rozwoju można analizować nie tylko w ujęciu ekonomicznym, ale należy uwzględniać także kryzysy pozaekonomiczne<sup>1</sup>.

M. Wojtysiak-Kotlarski wskazuje, że kluczowymi atrybutami przedsiębiorstwa, a więc elementami składowymi właściwymi do opisu cech charakterystycznych przedsiębiorstwa jako kategorii są: cel nadrzędny, model biznesowy, interesariusze oraz relacje z otoczeniem<sup>2</sup>. Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa, w szczególności opierając się na teorii zasobowej, powinien uwzględniać kształtowanie unikatowych, wyróżniających kompetencji o znaczeniu strategicznym, wykorzystywanych w realizowanych modelach biznesu. Szczególного znaczenia nabierają zatem kompetencje *sustainability*, przydatne także w sytuacjach kryzysowych. Kompetencje *sustainability* powinny umożliwiać dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia, zapewniając niezbędną elastyczność podmiotu gospodarczego. Modele biznesu odpowiedzialnego powinny uwzględniać także elementy przedsiębiorczości i innowacyjności. Współczesne modele biznesu budowane są w oparciu o kapitał intelektualny organizacji. Szerzej te-

<sup>1</sup> L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations growth*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, 3, s. 55–68.

<sup>2</sup> M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyki biznesu*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2011.

maty te będą omawiane w dalszej części monografii, w tym w kontekście powiązań sieciowych. Odpowiedzialne modele muszą być dostosowane do występującego i oczekiwanego poziomu świadomości społecznej, w tym ekologicznej. Warto podkreślić, że przekształcanie modeli biznesu w ramach rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się z jego **orientacją strategiczną**. Oznacza ona zdolność firmy (jej menadżerów) do podejmowania decyzji na podstawie umiejętności związanych z planowaniem strategicznym i/lub wychwytywaniem słabych sygnałów z rynku. Orientację strategiczną wspomaga myślenie strategiczne i cechujące ją innowacyjność, systemowość i praktyczność<sup>3</sup>. R. Morgan i C. Strong wyróżnili sześć wymiarów orientacji strategicznej, mających związek z wynikami przedsiębiorstwa: agresywna, analityczna, defensywna, przyszłościowa, proaktywna i ryzykowna<sup>4</sup>. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w ujęciu zasobowym bądź rynkowym. W pierwszym przypadku horyzont planowania wyróżnionych zasobów jest dłuższy niż dla wyróżnionych wielkości rynkowych. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku orientacji rynkowej – dłuższy jest horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych<sup>5</sup>. Chcę zwrócić uwagę, że orientacja strategiczna, w kontekście tematyki niniejszej monografii, powinna mieć charakter odpowiedzialny, uwzględniając przede wszystkim oczekiwania interesariuszy.

## 1. Kompetencje *sustainability*

**Kompetencje** w ujęciu strategicznym są traktowane jako umiejętność (zdolność) do skoordynowanego angażowania zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. Najwyżej położone w hierarchii zasobów w organizacji są kompetencje kluczowe. Stanowią one podstawę budowy przewagi konkurencyjnej. Rozważania o kluczowych kompetencjach wiążą się z teorią zasobową przedsiębiorstwa, w szczególności z pracami G. Hamela i C. Prahalada<sup>6</sup>. Charakterystykę tych kompetencji, a także inne poglądy w ramach teorii zasobowej, zaprezentowano w książce A. Chodyńskiego<sup>7</sup>. Szerszy komentarz odnośnie kompetencji zawarto także w publikacji wydanej w Ser-

<sup>3</sup> Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>4</sup> R.E. Morgan, C.A. Strong, *Business performance and dimensions of strategic orientation*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, 3, s. 163–176.

<sup>5</sup> R. Krupski, *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, 5, s. 3–7.

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, 3, s. 79–92.

<sup>7</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Di-fin, Warszawa 2007, s. 30–36.

bii<sup>8</sup>. Kompetencje mają charakter strategiczny ze względu na to, że są cenne, rzadkie i trudne do naśladowania, i wówczas są one traktowane jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. R. Sanchez, A. Heene i H. Thomas, odnosząc się do kompetencji w danym obszarze podkreślają, że niezbędne są zasoby, odpowiednie zdolności i procesy, odpowiednia postawa (rozumiana jako chęć do działania), prawidłowe zespolenie z otoczeniem (możliwości działania), wiedza (umiejętności niezbędne do wykonywania danego działania), wartości oraz odpowiedni ludzie. Wskazują przy tym na potrzebę przewyższania sprzeczności w zarządzaniu strategicznym<sup>10</sup>. Kompetencje można traktować jako kombinację wiedzy, zdolności i postaw. Wiedzę stanowi całość reguł i prawidłowości, które są zawarte w informacjach i pozwalają ustalić ich sens. Zdolności to możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań. Postawy wiążą się z dominującą w organizacji mentalnością. Opisane są one przez następujące określenia: usposobienie, podejście odzwierciedlające stosunek czy postrzeganie otoczenia przez przedsiębiorstwo<sup>11</sup>.

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznego rozróżnienia pojęć umiejętności i kompetencji, choć J. Rokita podkreśla, że kompetencje mają szerszy kontekst niż umiejętności, a mianowicie korporacyjny. Kompetencje składają się bowiem z wielu umiejętności i mogą być wykorzystywane we wszystkich prowadzonych biznesach<sup>12</sup>. W szczególności podkreśla się znaczenie niematerialnych zasobów organizacji w budowie kompetencji, w tym w odniesieniu do wykorzystania wiedzy, uwzględniając aspekty odpowiedzialności społecznej. Uwypuklane jest znaczenie uczenia się organizacji i wykorzystania kapitału intelektualnego. W tworzeniu kompetencji wykorzystywane mogą być różne koncepcje i metody zarządzania. Kompetencje organizacji budowane są z udziałem kompetencji grupowych, kompetencji pracowników i co istotne – kompetencji menadżerskich<sup>13</sup>. Zwraca się uwagę, że realizacja CSR wiąże się z wykorzystaniem aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa i wiąże się z umiejętnościami (*skills*) tworzenia specyficznych więzi z interesariuszami (*stakeholders*) przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Social competencies of an enterprise*, [w:] *Improving of the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. by B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2011, s. 245–260.

<sup>9</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> R. Sanchez, A. Heen, H. Thomas, *Dynamics of Competence – Based Competition*, Elsevier, Oxford 1996.

<sup>11</sup> A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, CH. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

<sup>12</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjne*, PWE, Warszawa 2005, s. 143.

<sup>13</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Di-fin, Warszawa 2007, s. 40–43, 78–87.

<sup>14</sup> A. Chodyński, *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic and Social Studies”, Connections on the edge of the European Union, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2011, s. 121–138.

Kompetencje mogą być traktowane jako składnik zasobów przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Wybrane pojęcia związane z kompetencjami przedsiębiorstw zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Pojęcie kompetencji, umiejętności i zdolności organizacji

Pojęcie i charakterystyka kompetencji	Pojęcie umiejętności i zdolności
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje to umiejętność (zdolności) do skoordynowanego angażowania zasobów dla osiągnięcia celów organizacji (A. Chodyński, <i>Wiedza...</i>, 2007);</li> <li>• kompetencje to możliwość integrowania wiedzy (technicznej, menadżerskiej i eksperckiej) ze zdolnościami i procesami (M. Bratnicki, <i>Kompetencje...</i>, 2000);</li> <li>• kluczowe kompetencje (<i>core competences</i>) to unikatowa kombinacja wiedzy, technologii i umiejętności (M. Javidan, <i>Core...</i>, 1998);</li> <li>• kluczowe kompetencje to wiązka zasobów, procesów i umiejętności (J. Thompson i współprac., <i>Strategic...</i>, 1996);</li> <li>• Skład kluczowych kompetencji (umiejętności): systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, zestaw norm i wartości organizacyjnych oraz wiedza i kwalifikacje pracownicze (tj. umiejętności, doświadczenie, postawy, motywacja, wyznawane wartości, energia witalna) (D. Leonard-Barton, <i>Wellsprings...</i>, 2005);</li> <li>• zielone kluczowe kompetencje (<i>green core competence</i>): związane ze zdolnościami odnoszącymi się do środowiska naturalnego (<i>environmental capabilities</i>), technologii i know-how (A. Chodyński, <i>Odpowiedzialność...</i>, 2011);</li> <li>• podział kompetencji w organizacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wyróżniające, zapewniające przewagę konkurencyjną, trudne do skopiowania, zapewniające ponadprzeciętną rentowność;</li> <li>– kluczowe, którymi dysponują bezpośredni konkurenci w sektorze działalności;</li> <li>– rutynowe, którymi dysponuje większość przedsiębiorstw (Th. Vollman, <i>The transformation...</i>, 1996);</li> </ul> </li> <li>• kompetencje stanowią podstawę realizacji strategii ogólnej przedsiębiorstwa (Th. Vollman, <i>The transformation...</i>, 1996);</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Kompetencje sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– opierają się o łączne rozpatrywanie kompetencji ekonomicznych, społecznych i ekologicznych; możliwość wykorzystania w warunkach ustabilizowanego funkcjonowania bądź kryzysu przedsiębiorstwa (aspekty jego bezpieczeństwa) (A. Chodyński, <i>Kompetencje...</i>, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolności (<i>capabilities</i>): powtarzające się wzorce działania w wykorzystaniu zasobów (M. Szymura-Tyc, <i>Zasoby...</i>, 2001);</li> <li>– umiejętność wykorzystania zasobów w procesach w sposób efektywny stanowi o zdolnościach organizacji; integracja zdolności stanowi o kompetencjach organizacji (M. Bratnicki, <i>Kompetencje...</i>, 2000);</li> <li>– umiejętności (<i>skills</i>): specyficzna forma zdolności odnosząca się do konkretnej sytuacji lub dotycząca wykorzystania konkretnego zasobu (M. Szymura-Tyc, <i>Zasoby...</i>, 2001);</li> <li>– połączenie zdolności i know-how organizacji tworzy kompetencję (A. Chodyński, <i>Wiedza...</i>, 2007);</li> <li>– zdolności do realizacji procesów i wykorzystania zasobów to podstawa realizacji strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa (Th. Vollman, <i>The transformation...</i>, 1996);</li> <li>– wiązki umiejętności stanowią rutyny organizacyjne (Th. Vollman, <i>The transformation...</i>, 1996);</li> <li>– zdolność organizacji stanowi zbiór rutyn lub rutyna o istotnym znaczeniu dla organizacji (W. Czakon, <i>Sieci...</i>, 2012);</li> <li>– na zdolnościach podtrzymywanych i rozwijanych przez wiedzę przedsiębiorstwa budują swoją konkurencyjność (G. Urbanek, <i>Kompetencje...</i>, 2011).</li> </ul> <p><b>Uwaga:</b> w literaturze występuje także pojęcie kompetencji relacyjnych i zdolności relacyjnych, które zostaną omówione w dalszej części monografii.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007; M. Javidan, *Core competences. What does it mean in practice*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, 1, s. 60–72; L.J. Thompson, B. Richardson, *Strategic and competitive success: toward a model of the comprehensively competent organization*, „Management Decision” 1996, Vol. 34, 2, s. 5; Th.E. Vollman, *The transformation imperative, achieving market dominance through radical change*, Harvard Business School Press, Boston 1996; M. Szymura-Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, 3, s. 7;

<sup>15</sup> A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, CH. Beck, Warszawa 2009, s. 15.

M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000; A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 143–148; G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 74–76; A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

W rozważaniach o funkcjonowaniu w środowisku biznesowym określa się pojęcie zdolności zwykłych (operacyjnych), które zapewniają ciągłość działalności wraz z poprawą jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa. Jednak do reagowania na szanse i zagrożenia potrzebne są zdolności dynamiczne. W tym przypadku mamy do czynienia z tworzeniem nowych lub modyfikacją istniejących zdolności zwykłych. Dzięki temu możliwa jest realizacja zmian. Zdolności dynamiczne wbudowane mogą być w procesy organizacyjne. Obejmują wówczas zdolności przystosowania (adaptacji) do zmian w otoczeniu zewnętrznym, zdolność absorpcji wiedzy zewnętrznej oraz zdolności innowacyjne<sup>16</sup>.

Wychodząc z założeń rozwoju zrównoważonego, a także założeń *sustainability*, podkreślających równoważnie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, zaproponowano pojęcie kompetencji *sustainability*. **Kompetencje *sustainability*** opierają się o łącznie traktowane kompetencje ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Kompetencje *sustainability* można przedstawić w postaci trójkąta kompetencji. Na jego wierzchołkach występują trzy wymienione kompetencje: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne<sup>17</sup>. D. Ulrich i N. Smallwood wiążą kompetencje społeczne w wymiarze organizacyjnym z kulturą organizacji, jej charakterem, innowacyjnością i szybkością działania<sup>18</sup>. Zakładając, że w ramach kompetencji społecznych można rozpatrywać aspekty (kompetencje) ekologiczne związane z poszanowaniem środowiska naturalnego, wskazuje się na sposoby i narzędzia realizacji kompetencji społecznych. Są nimi: *public relations*, kodeksy etyczne, kształtowanie prospołecznej kultury organizacji przyjaznej społeczeństwu, społecznościom lokalnym i pracownikom oraz poszanowanie środowiska naturalnego i zarządzanie ekorozwojem. W ramach kompetencji społecznych następuje także włączanie się w rozwiązywanie lub łagodzenie problemów społecznych (przykładami są: ograniczanie bezrobocia, poprawa lokalnej in-

<sup>16</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 22–34.

<sup>17</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>18</sup> D. Ulrich, N. Smallwood, *Capitalizing on capabilities*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82, 6, s. 119–127.

frastruktury czy ochrona zdrowia)<sup>19</sup>. Kompetencje społeczne w szczególności będą wpływać na stopień realizacji CSR<sup>20</sup>. **Kompetencje ekologiczne** mogą się przejawiać w postaci odpowiedniego poziomu jakości i innowacyjności ekologicznej. Jakość ekologiczna jest traktowana jako kompetencja związana z tworzeniem wartości dodanej przez wyróżnianie produktu, procesu lub całej organizacji w oczach klienta i/lub innych partnerów (uczestników) rynkowych (interesariuszy). Z kolei innowacyjność stanowi strategiczną kompetencję związaną z kreowaniem lub/i wprowadzaniem innowacji oraz zarządzaniem innowacjami w ramach rozwoju organizacji do tworzenia wartości na rzecz wszystkich interesariuszy, w szczególności dla klientów. Ekologiczność stanowi przejaw jakości lub innowacyjności w oparciu o wartości ekologiczne (*ecological values*)<sup>21</sup>. Kompetencje ekologiczne można wiązać z pojęciem „zielonych kompetencji”<sup>22</sup>. Chciałabym zwrócić uwagę, że na odpowiedni poziom kompetencji społecznych i ekologicznych wpływ będą miały przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość ekologiczna. Temat ten będzie szerzej omówiony w dalszej części monografii.

Przyjmując model zrównoważonego, odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa, w warunkach ustabilizowanego funkcjonowania podmiotu gospodarczego korzysta się równocześnie z trzech kompetencji wchodzących w skład kompetencji *sustainability*. Odpowiedzialny rozwój musi być realizowany pomimo zmian zachodzących w cyklu życia organizacji i odnosi się do jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych we wzajemnej ich interakcji. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku kryzysu. W sytuacji wystąpienia **kryzysu** ekonomicznego następuje wykorzystanie głównie kompetencji ekonomicznych i społecznych. Kompetencje ekologiczne mogą być wykorzystane do działań utrzymujących dotychczasowe oddziaływanie podmiotu na środowisko naturalne. Przy wystąpieniu kryzysu pozaekonomicznego szerzej wykorzystuje się kompetencje ekologiczne. Wynika to z natury tego kryzysu, np. w związku z wystąpieniem katastrof naturalnych bądź cywilizacyjnych. Do realizacji działań w przypadku nowych nagłych zagrożeń niezbędne są także kompetencje społeczne i kompetencje ekonomiczne. Te ostatnie są wykorzystywane głównie do minimalizacji strat w przypadku zaistniałego zagrożenia<sup>23</sup>. Warto zwrócić uwagę, że

<sup>19</sup> T. Oleksyn., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>20</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Social competencies of an enterprise, [w:] Improving of the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. by B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2011, s. 245–260.

<sup>21</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 153, 183.

<sup>22</sup> A. Chodyński, *ibidem*, s. 201–203.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

kompetencje *sustainability*, odnoszone także do sytuacji kryzysowych, mogą być rozwijane nie tylko w oparciu o doświadczenia własne przedsiębiorstw, ale szczególną rolę mogą odgrywać ich powiązania (sieciowe) z udziałem innych podmiotów gospodarczych oraz organizacji publicznych i non profit. Tego typu powiązania mają wpływ także na realizację koncepcji CSR. Szerzej temat ten będzie omówiony w dalszej części monografii.

Możliwość wystąpienia kryzysu kieruje uwagę podmiotów gospodarczych na zapewnienie im **bezpieczeństwa**. Rozpatrywać można także realizację modelu uwzględniającego bezpieczeństwo oparte o *sustainability*. Realizacja takiego modelu powinna służyć obniżeniu ryzyka biznesowego, a także zapobiegać możliwościom powstania kryzysu ekonomicznego oraz pozaekonomicznego w przedsiębiorstwie. Przy jego realizacji wykorzystać można, nawet w sytuacjach kryzysowych, założenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, mając na uwadze załogę i region, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Równocześnie koncepcja *sustainability* prowadzić powinna do tworzenia wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa obejmujących i integrujących z sobą kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne do budowy konkurencyjności podmiotu gospodarczego<sup>24</sup>. Realizację kompetencji *sustainability* w sytuacji kryzysu (ale także w rozważaniach o możliwościach jego wystąpienia) można analizować mając na uwadze **bezpieczeństwo ekonomiczne, społeczne i ekologiczne**. A. Stabryła zwraca uwagę, że bezpieczeństwo ekonomiczne stanowi właściwość przejawiająca się zdolnością do rozwoju przedsiębiorstwa. Na to bezpieczeństwo wpływają różne czynniki, zarówno o charakterze zewnętrznym jak i wewnętrznym. Bezpieczeństwo ekonomiczne można traktować jako stan związany z niezagrażonym istnieniem systemu, na przykład obiektu lub procesu. W ujęciu strategicznym bezpieczeństwo to stan charakteryzujący się wysoką sprawnością i pewnością działania wszystkich podsystemów przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę na konieczność posiadania optymalnego poziomu zasobów, ale i zdolności do przeciwstawienia się możliwym zagrożeniom<sup>25</sup>. Bezpieczeństwo ekonomiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu strategicznym stanowi funkcję ryzyka<sup>26</sup>. Zwraca się uwagę na znaczenie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa wobec zjawiska internacjonalizacji. W szczególności podkreśla się wpływ interesariuszy o charakterze globalnym, a także lokal-

<sup>24</sup> A. Chodyński, *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, [w:] *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012. s. 19–38.

<sup>25</sup> A. Stabryła, *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, 9, s. 9–12.

<sup>26</sup> L. Berliński, *Bezpieczeństwo ekonomiczne strategii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, 1, s. 57–66.

nym, w tym środowiska naturalnego jako „milczącego” interesariusza. Jego oddziaływanie może się przejawiać np. w postaci wystąpienia różnego typu katastrof ekologicznych. Podmioty gospodarcze mogą także uczestniczyć w tworzeniu bezpieczeństwa społecznego. Dotyczy ono głównie traktowania pracowników i współpracy przedsiębiorstwa ze społecznością lokalną<sup>27</sup>. Jednak szczególna rola przypada podmiotom rządowym, organizacjom pozarządowym oraz obywatelom. Bezpieczeństwo społeczne stanowi bowiem całokształt działań prawnych i organizacyjnych odnoszących się do zapewnienia określonego poziomu życia oraz niedopuszczenia do marginalizacji ludzi i wykluczenia społecznego. Poziom życia rozpatruje się odniesieniu się do osób, rodzin i grup społecznych. Problem bezpieczeństwa społecznego można rozpatrywać mając na uwadze konieczność wzmocnienia odpowiedzialności obywateli za los własny i swoich rodzin. Podkreśla się znaczenie tworzenia warunków do ich rozwoju, w tym szczególnie przez uczestnictwo w rynku pracy. Działania w obszarze bezpieczeństwa społecznego mają także na celu zapewnienie pomocy ludziom niezdolnym trwale lub czasowo do pracy zawodowej. Warto zwrócić uwagę, że trudna sytuacja życiowa, w jakiej znaleźli się ludzie, nie musi wynikać jedynie z powodu ich niezaradności, ale może także być wynikiem zdarzeń losowych, w tym klęsk żywiołowych, np. powodzi lub pożarów<sup>28</sup>. Problematyka klęsk żywiołowych wiąże się z pojęciem bezpieczeństwa ekologicznego. Klęski żywiołowe i katastrofy przemysłowe stanowią nadzwyczajne zagrożenia o nagłym charakterze. Bezpieczeństwo ekologiczne powinno zapewnić ochronę przed tymi zagrożeniami. Zagrożenia te mogą być groźne także dla podmiotów gospodarczych. Bezpieczeństwo ekologiczne można traktować jako likwidację lub ograniczanie zagrożeń związanych ze skażeniami i dewastacją środowiska, z podkreśleniem potrzeby ochrony przed naturalnymi czynnikami przyrodniczymi. Czynniki te bowiem potencjalnie zagrażają egzystencji człowieka<sup>29</sup>.

Komentując rozważania o kompetencjach przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę, że przekładają się na możliwości rozwoju przedsiębiorstw, budowę modelu biznesu czy możliwości realizacji określonej architektury biznesu. Mają związek z tworzonymi procesami, rutynami i praktykami organizacyjnymi. Kompetencje mają wpływ i są tworzone w związku z występującymi zmianami w otoczeniu biznesu, odnosząc się m.in. do zapewnienia odpowiedniej elastyczności podmiotów gospodarczych.

<sup>27</sup> A.Chodyński, *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, op. cit., s.19–38.

<sup>28</sup> M. Leszczyński, *Bezpieczeństwo społeczne a bezpieczeństwo państwa*. Wyd. Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2009, s. 37.

<sup>29</sup> B. Poskrobka, T. Poskrobko, K. Skiba, *Ochrona biosfery*, PWE, Warszawa 2007, s. 207.

## 2. Kompetencje a architektura elastycznego biznesu, rutyny i praktyki organizacyjne

Wobec zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, podnoszone są kwestie spełniania oczekiwań społecznych (w tym ekologicznych). Pociąga to za sobą konieczność elastycznego reagowania organizacji na obecne, ale i przyszłe oczekiwania. Wykorzystanie kompetencji organizacji przejawia się w **jakości zarządzania**. Jakość zarządzania jest kategorią aksjologiczną, gdyż odnosi się do spełniania określonych oczekiwań np. różnych interesariuszy<sup>30</sup>. Według T. Wawaka jakość zarządzania stanowi stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania organizacją i jego nadzorowania, spełnia ustalone i przyjęte wymagania (potrzeby i oczekiwania) lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe. Zwraca się uwagę, że wymagania te powinny być przyjęte w organizacji z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Przy rozpatrywaniu jakości zarządzania bierze się pod uwagę analizę łańcuchów procesów (stanowiących powiązania mikroprocesów) mając na uwadze m.in. pozytywne lub negatywne efekty synergiczne<sup>31</sup>. Jakość zarządzania dotyczy zarówno sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, jak i sytuacji związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem<sup>32</sup>. Na niedostatki jakości zarządzania w sytuacjach kryzysowych zwraca uwagę M. Huczek<sup>33</sup>.

Problematyka kompetencji wiąże się z pojęciami: architektura biznesu, rutyny i praktyki organizacyjne oraz elastyczność. Pojęcia te scharakteryzowano w tabeli 6 (s. 91).

Pojęcie **architektury** organizacji lub architektury biznesu oznacza szerokie rozumienie struktur organizacyjnych i dostrzegania, że wykraczają one poza granice przedsiębiorstwa, obejmując jego otoczenie. Można zatem rozważać pojęcie architektury biznesu, mówiąc o przedsiębiorstwie poszerzonym np. w przypadku, gdy przedsiębiorstwa stają się uczestnikami sieci. Wówczas koordynacja sieci opiera się o wybór typu więzi łączących elementy strukturalne takiego przedsiębiorstwa poszerzonego (hierarchiczny, relacyjny, rynkowy lub mieszany)<sup>34</sup>. B. Koźuch, nawiązując do poglądów J. Kaya, wskazuje na

<sup>30</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, [dostęp: 29.12.2012].

<sup>31</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. UJ, Kraków 2012, s. 116, 123, 398.

<sup>32</sup> A. Chodyński, *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1(XIV), s. 13–27.

<sup>33</sup> M. Huczek, *Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, 1 (X), s. 7–18.

<sup>34</sup> W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, 9, s. –10.

związek architektury organizacji z tworzeniem wiedzy organizacyjnej, budowaniem etyki współdziałania i realizacją rutyn organizacyjnych<sup>35</sup>. J. Kay traktuje architekturę organizacji jako sieć relatywnych kontaktów wewnątrz i na zewnątrz firmy<sup>36</sup>. K. Obłój rozpatruje model funkcjonowania organizacji, tworzenia oraz dostarczania produktów/usług na wybrane rynki. Odnosząc się do architektury firmy jako jednego z obszarów wyborów strategicznych proponuje, aby w oparciu o misję związaną z funkcjonowaniem w danych warunkach zaprojektować związane z sobą trzy konfiguracje: techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną. Architektura odnosi się do kompetencji organizacji mając na względzie realizację przyjętej misji<sup>37</sup>. Z kolei M. Trocki odnosi architekturę biznesu do kształtowania struktur działalności gospodarczej. Zwraca przy tym uwagę, w kontekście przyjętych celów gospodarczych, na skład współdziałających podmiotów i łączących je relacji<sup>38</sup>. Jak sądzę, to ostatnie podejście może być szczególnie interesujące przy analizie powiązań sieciowych między przedsiębiorstwami. Przegląd poglądów różnych autorów na architekturę organizacji dokonany przez J. Czarneckiego wskazuje (wychodząc z prac G. Hamela i C. Prahalada), że architektura strategiczna wiąże się z planem podejścia do okazji i wiąże się z możliwościami nabycia odpowiednich kompetencji. J. Czarnecki podkreśla, za M. Kiernanem, że na strukturę strategiczną składają się: organizacyjne uczenie się, innowacje – eksperymenty, konstruktywny spór, podzielne przywództwo, optymalizacja potencjału tworzenia wartości, korporacyjna ciągłość oraz strategiczne przewartościowania<sup>39</sup>. J. Czarnecki proponuje osiem modeli architektury korporacji, uwzględniając wyznaczanie i realizację celów, wychodząc z organizacyjnego tworzywa jakimi są: struktura – zadania – kontrola oraz jego odmiana jakościowa w postaci: proces – relacje – autonomia. W opracowaniu IBM jako składniki architektu-

<sup>35</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu.PL, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009, s. 259–261.

<sup>36</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99–125.

<sup>37</sup> Konfiguracja techniczno-ekonomiczna odnosi się do wytwarzania produktów i obejmuje realizację prac badawczo-rozwojowych, zakupów, produkcji i sprzedaży. Konfiguracja społeczna obejmuje: typy relacji między uczestnikami a organizacją wraz z określeniem dominującego typu relacji między tymi uczestnikami, umiejętność rozwoju i sposób wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników, poczucie przynależności, i lojalności. W stosunku do grupy odnosi się do sensu współpracy oraz poczucia własnej wartości i niezależności pracownika. Konfiguracja organizacyjna obejmuje następujące zagadnienia: kryteria grupowania czynności w ramach tworzonej struktury (w rezultacie następuje tworzenie określonych typów struktur organizacyjnych), stopień centralizacji organizacji i formalizacji decyzji, mechanizmy koordynacji działań; rozpatruje się wykorzystanie procedur oraz wykorzystanie konfiguracji techniczno-ekonomicznej i społecznej, jako instrumentów koordynacji, [w:] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 287.

<sup>38</sup> M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, 4 (102), s. 28–42.

<sup>39</sup> J.S. Czarnecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011 s. 54–57, 156.

ry biznesu wymienia się: strategię modelu biznesowego/sieci wartości, operacjonalizację strategii modelu biznesowego/sieci wartości, definiowanie celów wymaganych komponentów oraz ocenę bieżącej produktywności komponentów. Prowadzi to tworzenia układu: zasoby, zasady zarządzania, procesy, ludzie i aliance, infrastruktura IT<sup>40</sup>. Sądzę, że problematyka architektury biznesu powinna być dostosowana do wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Tabela 6. Pojęcia: architektura biznesu, rutyny i praktyki organizacyjne, elastyczność

Architektura biznesu	Rutyny i praktyki organizacyjne	Elastyczność organizacji
<p>– architektura firmy zawiera związane z sobą konfiguracje: techniczno-ekonomiczną (dotyczy wyborów odnośnie koncentracji na określonych aspektach działalności), społeczną (odnosi się do roli pracowników w firmie i ich traktowania) oraz organizacyjną (dotyczy centralizacji organizacji, przyjętej struktury organizacyjnej i procedur operacyjnych) (K. Oblój, <i>Strategia...</i>, 1998);</p> <p>– postaci architektury organizacji w oparciu o prace G. Hamela i C. Prahalada: informacyjna, finansowa, techniczna, społeczna i strategiczna (B. Kożuch, <i>Nauka...</i>, 2009).</p>	<p>– rutyna organizacyjna: zbiorowy wzorzec postępowania, charakteryzuje się powtarzalnością, sekwencyjnością i złożonością; jako wzorzec działań jest bliski pojęciu proces lub procedura (W. Czakon, <i>Kompetencje...</i>, 2011 i W. Czakon, <i>Sieci...</i>, 2012);</p> <p>– dobra praktyka: taka zasada działania i projekt w organizacji (działanie), które prowadzą do dobrych lub bardzo dobrych wyników (A. Karwińska i współprac., <i>Przedsiębiorczość...</i>, 2008);</p> <p>– wyodrębnia się dobre praktyki: społeczne, ekologiczne i CSR;</p> <p>– praktyki w realizacji CSR: główne (o podstawowym znaczeniu dla organizacji) i peryferyjne (odnoszą się do decyzji operacyjnych) (W. Yuan i współprac., <i>Integrating...</i>, 2011).</p>	<p>– elastyczność przedsiębiorstwa: zdolność do zmiany z podkreśleniem znaczenia szybkości reakcji lub kreacji i stopień dostosowania poszczególnych elementów organizacji oraz organizacji jako całości; elastyczność to atrybut lub cecha organizacji (S. Kasiewicz, <i>Metody...</i>, 2009);</p> <p>– elastyczność strategiczna odgrywa zasadniczą rolę w budowie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (W. Rudny, <i>Problematyka...</i>, 2012).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu.PL, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009, s. 259–261; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2008, 6, s. 6–8; www.ekonomiaspoleczna.pl; A. Chodyński, *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1(XIV), s. 13–27; W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 1, s. 75–92; S. Kasiewicz, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 22–27, 117–144; W. Rudny, *Problematyka elastyczności menedżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 2, s. 32–41.

<sup>40</sup> *Component business models, making specialization real*, IBM Institute for Business Value, IBM Corporation 2005, s. 10, za: M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 50.

Posiadane kompetencje mają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przejawiają się m.in. w tworzeniu i wykorzystywaniu **rutyn organizacyjnych i dobrych (najlepszych) praktyk**. Z punktu widzenia strategicznego zwraca się uwagę, że rutyny są zbiorowym wzorcem postępowania i są powtarzalne. Ponadto sekwencyjność i złożoność rutyn stwarza możliwość łączenia struktur z działaniem<sup>41</sup>. Rutyny organizacyjne można traktować jako wzorce zachowań czy działań. Warto podkreślić, że wzorzec odnoszony do działań jest bliski pojęciu ‘proces’ lub ‘procedura’. Między tymi pojęciami występują jednak różnice. O ile rutyna ma charakter behawioralny, stanowiąc zachowania w odpowiedzi na określone bodźce, to procedura stanowi formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu<sup>42</sup>. Analizując teorię ewolucyjną R. Nelsona i S. Wintera<sup>43</sup>, M. Wojtysiak-Kotlarski zwraca uwagę na rolę rutyn będących systematycznymi (regularnymi) wzorcami behawioralnymi przedsiębiorstwa w odniesieniu do aspektów technicznych procesów produkcyjnych, zatrudniania, zamówień, polityki inwestowania, działalności badawczo-rozwojowej, reklamy, aż po strategię biznesu<sup>44</sup>.

Odnosząc się do poglądów R. Nelsona i S. Wintera, J. Strużyna zwraca uwagę, że rutyny wiążą się ze skłonnościami i strategicznymi heurystykami, kształtującymi podejście do nierutynowych problemów firm. Oznacza to coś więcej, niż tylko regularne i przewidywalne zachowania biznesowe. Klasyfikacja działań rutynowych, mając na uwadze czynnik czasu, obejmuje zachowania krótkookresowe (operacyjne), przez determinację zmian kapitału firmy, aż po zasady kierunkowe (obejmuje rutyny modyfikujące w czasie aspekty charakterystyk operacyjnych). Należy podkreślić, że rutyny podlegają także zmianom, opierając się m.in. o uczenie się w działaniu. Ciekawe może być spojrzenie na rutyny z punktu widzenia psychologicznego. Rutyny postrzegane mogą być bowiem jako stosowane w sposób podświadomy. Z kolei świadome działanie prowadzi do tworzenia zdolności<sup>45</sup>. O zdolności organizacji stanowi zbiór rutyn lub rutyna o istotnym znaczeniu dla organizacji. Znaczenie **zdolności** przejawia się w ich wykorzystywaniu w celowy sposób przez menadżerów do realizacji określonego celu. Warto zwrócić uwagę na fakt, że to zdolności są wykorzystywane do tworzenia m.in. architektury i procesów trudno poddających się imitacji<sup>46</sup>.

<sup>41</sup> W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 37.

<sup>42</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 143–148.

<sup>43</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.

<sup>44</sup> M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyki biznesu*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2011, s. 286.

<sup>45</sup> J. Strużyna, *Ewoluuująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 3 (156), s. 29–43,

<sup>46</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 143–148.

W rozważaniach o funkcjonowaniu organizacji używane jest pojęcie ‘**dobra praktyka**’. Według *International Network for Quality Assurance* dobra praktyka stanowi przejrzyste i konsekwentne działanie, które zostało sprawdzone jako przynoszące znaczącą wartość dodaną dla działalności organizacji i/lub ich interesariuszy. Przykładami dobrych praktyk mogą być: całościowo zrealizowany projekt, program, inicjatywa, ale też procedury, procesy czy metodologie<sup>47</sup>. Poza określeniem: „dobra praktyka” występuje także pojęcie „najlepsza praktyka”, choć rozróżnienie tych dwóch pojęć jest dość trudne, pomimo prób ich klasyfikacji<sup>48</sup>. Jedną z propozycji dobrą praktykę odnosi do wielu organizacji na podobnym poziomie rozwoju; praktyka ta spełnia przyjęte kryteria oceny jako najlepsza praktyka (*best practice*). Praktyka „najlepsza” stanowi *know-how* przedsiębiorstwa. Dzielenie się najlepszymi praktykami przez przedsiębiorstwo następuje po upływie pewnego czasu. Określenie „najlepsza” obejmuje zarówno najlepszą praktykę (*best practice*) jak i najlepiej dostosowaną praktykę (*best fit practice*). Wyróżnia się ponadto inspirującą praktykę (*inspiring practice*), dla której w danym momencie nie da się przewidzieć efektów jej wdrożenia<sup>49</sup>. Dobra praktyka może być odnoszona do techniki, metodologii, procedury lub procesu, mając na uwadze zaspokajanie potrzeb klientów, ale także innych interesariuszy. Z kolei sprawdzone najlepsze praktyki to dobre praktyki, które zostały uznane jako najlepsze dla wielu organizacji<sup>50</sup>. Dobrą praktykę wiąże się z procedurami, efektywnością, ale także metodologią konsekwentnego i efektywnego osiągnięcia celów biznesowych<sup>51</sup>. Dobra praktyka powinna zapewnić osiągnięcie wymaganego standardu bądź zagwarantowanie osiągnięcia założonych rezultatów, np. jakościowych. Z kolei najlepsza praktyka odnosi się do wsparcia unikatowego sukcesu, powinna wspomagać osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej i umożliwiać osiągnięcie rezultatów lepszych od konkurencji<sup>52</sup>. A. Karwińska i D. Wiktor wskazują także na warunki realizacji dobrych praktyk, mianowicie: dobre planowanie, autoewaluacja

<sup>47</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13.

<sup>48</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstić, co-ed. Z. Paszek, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2013, s. 93–108.

<sup>49</sup> M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 14–15.

<sup>50</sup> Y.F. Jarrar, M. Zairi, *Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices*, „*Total Quality. Management*” 2000, Vol. 11, 4/5/6, s. 734–740.

<sup>51</sup> K. Rutkowski, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „*Gospodarka Materialowa i Logistyka*” 2006 12, s. 3.

<sup>52</sup> K. Rutkowski (red.) *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 21–22.

czy możliwość wykorzystania w innych organizacjach. Odnosząc się m.in. do rozwiązywania problemów, dobre praktyki powinny wyróżniać się nowatorstwem. Kryteriami oceny tych praktyk mogą być: skuteczność, wydajność, planowanie, refleksyjność, innowacyjność, uniwersalność i (A.Ch.: co jest ważne z punktu widzenia niniejszej monografii) – etyczność<sup>53</sup>. Według innych propozycji, jako kryterium oceny proponuje się uznać transferowalność praktyk (odtworzenie/zaadoptowanie w innym miejscu)<sup>54</sup>. W rozważaniach o najlepszych praktykach należy jednak brać pod uwagę, że spełnienie przez nie oczekiwań jest uzależnione od szeregu czynników, w tym od specyfiki organizacji, warunków, w jakich ona funkcjonuje czy dojrzałości organizacyjnej. Trzeba także zwrócić uwagę, że dobre praktyki są coraz szerzej wykorzystywane w organizacjach niekomercyjnych, np. w szkołach wyższych<sup>55</sup>, a także w przekształceniach placówek leczniczych<sup>56</sup>.

W literaturze pojawia się pojęcie **praktyk etycznych i praktyk społecznie odpowiedzialnych**. Praktyka etyczna w działalności biznesowej konfrontowana jest z odpowiedzią na pytanie: co powinno być zrobione lub co nie powinno być zrobione. Z kolei jako praktyki społecznie odpowiedzialne w biznesie przyjmuje się pozytywną aktywność przedsiębiorstwa w społeczności, w której się działa. Obejmuje ona: odpowiedzialność w stosunku do klientów, pracowników i publiczności (społeczeństwa – *public*). Formułując te określenia, na przykładzie badań w Malezji, wykazano, że praktyki etyczne są pozytywnie skorelowane z efektami. Tego typu korelacja nie występuje natomiast w przypadku praktyk społecznie odpowiedzialnych. Badania dotyczyły przedsiębiorstw małych i średnich w zakresie przedsięwzięć ryzykownych (*venture performance*)<sup>57</sup>. Przykłady dobrych praktyk przedsiębiorstw w Polsce, jako konsekwencja wdrażania sformalizowanych zasad raportowania społecznego i ekologicznego oraz realizację standardów, zaprezentowano w publikacji A. Chodyńskiego i W. Huszlaka<sup>58</sup>.

Z punktu widzenia problematyki *sustainability* i kompetencji *sustainability*

<sup>53</sup> A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2008, 6, s. 6–8, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).

<sup>54</sup> T. Rostkowski, *Transferowalność najlepszych praktyk*, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 71–74.

<sup>55</sup> Kodeks „Dobre praktyki w szkołach wyższych”, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 6.

<sup>56</sup> W. Huszlak (red.), *Dobre praktyki zarządzania placówkami leczniczymi*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Kraków 2014.

<sup>57</sup> N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the notion of „doing well by doing good” prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 4, s. 479–490.

<sup>58</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, *op. cit.*, s. 93–108.

istotne jest, że w literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie ‘**praktyk sustainability**’, wiążąc je z zarządzaniem technologią i aspektami związanymi ze społecznością organizacji, uwzględniając zrównoważenie słusznego (sprawiedliwego) postępu w obszarze potrzeb ekonomicznych, środowiska (naturalnego) i społecznych. Problematykę tę rozpatruje się w odniesieniu do potrzeb zarówno aktualnych, jak i potrzeb przyszłych generacji (pokoleń)<sup>59</sup>. Mając na uwadze kompetencje i podejście *sustainability*, interesujące są propozycje określenia dobrych praktyk społecznych, ekologicznych i praktyk CSR. Dobra praktyka społeczna jest kojarzona z wiodącymi i godnymi naśladowania działaniami firmy na rzecz oczekiwań społeczeństwa. Z kolei dobra praktyka ekologiczna to: „skuteczne metody, procesy i działania organizacji, które obniżają negatywny wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne, zwiększając ponadto konkurencyjność przedsiębiorstw”<sup>60</sup>. Rozpatrywane są tzw. zielone praktyki, o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, obejmujące m.in. dobór i monitorowanie dostawców<sup>61</sup>. Nowe, dobre praktyki mogą dotyczyć bezpieczeństwa ekologicznego<sup>62</sup>. Z kolei praktyki CSR stanowią dobrowolne działania, realizowane powyżej wymogów prawnych; mają charakter długookresowy, stanowiąc wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Praktyki CSR odnoszą się do celów w zakresie ładu organizacyjnego, praw człowieka, stosunków pracy, ochrony środowiska naturalnego, praktyk rynkowych, relacji z konsumentami, a także zaangażowania społecznego<sup>63</sup>. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na potrzebę kształtowania dobrych praktyk w krajach ubogich, w tym w powiązaniu z aspektami ekologicznymi<sup>64</sup>. Podkreśla się szczególną rolę organizacji pozarządowych w tworzeniu tych praktyk<sup>65</sup>. W nawiązaniu do realizacji CSR, W. Yuan, Y. Bao i A. Verbeke wskazują na praktyki główne (*core elements/practices*) o podstawowym znaczeniu dla organizacji i peryferyjne (*peripheral elements/practices*). *Core elements/practices* odnoszą się do celów, form władzy, kluczo-

<sup>59</sup> M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 221–239.

<sup>60</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, A. Primus, M. Spytłowska, *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice, 2010, s. 58.

<sup>61</sup> A. Paulray, *Environmental motivations; a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices*, „Business Strategy & the Environment” 2009, Vol. 18, 7, s. 453–468.

<sup>62</sup> A. Chodyński, W. Husztrak, *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, *op. cit.*

<sup>63</sup> *Dobre praktyki CSR, Przewodnik metodyczny PKPP Lewiatan*, 2010, s. 38.

<sup>64</sup> Ch. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, Vol. 21, 4, s. 49–63.

<sup>65</sup> J. Bruggmann, C.K. Prahalad, *Cocreating business's. New social compact*, „Harvard Business Review” 2007, 6, s. 80–90.

wych (*core*) technologii i strategii marketingowych organizacji. *Peripheral elements/practices* dotyczą decyzji operacyjnych. Tego typu decyzje dostosowują organizacje do warunków środowiska. Tworzone są poprzez uszczegółowienie *core practices*. Równocześnie mogą stanowić amortyzator dla *core practices* w sytuacji fluktuacji zewnętrznych. *Peripheral practices* są podatniejsze na zmiany niż *core practices*. Istnieje związek praktyk organizacyjnych z rutynami organizacyjnymi. Podstawowe, główne rutyny (*core routine*) wiążą się z koncentrowaniem zasobów i wpływaniem na zachowania menadżerskie. Stanowi to podstawę dominującej logiki. Na *core business routines*, a idąc dalej – na praktyki, może wpływać CSR<sup>66</sup>. Dominująca logika (*dominant logic*) wiąże się z przemysleniem przez biznesmenów swoich biznesów i decyzjami odnośnie alokacji krytycznych zasobów<sup>67</sup>. Zinstytucjonalizowane zasady i procedury są m.in. dowodem skłonności i zdolności przedsiębiorstwa do interakcji z innymi organizacjami. Stopień tego zinstytucjonalizowania odnosi się do poziomu ujednoczenia i wdrażania praktyk organizacyjnych. Zinstytucjonalizowane praktyki mogą być traktowane jako procesy organizacyjne przyjęte i realizowane w przedsiębiorstwie<sup>68</sup>. M. van Marrewijk i M. Werre podkreślają, że różne poziomy *corporate sustainability* – CS (a jest ich sześć) wpływają na motywacje do włączania CS do praktyk biznesowych. Praktyki te wiążą się z występującymi w organizacji systemami wartości. Autorzy dokonali przeglądu poziomów CS i powiązanych z nimi systemów wartości. Proponują macierz CS (*matrix of corporate sustainability*) jako element *European Corporate Sustainability Framework*<sup>69</sup>.

Kolejnym przejawem kompetencji organizacyjnych jest **elastyczność** w działaniu. Elastyczność kojarzona jest ze zdolnością do adaptacji, dokonywaniem przekształceń struktury lub właściwości systemu, a także z szybkim podejmowaniem decyzji pozwalających na zmiany<sup>70</sup>. Szczególnie znaczenie ma elastyczność strategiczna. Decyduje o niej zarówno elastyczność zasobów, jak i elastyczność koordynacji. Wraz ze zwiększaniem elastyczności przedsiębiorstwo powinno przejść od zabezpieczania się przed ryzykiem do zarządzania tym ryzykiem<sup>71</sup>. Przegląd literatury wskazuje, że w kontekście strategicznym elastyczność relacji z interesariuszami rynkowymi doty-

<sup>66</sup> W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101,1, s. 75–92.

<sup>67</sup> M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, Mason, OH, Thomson, South – Western Publishers 2008.

<sup>68</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 41.

<sup>69</sup> M. van Marrewijk, M. Were, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

<sup>70</sup> K. Puzsko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, 11, s. 5.

<sup>71</sup> M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 107–112, 141–142.

czy funkcjonowania w warunkach niepewności i wiąże się szybkością reakcji i stopniem dopasowania do pojawiających się możliwości rynkowych. Elastyczność może mieć charakter bierny (reaktywny lub adaptacyjno-inercyjny) lub antycypacyjny. Dla realizacji pojawiających się szans rynkowych ważną rolę mogą odgrywać relacje o charakterze redundancyjnym, co może skutkować uruchamianiem zasobów relacyjnych z zapewnieniem szybkości reakcji<sup>72</sup>. Elastyczność w ujęciu strategicznym rozpatruje się także z punktu widzenia demokratyzacji strategii poprzez uspołecznienie procesu jej budowania. Ze zjawiskiem tym mamy głównie do czynienia w sytuacji, gdy podejmowane decyzje są ograniczane przez bariery wpływające na racjonalność, a optymalny wybór jest ograniczany przez oddziaływanie różnych interesariuszy. Bariery te mają charakter poznawczy oraz normatywny<sup>73</sup>. Elastyczność podmiotu/przedmiotu może być rozpatrywana jako zdolność do reagowania na zmiany, ale także ich dokonywanie oraz radzenie sobie przez organizację ze zmianami w otoczeniu. Elastyczność wiąże się z próbami odpowiedzi na te zmiany, ale także wpływania na zmiany w otoczeniu. Pojęciami zbliżonymi do terminu 'elastyczność' są min.: adaptacyjność (*adaptiveness*), reagowanie (*responsiveness*), zdolność do uzdrowienia (*resilience*), otwartość (*openess*), dostosowanie (*adjustment*), giętkość, sprężystość (*elasticity*), a także zwinność (*agility*). To ostatnie pojęcie odnosi się w większym stopniu, niż elastyczność, do poziomu strategicznego<sup>74</sup>. **Resilience**, z punktu widzenia nauk społecznych, według *Council of Competitiveness* oznacza możliwości (*capacity*) przedsiębiorstwa do przetrwania (*survival*), adaptowania się (*adapt*) i wzrostu (*grow*) wobec turbulentnych zmian (*turbulent change*)<sup>75</sup>. Określenie 'resilience' może być także związane z pojęciem **sprężystości** (termin zaczerpnięty z fizyki), co można wiązać z powrotem do poprzedniego kształtu (w przypadku przedsiębiorstwa – poprzedniego stanu równowagi) po katastrofie, zapaści systemu czy kryzysie, a więc po zaistnieniu zmiennych skokowych. W rozważaniach tych posiłkowano się m.in. dorobkiem ekologii i funkcjonowania ekosystemów<sup>76</sup>. *Resilience* odnosi się do systemów technologicznych, społeczno-ekologicznych i finanso-

<sup>72</sup> E. Piwoni-Krzyszowska, *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4, s. 4–9.

<sup>73</sup> J. Ejdyś, A. Kononiuk, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań feresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2, s. 8–13.

<sup>74</sup> S. Kasiewicz, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009.

<sup>75</sup> T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, 1, s. 46–76.

<sup>76</sup> E.A. Mamouni Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani, S.G.M. Schilizzi, *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, 1, s. 104–116.

wych<sup>77</sup>. Definicje *resilience* z punktu widzenia systemowego (systemy: fizyczny, ekologiczny, społeczno-ekologiczny), a także w ujęciu psychologicznym, zarządzania w sytuacji katastrof, z punktu widzenia indywidualnego i organizacyjnego oraz inżynierskiego podają R. Bhamra i współpracownicy<sup>78</sup>. Charakteryzując system w kontekście *resilience*, wskazuje się na różnorodność (*diversity*, związaną z różnorodnością form i zachowań), efektywność (*efficiency*, odnoszoną do wyników w stosunku do zużycia zasobów), adaptacyjność (*adaptability*, traktowaną jako elastyczność, dotyczącą zmian w odpowiedzi na nowe oddziaływania), kohezję (*cohesion*, rozpatrywaną jako unifikacja, zależności i powiązania między zmiennymi i elementami systemu)<sup>79</sup>. Inżynierskie podejście do *resilience* związane z efektywnością funkcji odnosi się do pojęcia stabilności (*stability*), która oznacza zdolność powrotu systemu do stanu równowagi po ustaniu (tymczasowego zakłócenia (*disturbance*)). Zdolność do absorpcji zmian i ciągłego trwania systemu, nawiązując do biologii ewolucyjnej, odnosi się do pojęcia „sprężystości ekologicznej” (*ecological resilience*). W tym przypadku odrzuca się istnienie pojedynczej równowagi i w to miejsce wprowadza się wiele równowag. Przyjmuje się, że niestabilność może prowadzić system do innej domeny stabilności. Podkreśla się znaczenie wytrwania (*persistence*), zmiany i nieprzewidywalności, a uwaga nie jest zwrócona na aspekt długotrwałości powrotu do stanu poprzedniego, ale raczej na to, jak wiele zakłóceń można znieść i ciągle trwać przed zmianą funkcji. Połączenie *resilience* o charakterze inżynierskim i ekologicznym jest charakterystyczne dla podejścia społeczno-ekologicznego, w którym ludzie i natura tworzą współzależny system (np. miasto). Rozważania o zdolności tego systemu do zmian, adaptacji i transformacji wobec nacisku (*stress*) i napięć (*strain*) mogą być przydatne przy analizie różnych zakłóceń np. powodzi<sup>80</sup>.

*Resilience* jest rozważane z punktu widzenia:

- odporności (*robustness*), zapewnienia zasobów (*resource-fullness*), odzysku (*recovery*) i przeglądu (*review*), a także z redundancją i elastycznością;
- ryzyka: *resilience* w odróżnieniu od analizy ryzyka nie wymaga od strategii podejścia ściśle ilościowego, całkowitego określenia zdolności i założeń odnośnie przyszłości<sup>81</sup>.

<sup>77</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 1, s. 17–32.

<sup>78</sup> R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience: the concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, 18, s. 5375–5393.

<sup>79</sup> R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *ibidem*.

<sup>80</sup> S. Davoudi, E. Brooks, A. Mehmood, *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, Vol. 8, 3, s. 307–322.

<sup>81</sup> T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, 1, s. 46–76.

*Resilience* jest rozpatrywana z punktu widzenia słabości (*vulnerability*) i zdolności (*capabilities*) – cech (*attributes*), które umożliwiają przedsiębiorstwu antycypowanie i przewyżczenie zniszczeń (*disruptions*). Słabościami są fundamentalne czynniki powodujące, że przedsiębiorstwo jest podatne na zniszczenie<sup>82</sup>. Słabość jest traktowana jako podatność systemu na wyrządzenie szkody, np. na skutek zmian klimatu. Na słabość składają się wrażliwość (*sensitivity*) i możliwość do odpowiedzi (zadziałania, *capacity of response i exposure*). Podkreśla się, że *vulnerability* wiąże się możliwością (*capacity*) zachowania struktury systemu, zaś *resilience* odnosi się do możliwości odzyskania tego, co zostało zakłócone. Analizuje się także związek między *volnurrability* a możliwościami adaptacyjnymi (*adapative capacity*) oraz sprężystością (*resilience*)<sup>83</sup>.

W budowanych modelach i rozważaniach o *resilience* podnosi się następujące kwestie:

- znaczenie świadomości co do określonej sytuacji, zarządzanie kluczowymi słabościami i możliwości adaptacyjne;
- rozpatrywanie elementów wytrzymałości (*strenght*) i elastyczności, co przekłada się na odporność (*robustness*), nadmiarowość (*redundancy*), pełnię zasobów (*resourcefullness*) i szybkości (*rapidity*); ich znaczenie może się ujawnić w przypadku zagrożeń naturalnych (np. powodzie czy cyklony)<sup>84</sup>.

*Resilience* jest także rozważana odnośnie *sustainability* w systemach społeczno-ekologicznych (SEs) (także na przykładzie regionów). Zarządzanie *sustainability* (*sustainable management of SESs*) zależy bowiem od czterech cech systemu: stabilność (*stability*), *resilience*, trwałość (*trwałość*) i odporność (*robustness*). Podkreśla się, że ekstremalne wstrząsy (szoki) i naciski (*stresses*) w różny sposób dotyczą tych cech<sup>85</sup>. Omawiane jest też *resilience* w aspekcie ekstremalnych zjawisk pogodowych<sup>86</sup>.

S. Duchek zwraca uwagę na fakt, że w oparciu o posiadane zdolności przedsiębiorstwo antycypuje, kopiuje lub uczy się w oparciu o nieoczekiwane wydarzenia. Kopiowanie jest oparte na akceptacji, poszukiwaniu rozwiązań (w oparciu o brikolaż) oraz implementację rozwiązań. Do tworzenia

<sup>82</sup> T. Pettit, J. Fiksel, K. Croxton, *Ensuring supply chain resilience: development of conceptual framework*, „Journal of Business Logistics” 2010, Vol. 31, 1, s. 1–21.

<sup>83</sup> R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience: the concept, a literature review and future direction*, *op. cit.*

<sup>84</sup> P. Wicker, K. Filo, G. Cuskelly, *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, Vol. 27, 6, s. 510–525.

<sup>85</sup> S. Domptail, M.H. Easdale, Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability: a study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governace” 2013, Vol. 23, 1, s. 30–45.

<sup>86</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 1, s. 17–32.

zdolności adaptacyjnych prowadzi długotrwałe uczenie się (*adaptation capabilities*). Ma to związek z teorią organizacyjnego uczenia się oraz wykorzystania wiedzy w organizacji<sup>87</sup>. Niespodziewane wydarzenia powinny być przez organizacje wykorzystywane do tworzenia dynamicznych kompetencji (zdolności, *dynamic capability*) dla ułatwienia zmian organizacyjnych. W związku z *resilience* proponowane są określone zdolności (*capabilities*), rytyny, praktyki i procesy<sup>88</sup>. Kształtowanie *resilience* oraz zwinności opiera się o kompetencje odnośnie celowości, świadomości, zorientowania na działanie, pomysłowości oraz sieciowości. Dotyczy to zarówno poziomu indywidualnego, zespołów, organizacji ale także ekosystemów<sup>89</sup>.

Sprężystość przedsiębiorstwa w kontekście odpowiedzialności biznesu przedstawiono w publikacji A. Chodyńskiego<sup>90</sup>. Przedsiębiorstwo sprężyste w oparciu o doświadczenia uzyskuje kolejne możliwości. E. Mamouni Limnos i współpracownicy są zdania, że koncepcja przedsiębiorstwa sprężystego ma charakter bardziej dynamiczny niż *sustainability*. Podkreślają, że należy odróżnić adaptatywność systemu od sprężystości. Adaptatywność oznacza, że pod wpływem oddziaływań szokowych następuje zmiana struktury, procesów i funkcji w systemie. W przypadku sprężystości następują odchylenia w systemie, ale nie mamy do czynienia z trwałym dostosowaniem się do zmieniających się warunków. Adaptatywność wiąże się bezpośrednio z elastycznością systemów wobec zmieniających się czynników w otoczeniu. Sprężystość powstała jako odpowiedź na fakt, że nie zawsze egzogeniczne agregaty są zdolne do zmian w sytuacjach nagłych kryzysów. Organizacje zdolne do długotrwałego przetrwania powinny posiadać równocześnie cechy adaptatywności i sprężystości. Organizacja może dysponować różną siłą sprężystości (od niskiej do wysokiej). Można ją wiązać z poziomem reaktywności na zmiany w otoczeniu i zdolnością powrotu do poprzedniego stanu. Z drugiej strony, należy brać pod uwagę różny charakter reakcji (adaptatywny – *offensive* lub reaktywny – *defensive*). Istotną rolę pełni stopień dostosowania do otoczenia, uwzględniając aspekt szerokiego rozumienia interesariuszy. Zaproponowano macierz typologii sprężystości organizacyjnej (*Resilience Architecture Framework* – RAF), która pozwala na wydzielenie czterech stanów:

<sup>87</sup> S. Duchek, *Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014, s. 861–866.

<sup>88</sup> C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, Vol. 21, 3, s. 243–255.

<sup>89</sup> S.H. Hanks, *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, Vol. 67, 1, s. 301–302.

<sup>90</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. nauk. D. Fatuła, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

– sztywności (oparty o wysoką sprężystość i niskie dopasowanie; występuje opór wobec zmian, zachowania są defensywne, brak jest spełniania oczekiwań interesariuszy);

– krótkotrwałości (niska sprężystość, niskie dopasowanie; przedsiębiorstwa poszukują nowych kierunków zamiast koncentrować się na przyjętych celach strategicznych);

– wrażliwości (niska sprężystość, wysokie dopasowanie; wrażliwość odnosi do reakcji na zmiany w otoczeniu, zaspokojenie potrzeb otoczenia następuje w określonych warunkach, następuje realizacja zachowań eksploatacyjnych);

– adaptatywności (wysoka sprężystość, wysokie dopasowanie; przedsiębiorstwa są zdolne do jednoczesnej eksploatacji i eksploracji).

Określenie tych stanów wpływa na budowane modele biznesu<sup>91</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę, że problematyka sprężystości nabiera znaczenia wobec sytuacji kryzysowych, w tym kryzysu pozaekonomicznego. Potwierdzeniem tego poglądu może być fakt, że *resilience* można także tłumaczyć jako zdolność do regeneracji bądź odporność. Według B. Poskrobko odporność, przenoszona na grunt nauk o zarządzaniu, dotyczy działań zarządczych odnoszących się do sytuacji nieprzewidywalnych zagrożeń, rozpatrywanych w długiej perspektywie. Sytuację komplikuje fakt niewielkiej wiedzy odnośnie do skutków tych zagrożeń, przy ograniczonych środkach do przeciwdziałania<sup>92</sup>. Według raportu *Global Risk 2013* odporność na globalne zagrożenia dotyczy odporności systemów technicznych, systemów somoadaptujących (w tym przedsiębiorstw, także innych systemów złożonych, to jest przyrodniczych i społecznych, w tym jednostek terytorialnych oraz megasystemu gospodarka–środowisko–społeczeństwo). Każdy element megasystemu posiada pięć składników odporności: wytrzymałość, nadmiar, pomysłowość, reagowanie oraz regeneracja<sup>93</sup>; zaproponowano także matematyczny model *resilience*<sup>94</sup>.

**Zwinne przedsiębiorstwo** buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez szybkie reakcje na zmiany w otoczeniu, zapewnienie ciągłości przeprowadzanych zmian, poprawę jakości, koncentrację uwagi na kliencie, ale także, co jest istotne z punktu widzenia niniejszej monografii – uwzględnienie potrzeb spo-

<sup>91</sup> E.A. Mamouni Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani, S.G.M. Schilizzi, *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, 1, s. 104–116.

<sup>92</sup> B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2(49), s. 10–28.

<sup>93</sup> *Global risk 2013*, Eight edition, World Economic Forum, Geneva 2013.

<sup>94</sup> M.B. Ayyub, *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, Vol. 34, 2, s. 340–355.

łącznych<sup>95</sup>. Przedsiębiorstwo zwinne w sposób umiejętny rozwija, a także dokonuje, rekonfiguracji istniejących kompetencji. Może ono wobec szybkich zmian w otoczeniu nabywać nowych kompetencji na rzecz zapewnienia wysokiej efektywności działań. Zakłada się, że tego typu organizacja powinna posiadać kompetencje bazowe dotyczące różnych sfer funkcjonowania organizacji, w tym kompetencje związane ze sferą techniczną, a także z myśleniem integratywnym bądź holistycznym. Podkreśla się znaczenie kompetencji dotyczących monitorowania otoczenia (w tym odnośnie do słabych sygnałów i zdobywania wiedzy), a także rolę powiązań biznesu ze społeczeństwem<sup>96</sup>. Różne poziomy kompetencji związane z elastycznością społeczną można rozpatrywać w odniesieniu do problematyki *sustainability*<sup>97</sup>. Opierając się m.in. na dorobku literatury i własnych przemyśleniach sądzę, że przejawami elastyczności przedsiębiorstwa i podstawą jej tworzenia mogą być:

- zmiany struktur organizacyjnych (np. przechodzenie od sztywnych struktur do struktur grup kapitałowych, a idąc dalej – do powiązań sieciowych);
- umiejętność dostosowania się do wymagań interesariuszy w zależności od miejsca geograficznego, mając na względzie kontekst kulturowy;
- proaktywność organizacji, związana m.in. z realizacją strategii przedsiębiorczych, wdrażaniem pomysłów, eksperymentowaniem, poszukiwaniem szans, wykorzystywaniem okazji, wprowadzaniem nowych produktów i marek czy szybszą niż konkurencja realizacją działań; proaktywność można odnosić m.in. do wyprzedzania zagrożeń i czynników zmianogennych oraz tworzenia niezwykłych rozwiązań;
- oparcie się na uczeniu się, wyobraźni, a także kontroli z użyciem wielu miar;
- wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego, elastyczności w myśleniu i działaniu;
- ograniczenie odgórnego nadzoru, wprowadzanie innowacyjnych metod zarządzania i zgoda na podejmowanie ryzyka;
- orientacja na zasoby, w tym wykorzystywanie zasobów nieznajdujących się pod kontrolą, ponadto użycie zasobów do realizacji pomysłów i działań eksperymentalnych;
- zdolność przekształcania łańcuchów wartości i skracanie czasu reakcji;
- uznanie, że elastyczność wiąże się z kontekstualnym charakterem zarządzania w organizacji – uznanie nowego typu elastyczności wiążąc go z do-

<sup>95</sup> E. Rzeszutek, *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W. M. Grudzewski, J. Merski, Wyd. WSE, Warszawa 2004, s. 257–268.

<sup>96</sup> V. Kochikar, M. Ravindra, *Developing the capability to be agile*, „*Organization Development Journal*” 2007, Vol. 25, 4, s. 127–134.

<sup>97</sup> A. Chodyński, W. Husztlak, *Social competencies of an enterpris*, *op. cit.*, s. 245–260.

stosowaniem się do nowych potrzeb społecznych; najbardziej elastyczną formę stanowi przedsiębiorstwo społeczne;

– elastycznością przedsiębiorstwa można zarządzać<sup>98</sup>.

Na elastyczność przedsiębiorstwa wywierają wpływ: posiadane zasoby, system zarządzania, technologia, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna oraz system podejmowania decyzji. Podkreśla się znaczenie kompetencji do zapewnienia elastyczności przedsiębiorstwa.

Szczególną uwagę poświęca się roli menadżerów, mając na uwadze tzw. elastyczność menadżerską. Rozpatruje się ją w kontekście:

– zdolności do podejmowania decyzji ważnych strategicznie w sytuacji zmniejszenia się niepewności lub wzroście wiedzy o otoczeniu;

– zdolności do modyfikacji rozpoczętych projektów oraz ich etapowej realizacji;

– szybkiego dostosowaniem się do zmian w otoczeniu<sup>99</sup>.

Podnoszony jest też temat elastycznego zarządzania w przywództwie<sup>100</sup>. Elastyczność (dynamika) odzwierciedla także stopień zmienności układu odnoszący się do częstotliwości przekonfigurowywania, ale także zakresu zmian. Przejawem elastyczności układu (np. sieci) może być zmienność liczby podmiotów w czasie<sup>101</sup>.

Podstawę do elastycznych zachowań przedsiębiorstw stanowi propozycja tzw. prostych reguł (zasad) w powiązaniu z zarządzaniem strategicznym. Są to zasady: wykonawcze, graniczne, hierarchizujące, czasowe oraz rezygnacji. Są one szczególnie przydatne w niepewnych sytuacjach decyzyjnych, z nastawieniem na elastyczność i krótkookresowe wykorzystywanie pojawiających się możliwości<sup>102</sup>.

Mając na uwadze elastyczność organizacji w ujęciu strategicznym warto zwrócić na uwagę na poglądy szkoły **dynamicznych kompetencji** (*dynamic capabilities*), które stanowią rozwinięcie podejścia szkoły zasobowej. Pojęcie *dynamic capabilities* wprowadzili D. Teece, G. Pisano i A. Shuen w roku 1997<sup>103</sup>. Kompetencje te wiążą się z umiejętnościami adaptacji, integracji,

<sup>98</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 11–30.

<sup>99</sup> W. Rudny, *Problematyka elastyczności menadżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 2, s. 32–41.

<sup>100</sup> M. Michalak, *Indywidualny styl uczenia się jako predyktor elastyczności w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Edukacja” 2013, 88, s. 169–186.

<sup>101</sup> A. Chodyński, *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1(XIV), s. 3–27.

<sup>102</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, January, 1, s. 106–116.

<sup>103</sup> D. Teece, G. Pisano i A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, 7, s. 509–533.

ale także rekonfiguracji umiejętności i zasobów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Szkoła dynamicznych kompetencji zakłada:

- zdolność do ciągłego (dynamicznego) odnawiania kompetencji wraz z dostosowaniem się do zmiennego otoczenia;
- przejawianie się dynamicznych kompetencji w postaci strategicznych i organizacyjnych rutyn, które pozwalają na realizację procesów integracji, rekonfiguracji o a także pozyskiwania i pozbywania się zasobów;
- występowanie elastyczności decyzyjnej z wykorzystaniem wiedzy;
- znaczenie elastyczności integracji polegającej na wykorzystaniu kompetencji organizacyjnych do rekonfiguracji istniejącej wiedzy oraz włączaniu wiedzy nowej<sup>104</sup>.

*Dynamic capabilities*, określane przez J. Karpacza i M. Ingram jako dynamiczne zdolności, odnoszą się do zdolności organizacji do identyfikacji oraz reagowania na szanse i zagrożenia. Do reagowania na zmiany rynkowe lub do ich wywołania organizacje realizują proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów do tworzenia wartości. Wiąże się to z odnową kompetencji do realizacji zarządzania strategicznego. W skład zdolności dynamicznych wchodzi zdolności adaptacyjne, absorpcyjne i innowacyjne. Zdolności adaptacyjne wiążą się z przystosowywaniem się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz dostosowaniem zasobów do zewnętrznych wymogów. Zdolność absorpcyjna jest rozpatrywana w kontekście rozpoznania wartości wiedzy nowej, o charakterze zewnętrznym, i jej wykorzystanie poprzez pozyskiwanie i wchłanianie. Z poszukiwaniem nowatorskich i niezwykłych rozwiązań kojarzona jest zdolność innowacyjna. Skutkuje ona rozwojem nowych produktów lub usług, metod wytwarzania, ale także świadczenia usług, nowymi formami organizacyjnymi oraz tworzeniem nowych rynków<sup>105</sup>.

Nawiązując do znaczenia problematyki ekologicznej w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu czy *sustainability* warto zwrócić uwagę, że formułowana jest propozycja zielonych dynamicznych kompetencji (*green dynamic capabilities*), co wiąże się z wykorzystaniem istniejących zasobów i wiedzy do odradzania (*renew*) i rozwoju organizacyjnych zdolności (*capabilities*) w związku z dynamiką rynku. *Dynamic capabilities* mogą pozytywnie wpływać na kreatywność organizacji. Proponuje się pojęcie zielonej kreatywności (*green creativity*) jako rozwój nowych idei zielonych produktów, zielonych usług lub zielonych praktyk charakteryzujących się oryginalnością, nowością czy użytecznością. *Dynamic capabilities* wiąże się także z oparciem na koncepcji „potrójnego fundamentu” (*triple bottom line*) uwzględniającej

<sup>104</sup> K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013, s. 214–215.

<sup>105</sup> J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161), s. 131–146.

trzy elementy: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny<sup>106</sup>. *Dynamic capabilities* umożliwiają integrację zasobów do poprawy wyników innowacyjnych. Innowacja wymaga poszukiwań nowej wiedzy, poza już istniejącą, do wznowienia lub rozwoju *organizational capabilities*<sup>107</sup>.

P. Pavlou oraz O. El Sawy proponują następujące elementy 'zielonych dynamicznych kompetencji' (*green dynamics capabilities*):

- zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego monitorowania środowiska do identyfikacji nowych zielonych (*green*) szans (okazji – *opportunity*);
- posiadanie przez przedsiębiorstwo efektywnych rutyn do identyfikacji i rozwoju nowej zielonej wiedzy;
- zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju zielonej technologii;
- zdolność przedsiębiorstwa do asymilacji, uczenia się, generowania, łączenia, dzielenia się, transformacji i stosowania nowej zielonej wiedzy;
- zdolność do integracji i skutecznego (*successfully*) zarządzania specjalistyczną zieloną wiedzą wewnątrz organizacji;
- zdolność do skutecznej koordynacji w odniesieniu do pracowników do rozwoju zielonej technologii;
- zdolność do skutecznej alokacji zasobów do rozwoju zielonych innowacji<sup>108</sup>.

### 3. Kompetencje w zarządzaniu interesariuszami

Wykorzystanie kompetencji w realizacji założeń zrównoważonego, odpowiedzialnego biznesu wiąże się z **zarządzaniem interesariuszami**. Kompetencja ta powinna przekładać się na realizację strategii współdziałania, odnosząc się do różnych poziomów zaangażowania wobec interesariuszy. W literaturze często zarządzanie interesariuszami jest opisywane jako zarządzanie relacjami z nimi. Na związek zarządzania interesariuszami z *sustainability* zwracają uwagę H-J. Schlierer i współpracownicy<sup>109</sup>. Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami obejmuje dwa etapy: tworzenie mapy relacji społecznych z kluczowymi interesariuszami (faza analizy interesariuszy) oraz testowanie koherencji oczekiwań interesariuszy z cyklem

<sup>106</sup> A. Glavas, J. Mish, *Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground?*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 127, 3, s. 623–642.

<sup>107</sup> Yu-S. Chen, Ch-H. Chang, *The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 1, s. 107–119.

<sup>108</sup> P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *Understanding the elusive black box of dynamics capabilities*, „Decision Sciences” 2011, Vol. 42, 1, s. 239–273.

<sup>109</sup> H-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”? Insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

życia celów społecznych (faza rozwoju roszczeń społecznych)<sup>110</sup>. Określenie relacji w procesie zarządzania interesariuszami powinno w szczególności objąć identyfikację interesariuszy, diagnozę i klasyfikację odnośnie ich potencjału współpracy, ale także zagrożenia, formułowanie strategii zarządzania relacjami z kluczowymi interesariuszami oraz efektywną implementację przyjętych strategii<sup>111</sup>. Przyjmuje się występowanie trzech praktycznych modeli komunikowania społecznego przedsiębiorstwa z interesariuszami:

- strategia informowania interesariuszy (komunikowanie ma charakter jednostronny, nie są dobrze zdefiniowani interesariusze przez firmę, więc odbiorcą komunikatu jest ogólne audytorium);
- strategia odpowiadania interesariuszom (występuje komunikowanie dwustronne asymetryczne, chodzi o uzyskanie informacji zwrotnej od interesariuszy i przekonanie ich o słuszności podejmowanych działań przez firmę);
- strategia angażowania interesariuszy (podstawą jest dialog oparty na komunikacji symetrycznej)<sup>112</sup>.

W ramach dyskusji o oddziaływaniach między firmą a interesariuszami zwraca się uwagę na znaczenie obustronności, lojalności i uczciwości. Badania wykazują, że obustronność jest ograniczona jedynie do *real stakeholders*<sup>113</sup>. Zarządzanie interesariuszami musi uwzględniać fakt, że są oni zróżnicowani nie tylko ze względu na swoje oczekiwania (w tym w odniesieniu do treści *sustainability*), ale także w związku z charakterem ich relacji z przedsiębiorstwem. Relacje te mogą mieć charakter rynkowy, ale także pozarynkowy. W tym drugim przypadku odnosić się one mogą np. do społeczności lokalnej, instytucji rządowych i samorządowych, instytucji międzynarodowych, organizacji społecznych (w tym objętych pojęciem organizacji non profit), mediów, organizacji gospodarczych, szkół wyższych czy opinii publicznej. W implementacji założeń *sustainability* uwypuklana jest właśnie rola interesariuszy, z którymi występują związki o charakterze pozarynkowym. Zwracam uwagę na fakt, że relacje pozarynkowe mogą dotyczyć nowego podejścia do interesariuszy związanego z kreowaniem przez nich określonych idei. W tym przypadku przedsiębiorstwo staje się adresem idei. Istotną rolę pełni wówczas kanał przekazu idei. Stanowi go zbiór podmiotów uczestniczących w procesie przekazu idei. Na początku kana-

<sup>110</sup> J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 99.

<sup>111</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13.

<sup>112</sup> I. Kuraszko, *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 154–164.

<sup>113</sup> J. Fassin, *Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 109, 1, s. 83–96.

łu występują twórcy (kreatorzy) idei, a na końcu – ich adresaci (w naszym przypadku jest nim przedsiębiorstwo – przyp. A. Ch.). Koordynatorem działań często jest sam kreator, ale rolę tę może przejąć ogniwo główne (instytucja wiodąca), na przykład organizacje polityczne, ekologiczne, charytatywne, opiekuńcze, wyznaniowe i inne<sup>114</sup>.

W realizacji koncepcji *sustainability* i zarządzania odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa należy zatem brać pod uwagę jak najszersze grono interesariuszy. Zdaniem M. Wu współdziałanie z interesariuszami obejmuje: przystosowanie (*accommodation*), co wiąże się z większą akumulacją zasobów do spełnienia potrzeb interesariuszy, uzgadnianie (sojusz, *alignment*, odnośnie do celów organizacji) oraz ustępstwa (wymiana, *trade off*). *Trade off* obejmuje także zrównoważenie między interesariuszami o oczekiwaniach długo- i krótkoterminowych. W rozważaniach o krótko- i długoterminowych oddziaływaniach wzajemnych pojawiają się w literaturze poglądy o eksploracji i eksploatacji. Eksploracja wiąże się z poszukiwaniami, odmianą (*variation*), podjęciem ryzyka, eksperymentowaniem, grą, elastycznością, odkrywaniem, a także, co istotne – z innowacjami. Eksploatacja wiąże się z poprawą, wyborem, wytwarzaniem, efektywnością (*efficiency*), selekcją, wdrażaniem i egzekwowaniem. Wiąże się z działaniami krótkotrwałymi, ponosząc koszty na rzecz korzyści w długiej perspektywie. Analiza dorobku literatury prowadzi do wniosku, że strategiczne zarządzanie relacjami z interesariuszami może przyjmować różne formy w zależności od relacji z obecnymi i przyszłymi interesariuszami oraz od relacji o charakterze predyktywnym lub niepredyktywnym. Brak predyktywności powoduje, że relacje mogą mieć charakter adaptacyjny, związany z elastycznym dostosowaniem się do zmian w otoczeniu, np. do istniejących interesariuszy w tym poprzez inkrementalizm, dynamiczne zdolności (*dynamic capabilities*) lub w sposób transformacyjny. Podejście transformacyjne, odnosząc się do istniejących interesariuszy, wiąże się z kreowaniem nowych produktów i rynków poprzez innowacje wartości (*value innovaton*) lub logikę dokonań (*effectuation logic*). W podejściu transformacyjnym wykorzystuje się np. alianse strategiczne, ale i rządy krajów. Przy predyktywności relacji z interesariuszami mamy do czynienia ze strategiami zarządzania relacjami odnośnie planowania, nastawioną na rozpoznanych interesariuszy lub strategią wizjonerską skierowaną do nowych interesariuszy. Strategia wizjonerska obejmuje relacje z nowymi, ale przewidywanymi interesariuszami, wykorzystując np. oparcie się na z góry określonych celach, ale i elastyczności<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> A. Szromnik, *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej* (cz. 2), „Marketing i Rynek” 2013, 5, s. 2–9.

<sup>115</sup> M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 221–239.

Zdaniem M. Clarkson zarządzanie interesariuszmi oznacza zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy<sup>116</sup>. Istotna jest umiejętność określania najważniejszych interesariuszy; przydatna do tego celu może być metoda Vester<sup>117</sup>.

Zaspokajanie zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań interesariuszy prowadzi do zbudowania i utrzymania **reputacji** przedsiębiorstwa. Reputacja jest budowana w dłuższym okresie, opiera się na doświadczeniu, a także weryfikacji słów i czynów. Na pogorszenie reputacji wpływ mają różne sytuacje kryzysowe związane m.in. z zagrożeniami zdrowotnymi, w związku z oferowanymi produktami, ich usterkami czy w związku ze spowodowaniem przez przedsiębiorstwo katastrofy ekologicznej. Z kolei **wizerunek** stanowi obraz przedsiębiorstwa w świadomości odbiorców oparty na przetwarzaniu informacji z różnych źródeł; może on być wykreowany relatywnie szybko np. przez działania reklamowe czy PR. Do powstania wizerunku nie jest konieczne doświadczenie<sup>118</sup>. Formułowany jest pogląd, że reputacja stanowi ocenę przedsiębiorstwa podzielaną przez różne grupy interesariuszy<sup>119</sup>. Ocena jest dokonywana przez wykorzystanie ich instrumentalnych lub normatywnych oczekiwań<sup>120</sup>. Dobrą reputację można wiązać z dialogiem z interesariuszami i realizacją założeń CSR<sup>121</sup>. Zwraca się jednak uwagę na zagrożenia płynące z podejmowania jedynie działań pozornych, pod presją niektórych interesariuszy (*greenwash*), głównie poprzez nasilanie wysiłków z zakresu *public relations*. Działania te mogą wprawdzie poprawić wizerunek przedsiębiorstwa, lecz obarczone są wysokim ryzykiem. Jeśli bowiem zostaną zdemaskowane, może nastąpić znaczne pogorszenie wizerunku firmy<sup>122</sup>. Należy jednak podkreślić, że pojęcia reputacji i wizerunku nie są do końca jednoznacznie określone.

Działania o charakterze marketingowym mogą dotyczyć wybranych interesariuszy. Przykładowo, w ramach realizacji CSR dokonuje się pozycjo-

<sup>116</sup> M.B.E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 92–117.

<sup>117</sup> A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2007, s. 54–65.

<sup>118</sup> D. Sz wajca, A. Rydzewska, T. Nawrocki, *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4, s. 10–15.

<sup>119</sup> M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications”, Bradford 2001, Vol. 6, 1.

<sup>120</sup> B.A. Neville, S.J. Bell, B.Mengüç, *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, 9/10, s. 1184–1198.

<sup>121</sup> C.J. Fombrun, C.B.M von Riel, *Fame and Fortune. How successful companies build winning reputation*, Financial Times Prentice Hall, New York 2004.

<sup>122</sup> C. Willers, A. Kulik, *CSR as corporate strategy vs. greenwashing: CSR as a new paradigm of brand management*, [w:] *Trends and Issues in Global Tourism*, red. R. Conrady, M. Buck, 2011, s. 302.

nowania marek w oparciu o atrybuty produktu (np. cechy ekologiczne czy zdrowotne), inspirację/wizję (np. wykorzystując komunikowanie swojej tożsamości), korzyści (np. oferowanie klientowi zdrowych produktów), wartości emocjonalne/styl życia (model B. Brüggenwirth'a)<sup>123</sup>. Priorytetowe traktowanie satysfakcji interesariuszy jest wskazywane jako ważny czynnik sukcesu firmy w otoczeniu hiperkonkurencyjnym, w powiązaniu z przewidywaniem strategicznym, szybkością działania, zaskoczeniem, zmianą zasad konkurencji, sygnalizowaniem zamiarów strategicznych oraz jednoczesnymi niszczącymi posunięciami o charakterze sekwencyjnym<sup>124</sup>. Wskazuje to na powiązanie z koncepcją elastyczności przedsiębiorstwa. Sądzę zatem, że takie podejście kieruje uwagę na rolę interesariuszy w funkcjonowaniu np. przedsiębiorstwa zwinnego. W zarządzaniu interesariuszami wskazuje się na trzy dychotomie: czy (tak lub nie), kiedy (w krótkim lub długim terminie) oraz jak (przystosowanie lub standaryzacja)<sup>125</sup>. Dychotomię w dalszym ciągu stanowi różnica między wartościami ekonomicznymi i społecznymi<sup>126</sup>. M. Minoja w oparciu o analizę poglądów różnych autorów uważa, że zarządzanie interesariuszami (*stakeholder management*) stanowi integralną część kultury organizacyjnej<sup>127</sup>. W nawiązaniu do wymiaru kulturowego zwraca się uwagę, że zarządzanie interesariuszami w Wielkiej Brytanii jest postrzegane jako koncepcja o charakterze instrumentalnym i woluntarystycznym, zaś we Włoszech stanowi podejście etyczne i strategiczne<sup>128</sup>. Analizując problematykę MŚP zwraca się uwagę na znaczenie zarządzania interesariuszami w kontekście sektorowym, w powiązaniu z oddziaływaniami wizji i strategicznej proaktywności<sup>129</sup>.

Interesariusze oczekują prowadzenia z nimi dialogu o charakterze ciągłym i dwustronnym. Aktualnie obserwujemy instytucjonalizację tego dialogu. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotny jest fakt, że dialog prowadzi do rozpoznania zmian w oczekiwaniach interesariuszy.

<sup>123</sup> I. Mendyk, B. Zdunek, *Pozycjonowanie marki oparte na idei CSR*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2012, 9, s. 3–12.

<sup>124</sup> R.A. D'Aveni, R. Gunther, *Hypercompetitive rivals. Competing in highly dynamics environments*, The Free Press, New York 1995, s. 238–241.

<sup>125</sup> M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 109, 1, s. 67–82.

<sup>126</sup> F. Santos, *A positive theory of social entrepreneurship*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 111, 3, s. 335–351.

<sup>127</sup> M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 109, 1, s. 67–82.

<sup>128</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”? Insights from a cross – national study*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

<sup>129</sup> N. Torugsa, W. O'Donohue, R. Hecker, *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 109, 4, s. 483–500.

Formą dialogu z interesariuszami są **negocjacje**. Stanowią one proces osiągnięcia porozumienia, ale także dochodzenia do celów wspólnych. Mogą być traktowane jako metoda kierowania konfliktami, metoda osiągnięcia porozumienia, wzajemna zależność stron, proces podejmowania decyzji, proces komunikowania się, proces wzajemnej wymiany, a także proces tworzenia wartości. Proponowany jest model negocjacji w firmie wykorzystujący negocjacje jako technikę zarządzania<sup>130</sup>.

Dostosowanie się do oczekiwań interesariuszy może prowadzić do modyfikacji wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwa. Zmiana ta będzie mieć wpływ na kreowanie celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Odnosząc się do problematyki *sustainability*, ważne jest dostrzeżenie potrzeb przyszłych interesariuszy. Rozpatrywać można w tym kontekście np. możliwość zachowania odpowiedniego stanu środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń. Jednak stan tego środowiska będzie zależał od oczekiwań aktualnych interesariuszy, co ma wpływ na eksploatację środowiska naturalnego jako zasobu wykorzystywanego w bieżącej działalności przedsiębiorstw<sup>131</sup>. Realizacja życzeń interesariuszy może być realizowana wykorzystując różne metody zarządzania m.in. *Balanced Scorecard*, *Accountability Scorecard* (ASC) oraz metodę oceny korzyści dla interesariuszy<sup>132</sup>.

Implementacja koncepcji *sustainability* wymaga określenia roli **środowiska naturalnego** jako interesariusza. Jednak punktem wyjścia powinna być analiza roli czynnika ekologicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aktualnie obserwujemy następujące zjawiska:

- ekologia jest postrzegana jako składnik otoczenia firmy, a problemy ochrony środowiska naturalnego mają wymiar globalny;
- do tej pory zwracano głównie uwagę na wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, aktualnie coraz więcej uwagi poświęca się wpływowi środowiska naturalnego na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w sytuacji kataklizmów wywołanych aktywnością gospodarczą (dotyczy to np. skutków ociepleniem klimatu)<sup>133</sup>.

Prezentowane są poglądy, że środowisko naturalne należy taktować jako element turbulencji otoczenia<sup>134</sup>.

<sup>130</sup> W. Huszłak, B. Pasiut, *Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 82–103.

<sup>131</sup> A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 11–39.

<sup>132</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

<sup>133</sup> A. Chodyński, *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 1, s. 21–25.

<sup>134</sup> A. Chodyński, *Od jakości ekologicznej do odpowiedzialności biznesu*, „Folia Oeconomica Cracoviensia” 2013, Vol. LIV, PAN, Oddział w Krakowie, Oficyna Wyd. AFM, s. 171–180.

Aktualnie coraz częściej środowisko naturalne uznaje się za interesariusza. Wymaga to włączenia go do rozważań o zarządzaniu relacjami z interesariuszami, w tym w tworzenie mapy relacji interesariuszy, występujących porozumień, oczekiwań i atrybutów posiadanych przez poszczególnych interesariuszy. Atrybuty te niestety są związane przede wszystkim ze skutkami nieodpowiedzialnych zachowań człowieka, co wymaga szczególnej uwagi przy analizie roli interesariuszy z punktu widzenia bezpieczeństwa przedsiębiorstwa<sup>135</sup>. Zmiany klimatyczne i towarzyszące temu anomalie pogodowe niszczą infrastrukturę biznesu, zasoby, produkty i rynki. Przetrwanie organizacji jest związane ze środowiskiem naturalnym, które wpływa na strategię biznesu. Występuje zatem wyraźny związek (jedność) środowiska naturalnego z aspektami ekonomicznymi, dzięki czemu środowisko naturalne staje się interesariuszem o podstawowym znaczeniu (*core stakeholder*). W tej sytuacji wykluczenie środowiska naturalnego jako interesariusza pociąga za sobą poważne implikacje związane m.in. z dostępnością do zasobów (surowce, woda, powietrze, energia). Środowisko naturalne staje się zatem *core economic stakeholder* lub *ultimate stakeholder* (ostateczny interesariusz) w zależności od równowagi sił w relacjach organizacja – środowisko naturalne i zaistniałej sytuacji<sup>136</sup>.

### 3.1. Oddziaływanie interesariuszy

Szerzej problematykę interesariuszy podjęto w monografii związanej z odpowiedzialnością ekologiczną przedsiębiorstw<sup>137</sup>. Temat jest ważny, bo koncepcja interesariuszy (*stakeholders*) stanowi podstawę realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstw) (CSR) i ma wpływ na realizację założeń *sustainability*.

Pojęcie interesariusza zostało określone w tabeli 7.

Występuje pogląd, że interesariuszy stanowią osoby lub grupy, których interes jest związany z konkretnymi działaniami organizacji. Mogą one wpływać na tę organizację. Interesariuszem może być także inna organizacja<sup>138</sup>. Interesariusze (osoby lub grupy), w odniesieniu do przedsiębiorstwa posiadają uznane prawa lub interesy zarówno o charakterze prawnym jak i moralnym<sup>139</sup>.

<sup>135</sup> A. Chodyński, *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, *op. cit.*

<sup>136</sup> N. Haigh, A. Griffith, *The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change*, „Business Strategy & the Environment” 2009, Vol. 18, 6, s. 347–359.

<sup>137</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 46–50 i 238–250.

<sup>138</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, 2, s. 61–75.

<sup>139</sup> M.B.E. Clarkson, *A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 92–117.

W szczególności chciałbym podkreślić występowanie aspektu moralnego, przekładającego się na oddziaływanie interesariuszy w zakresie kształtowania odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Relacje interesariuszy z organizacją mogą zachodzić w istniejącej rzeczywistości lub mieć charakter potencjalny<sup>140</sup>. Interesariusze mogą występować jako krótko- lub długoterminowi, aktualni lub potencjalni<sup>141</sup>. Potencjalny charakter relacji może mieć znaczenie dla realizacji odpowiedzialności przedsiębiorstwa i implementacji założeń *sustainability* odnoszonych do perspektywy długookresowej, gdyż istotną rolę mogą w tych działaniach odgrywać przyszłościowi interesariusze. Odnosząc się do atrybutów interesariuszy warto zwrócić uwagę, że gdy interesariusz posiada tylko jeden z tych atrybutów, mówi się o grupach uśpionych (utajnionych – *latent*), gdy dysponuje dwoma – określamy ich jako oczekujących (*expectant*). *Expectant* są aktywni, ale brak im siły, bo zależą od innych. Rozpatrując problematykę środowiska naturalnego jako interesariusza warto podkreślić, że do tej pory było ono traktowane jako interesariusz zależny w klasie oczekujących<sup>142</sup>.

Siła interesariuszy zależy od posiadanych przez nich atrybutów<sup>143</sup>. W literaturze przedmiotu dyskutuje się problematykę atrybutów interesariuszy. A. Etzioni wskazywał trzy typy siły (*power*): wymuszający (*coercive*), normatywny (*normative*) i oparty o praktyczność (*utilitarian*)<sup>144</sup>. Interesariusze są rozpatrywani także w kontekście legitymizacji przedsiębiorstwa. B. Neville i współpracownicy zwracają uwagę, że rola legitymizacji jest niedookreślona (powinna zaś być interpretowana w kategoriach moralnych poprzez wyróżnienie pomiędzy rolami legitymizacji moralnej i pragmatycznej), kontestuje się także znaczenie pilności potrzeb interesariuszy. Podkreśla się, że ważność interesariuszy zmienia się wraz z ważnością ich atrybutów<sup>145</sup>. W pracach C. Driscoll i M. Starik wskazuje się na kolejny atrybut, jakim jest bliskość (*proximity*)<sup>146</sup>.

<sup>140</sup> J.K. Thompson, S.L. Wartick, H.L. Smith, *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1991, nr 12.

<sup>141</sup> C. Driscoll, M. Starik, *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 49, 1, s. 55–73.

<sup>142</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4, s. 853–886.

<sup>143</sup> J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

<sup>144</sup> A. Etzioni, *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1964.

<sup>145</sup> B.A. Neville, S.J. Bell, G.J. Whitwell, *Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling, an underdeveloped conceptual tool*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 3, s. 357–378.

<sup>146</sup> C. Driscoll, M. Starik, *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 49, 1, s. 55–73.

Tabela 7. Pojęcie i podział interesariuszy

Pojęcie interesariuszy, ich atrybuty i modele	Podział interesariuszy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interesariusze: „każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele” (R. Freeman, <i>Strategic...</i>, 1984);</li> <li>• Global Reporting Initiative: interesariusze to jednostki lub grupy, na które działalność organizacji, jej produkty lub usługi mogą wywrzeć wpływ, lub których działalność może wpłynąć na zdolność organizacji do skutecznego wdrażania jej strategii i osiągania celów (A. Chodyński, <i>Odpowiedzialność...</i>, 2011).</li> <li>• atrybuty interesariuszy:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) władza (siła) (<i>power</i>) oparta na zależności ekonomicznej (dotyczy na przykład dostawców czy klientów) lub politycznej. Przykłady: wyłączność określonych dóbr, głos związany z posiadanymi przez akcjonariusza udziałami, naciski związane z udzielaniem przez interesariuszy różnego rodzaju pozwoleń (licencji), działaniami lobbingsowymi, regulacyjnymi, możliwościami upubliczniania problemów i zdobywania poparcia społecznego, czy tworzenia standardów działalności gospodarczej;</li> <li>b) legitymizacja (<i>legitimacy</i>) oparta o system norm, wartości i przekonań</li> <li>c) pilność (natarczywość) (<i>urgency</i>); wiąże się z wymaganym czasem reakcji na roszczenia interesariuszy. W pierwszej kolejności zaspokajane są żądania interesariuszy posiadających wszystkie trzy atrybuty (R. Mitchell i współprac., <i>Toward...</i>, 1997).</li> </ul> </li> <li>• rodzaje interesariuszy ze względu na atrybuty (R. Mitchell i współprac., <i>Toward...</i>, 1997):             <ul style="list-style-type: none"> <li>– uśpiony (<i>formant</i>), posiada tylko atrybut „a”;</li> <li>– zależny od uznania (<i>discretionary</i>), dysponuje tylko atrybutem „b”;</li> <li>– wymagający (<i>demanding</i>), posiada tylko atrybut „c”;</li> <li>– dominujący (<i>dominant</i>), posiada atrybuty „a” i „b”, z możliwością rozszerzenia swojego wpływu;</li> <li>– zależny (<i>dependent</i>), dysponuje atrybutami „b” i „c” (pierwszeństwo);</li> <li>– niebezpieczny (<i>dangerous</i>), posiada atrybuty „a” i „c”;</li> <li>– ostateczny /definitywny (<i>definitive</i>), który dysponuje wszystkimi trzema atrybutami.</li> </ul> </li> <li>• model R. Freemana: składa się z 7 interesariuszy: właściciele (finansujący – <i>finansiers</i>), klienci, dostawcy, pracownicy, konkurenci, rząd – administracja (<i>government</i>) oraz społeczności (<i>communities</i>) (R. Freeman, <i>Strategic...</i>, 1984; R. Freeman, <i>Lecture...</i>, 2003).</li> <li>• model PPS: występują trzy okręgi odnoszące się do korporacji, zawierające odpowiednio: zasoby, strukturę przemysłu i obszar społeczno-polityczny (A. Chodyński, <i>Odpowiedzialność...</i>, 2011).</li> <li>• Y. Fassin: rozróżnienie między tradycyjnym pojęciem interesariusza (<i>real stakeholder</i>), grupami nacisku (<i>pressure groups</i>) i regulatorami (<i>regulators</i>). Wprowadza pojęcia: obserwatorzy (<i>stakewatches</i>) i stojący na straży (<i>stakekeepers</i>). Grupy nacisku, które chronią interesy <i>real stakeholders</i> (często poprzez udzielone im pełnomocnictwa lub pośrednictwo) to <i>stakewatches</i>. Regulatorzy (np. organizacje normalizacyjne, certyfikujące lub kontrolne) należą do grupy <i>stakekeepers</i>; firma z reguły ma na nich niewielki wpływ (Y. Fassin, <i>The stakeholder...</i>, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interesariusze główni (<i>primary stakeholders</i>) (inwestorzy, klienci, pracownicy, dostawcy, pośrednicy, ale także rządy, regulatorzy i społeczności (<i>society</i>)), o szczególnym znaczeniu dla przetrwania przedsiębiorstwa oraz interesariusze drugorzędni (<i>secondary stakeholders</i>) nieposiadający zasadniczego znaczenia dla przetrwania przedsiębiorstwa, gdyż nie łączą ich z nim relacje gospodarcze, ale oddziałują na interesariuszy głównych i opinię publiczną (np. media, organizacje pozarządowe). Wydziela się także interesariuszy centralnych (<i>core stakeholders</i>) (klienci, pracownicy, dostawcy, konkurenci, inwestorzy, regulatorzy, organizacje pozarządowe i społeczności) i peryferyjnych (<i>peripheral stakeholders</i>, <i>fringe stakeholders</i>). Interesariusze peryferyjni, choć nie związani z firmą, mogą być źródłem nowych możliwości (S. Hart i współprac., <i>Engaging...</i>, 2004).</li> <li>• ze względu na skłonność („s”) interesariuszy do wywierania wpływu na przedsiębiorstwa i ich potencjał współpracy z nim („p”) występują interesariusze (G. Savage i współprac., <i>Strategies...</i>, 1991);             <ul style="list-style-type: none"> <li>– popierający (<i>supportive</i>), mogą wywierać duży wpływ; niewielkie „s”, duże „p” (partnerzy biznesowi, analitycy finansowi, stowarzyszenia branżowe, organizacje certyfikujące, organizacje pozarządowe wspierane przez przedsiębiorstwo);</li> <li>– niepopierający (<i>nonsupportive</i>), mogą mieć wpływ negatywny; duże „s”, niewielkie „p” (np. konkurenci, ale też administracja państwowa w tym regulatorzy);</li> <li>– ryzykowni (<i>mixed blessing</i>), w zależności od sytuacji stanowić mogą duże wsparcie lub zagrożenie, wymagają ciągłego dialogu: duże „s” i duże „p” (np. klienci, pracownicy, inwestorzy i społeczności lokalne);</li> <li>– marginalni (<i>marginal</i>), grupa najbardziej obojętna; małe „s” i małe „p” (np. media, czy organizacje pozarządowe nie zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa);</li> </ul> </li> <li>• Interesariusze z punktu widzenia wpływu (bepośredniego lub pośredniego) na przedsiębiorstwo (M. Rodriguez i współprac., <i>Towards...</i>, 2002);             <ul style="list-style-type: none"> <li>– substancjowicy, bez nich przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć; ich wkładem jest praca, wiedza, kompetencje i kapitał (pracownicy, właściciele, akcjonariusze);</li> <li>– kontraktowi, ich rola wynika z formalnego kontraktu (klienci, kooperanci, dostawcy, konkurenci);</li> <li>– kontekstowi, obecni w otoczeniu instytucjonalnym i społecznym (instytucje rządowe i społeczne oraz społeczności począwszy od lokalnego zasięgu oddziaływania).</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984; R. Freeman, *Lecture – stakeholder management revisited, what's the state of the art?*, 2003, Leuven, 20 November; A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011; R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4, s. 853–886; S.L. Hart, S. Sharma, *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, 1, s. 7–18; Y. Fassin, *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1, s. 113–135; G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, 2, s. 61–75; M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85, s. 30–31, [za:] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 87.

Za prekursora teorii interesariuszy uznaje się R. Freemana, który początkowo wymieniał jedenastu interesariuszy, ale ostatecznie w rozważaniach mówi się o siedmiu (tabela 7)<sup>147</sup>. Szczególne znaczenie w realizacji koncepcji *sustainability* i CSR odgrywać może współdziałanie ze społecznościami określanymi w teorii interesariuszy jako **communities**. W szczególności wspólnota lokalna w pierwszej kolejności będzie odczuwać skutki realizacji np. praktyk CSR. J. Furmańczyk zwraca uwagę na zróżnicowanie poziomów realizacji tej koncepcji. Na poziomie pierwszym (podstawowym) realizuje się przynoszącą zyski działalność gospodarczą. Poziom drugi (społecznego zaangażowania) odnosi się do przedsięwzięć komercyjnych (np. sponsoring). Trzeci poziom obejmuje takie działania, jak np. wspieranie edukacji, nauki, kultury czy sportu, ale także inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości regionalnej i lokalnej. Na tym poziomie występuje już współpraca z władzami lokalnymi i organizacjami non profit. Na najwyższym, czwartym poziomie, realizuje się działania charytatywne, związane z moralną potrzebą dzielenia się dobrami z potrzebującymi<sup>148</sup>. W realizacji CSR wskazuje się na znaczenie informacji odnoszących się do warunków lokalnych<sup>149</sup>. Zdaniem F. Bowen i współpracowników współdziałanie ze wspólnotą może odnosić się m.in. do rządu, organizacji III sektora, innych przedsiębiorstw (korporacji) i postaw (*community stance*). Obejmować może także realizację alianсів korporacji z organizacjami non profit (*non profit corporate alliances*). W literaturze opisywane są kolejne etapy (strategie) takiego zaangażowania, którym towarzyszy wzrost zaufania między partnerami. Realizacja strategii zaangażowania (zobowiązania) wobec wspólnoty (*community engagement*

<sup>147</sup> R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

<sup>148</sup> J. Furmańczyk, *Działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach japońskich – aspekt kulturowy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, 4 (7), s. 60–66.

<sup>149</sup> K. Wilburn, *A model of partnering with non-for-profits to develop socially responsible businesses in global environment*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, Supplement 1, s. 11–120.

*strategy*) stanowi element (podzbiór) społecznej odpowiedzialności biznesu. Kolejnym etapom wzrostu zaangażowania towarzyszą różne strategie:

– na poziomie najbardziej podstawowym, poprzez dostarczanie informacji, wolontariat pracowniczy lub filantropię, opierając się o ograniczone zaufanie realizowana jest strategia transakcyjna (*transactional*);

– opierając się na dwustronnej komunikacji, konsultacjach i współpracy („budowanie mostów”), tworzenie partnerstwa i konsultacje publiczne oraz dialog z interesariuszami, na podstawie wzrostu zaufania, realizowana jest strategia przejściowa, pośrednia (*transitional*);

– uwzględniając wspólne uczenie się, wzajemne zrozumienie (*sensemaking*) oraz przywództwo we wspólnocie (*community leadership*) w podejmowaniu decyzji, opierając się na zaufaniu wynikającym ze stopnia osiągniętej relacji, realizowana jest strategia transformacyjna (*transformational*). Stanowi ona strategię najbardziej proaktywną. Obejmuje wspólne rozwiązywanie problemów, projekty oraz podejmowanie decyzji<sup>150</sup>.

Pojęcie ‘społeczność’ (*community*) obejmuje zarówno pojedynczych obywateli, jak i grupy obywateli reprezentujących określone interesy. Charakterystyka *community* obejmuje trzy czynniki: geograficzny, interakcje i tożsamość. Czynniki geograficzny wiąże się z terytorium, ale bez interakcji między obywatelami. Do społecznych relacji i powiązań (*relationship*) odnoszą się interakcje, z tym, że mogą one dotyczyć (lub nie) konkretnego miejsca. Z poczuciem przynależności opartym na wierze, wartości lub doświadczeniu wiąże się tożsamość (*identity*). W tym przypadku brak jest związku z fizyczną lokalizacją<sup>151</sup>.

W rozważaniach o teorii interesariuszy warto podkreślić, że realizacja założeń *sustainability* dotyczy także **pracowników**. Interesujące są rozważania łączące aspekty czynnika ludzkiego z ergonomią (HF/E: *human factors and ergonomics*)<sup>152</sup>. W teorii systemów socjotechnicznych zwraca się uwagę, że wdrażane technologie mogą być nieefektywne, jeśli nie uwzględnia się ludzkich potrzeb, życzeń (pragnień), możliwości czy ograniczeń. HF/E z punktu widzenia:

<sup>150</sup> F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 2, s. 297–318.

<sup>151</sup> F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *ibidem*.

<sup>152</sup> Definicja *The International Ergonomics Association* (IEA): „Ergonomia (*ergonomics*) jest dyscypliną naukową odnoszącą się do zrozumienia interakcji pomiędzy ludzkimi i innymi elementami systemu, i wykonywaniem profesji (zawodu) (*profession*), które wykorzystują teorie, zasady, dane i metody dla projektowania (*design*), aby optymalizować ludzkie samopoczucie (*well-being*, powodzenie, pomysłność) i ogólne wyniki systemu. Ergonomia organizacyjna (*organizational ergonomics*) odnosi się do optymalizacji systemów socjotechnicznych (*socio-technical*), włączając ich struktury organizacyjne, polityki i procesy” (IEA Council 2000), za: C. Brown, S. Legg, *Human factors and ergonomics for business sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 59–79.

– zrozumienia roli ludzi w systemie, z włączeniem aspektów środowiska (naturalnego), społecznych, ekonomicznych i kulturowych, a więc z uwzględnieniem kontekstu *sustainability development*;

– oparcie się o ramy moralne i etyczne.

Wskazuje się także na wsparcie HF/E przy realizacji założeń CSR w przedsiębiorstwie.

Wiążąc projektowanie produktów, charakteryzowanych jako *sustainability*, można uwzględnić np. nie tylko aspekty ich recyklingu, ale także możliwe działania środków toksycznych na pracownika. W praktyce HF/E wiąże się z ingerencją w miejscu pracy, poprawiając warunki tej pracy. Może też pociągać za sobą zmianę zachowań organizacyjnych<sup>153</sup>. W tej grupie rozważań rozpatrywane są problemy hybrydyzacji stanowisk pracy związanych z udziałem czynników osobowych i nieosobowych. Takie ujęcie stanowiska pracy powoduje, że jest ono analizowane z punktu widzenia relacji przyczynowo-skutkowych, techniczno-użytkowych, ale także społeczno-kulturowych. Hybrydyzację stanowisk pracy w świetle problematyki bezpieczeństwa i higieny pracy rozpatruje J. Ziarko<sup>154</sup>.

T. Donaldson i L. Preston wskazują na trzy **aspekty teorii interesariuszy**: deskryptywny, instrumentalny i normatywny. Deskryptywny aspekt wiąże się z charakterystyką i zachowaniami organizacji. Ma on charakter opisowy i doświadczalny; w tym ujęciu przedsiębiorstwo stanowi kombinację interesów, zarówno wspólnych, ale także konkurujących. Aspekt instrumentalny, mając na uwadze m.in. realizację celów organizacji, wskazuje na związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami. Z kolei aspekt normatywny wiąże się z ustalaniem norm i reguł postępowania. Opiera się na podstawach moralnych i filozofii organizacji. Podkreśla się fakt legitymizacji interesariuszy do oddziaływania na przedsiębiorstwo i generowania swoich oczekiwań; oczekiwania te stanowią istotną wartość<sup>155</sup>. Z punktu widzenia realizacji założeń *sustainability* kompetencja w zarządzaniu interesariuszami będzie się przejawiać w realizacji treści zaprezentowanych w trzech teoriach interesariuszy. Ich analiza wskazuje, że nie występują sprzeczności pomiędzy nimi. Zróznicowanie wynika raczej z odmiennego postrzegania znaczenia źródeł, celów i metod realizacji założeń teorii interesariuszy.

<sup>153</sup> C. Brown, S. Legg, *Human factors and ergonomics for business sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 59–79.

<sup>154</sup> J. Ziarko, *Teoria aktora sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem na stanowisku pracy*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa* (red. nauk. A. Chodyński), Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 131–152.

<sup>155</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 65–91.

G. Liu i współpracownicy zaprezentowali propozycję strategii korporacji wobec interesariuszy jako 'społeczności' (*community stakeholder*) (dotyczy osób pojedynczych i organizacji występujących wewnątrz dużego obszaru, w którym działa biznes), tworząc powiązania i systemy kulturowe takie, jak rodziny (*families*), związki (*associates*) oraz grupy interesu. Oddziaływanie korporacji wobec tych interesariuszy ma charakter zachowań odpowiedzialnych społecznie. Analizuje się wpływy regionalne i lokalne tych oddziaływań. Biorąc pod uwagę aspekty: deskryptywny, instrumentalny i normatywny, wychodząc z prac T. Donaldsona i L. Prestona<sup>156</sup> oraz biorąc pod uwagę wykorzystanie elementów kapitału społecznego, strukturalnego, kognitywnego (poznawczego) i relacyjnego proponuje się następujące strategie (podejścia) wobec społeczności (*community-stakeholders*):

- świadomość organizacyjna (*organizational awareness*) oparta na modelu deskryptywnym i strukturalny kapitał społeczny;
- akceptacja organizacyjna (*organizational acceptance*) oparta na modelu deskryptywnym i kognitywny kapitał społeczny;
- przewidywalność (odpowiedzialność, *accountability*) oparta na modelu deskryptywnym i kapitał relacyjny;
- dostępność sieci (*network accessibility*) oparta na modelu instrumentalnym i kapitał strukturalny;
- sieć współpracy (*network collaboration*) oparta na modelu instrumentalnym i kapitał poznawczy;
- sieć lojalności (*network loyalty*) oparta na modelu instrumentalnym i kapitał relacyjny;
- interakcje ze społecznością (*community interaction*) oparta na modelu normatywnym i kapitał strukturalny;
- porozumienie ze społecznością (*community rapport*) oparta na modelu normatywnym i kapitał poznawczy;
- kohezja (ze społecznością) (*community cohesion*), oparta na modelu normatywnym i kapitał relacyjny<sup>157</sup>.

**Teoria interesariuszy** w literaturze rozpatrywana jest z czterech **perspektyw**: klasycznej teorii agencji (*classic agency theory perspective*), podejścia szerokiego bądź wąskiego oraz solidarności, oparte na podejściu ekonomicznym (*economy based on solidarity*)<sup>158</sup>. Z perspektywy klasycznej teorii agencji uwaga skupiona jest na wynikach firmy w długim okresie. Wychodząc z praw

<sup>156</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 65–91.

<sup>157</sup> G. Liu, T-Y. Eng, W-W. Ko, *Strategic direction of corporate community involvement*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 3, s. 469–487.

<sup>158</sup> J.L. Retolaza, M. Ruiz, L. San-Jose, *CSR in business start up: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, Vol. 16, 6, s. 324–336.

właścicielskich, zarządzanie interesariuszami wykazuje podejście instrumentalne. Uwzględniając *stakeholder agency model* realizowane jest podejście szerokie. Traktuje ono firmę jako splot kontraktów między interesariuszami wraz z monitorowaniem związanych z tym procesów rynkowych. Redukcja kosztów transakcji wiąże się z przestrzeganiem określonych reguł, co jest wymuszane przez struktury instytucjonalne. Na tym tle podkreśla się znaczenie wyników osiąganych przez organizację. Wąskie ujęcie opiera się na wartościach podzielanych przez interesariuszy, z wykorzystaniem założeń teorii instytucjonalnej. Oparte na ekonomii podejście, uwzględniające solidarność, dotyczy grup, które mogą oddziaływać w przyszłości. Uwzględniane jest podejście etyczne, bez ekspozowania roli interesariuszy, ale za to z podkreśleniem znaczenia praw człowieka wpływających na podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań w obszarze odpowiedzialności społecznej. Analizując zaprezentowane perspektywy warto zwrócić uwagę, że w zarządzaniu interesariuszami należy brać pod uwagę nie tylko splot kontraktów, ale i grę interesów pomiędzy nimi oraz przewidywanie odnośnie do pojawienia się przyszłych interesariuszy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w teorii interesariuszy wykorzystywane są różne wątki: etyki biznesu, nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) i/lub nastawienia na wyniki odnośnie do społecznej odpowiedzialności (*convergent stakeholders theory*)<sup>159</sup>. Opierając się na przyjętych założeniach epistemologicznych zwraca się uwagę, że w modelu R. Mitchell wychodzi się z teorii zasobowych, ale można także opierać się na teorii sieci społecznych; wówczas analizuje się charakter sieci i zajmowane przez interesariusza w niej miejsce, także w aspekcie centralizacji. Analizując problematykę interesariuszy podkreśla się ważność kontekstu, np. etap w cyklu życia firmy, typ transgresji organizacyjnej czy występowanie sytuacji kryzysowej<sup>160</sup>.

W zależności od znaczenia interesariuszy w relacjach z nimi przedsiębiorstwo może przyjąć następujące podejścia:

- opieranie się na przewidywanych oczekiwaniach interesariuszy i wykraczając poza nie: proaktywność (*proaction*);
- spełnianie oczekiwań interesariuszy bez przekraczania tych oczekiwań: dostosowanie (*accomodation*);
- spełnianie jedynie minimalnych wymagań narzucanych przez prawo: obrona (*defense*);
- brak reakcji na oczekiwania interesariuszy: ignorowanie – sprzeciw (*reaction*)<sup>161</sup>.

<sup>159</sup> A. Friedman, S. Miles, *Developing stakeholder theory*, „Journal of Management Studies”, 2002, Vol. 39, 1, s. 1–21.

<sup>160</sup> B.A. Neville, S.J. Bell, G.J. Whitwell, *Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling, an underdeveloped conceptual tool*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 3, s. 357–378.

<sup>161</sup> I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, 3, s. 397–414.

W perspektywie interesariuszy mamy do czynienia z zawłaszczaniem przez nich wartości i kreowanie wartości w przedsiębiorstwie. Przywoływane są poglądy, że teoria interesariuszy mówi o kreowaniu i wymianie (ustępstwie, *trade*) wartości przez relacje interesariuszy z firmą. Przykładem takiej wymiany może być obniżenie kosztów wytwarzania, co skutkuje mniejszym bezpieczeństwem produktu<sup>162</sup>. W literaturze przedmiotu wskazuje się na fakt, że teoria interesariuszy rozpatruje efektywne (*effectively*) zarządzanie biznesem, co oznacza kreowania tak wiele wartości, jak to możliwe. Same **wartości** są postrzegane głównie jako dobro (*welfare*) (dla) interesariuszy. Firma poprzez zarządzanie relacjami z interesariuszami powinna uwzględniać kreowanie wartości, jeśli wpływa to na dobro interesariuszy. Konceptualizacja wartości interesariuszy dla ich dobra jest centralnym problemem związanym ze zrozumieniem procesu kreowania wartości w firmie. W procesie kreowania wartości należy także szukać szans dla przedsiębiorstw. E. Garriga zawarł propozycję zrozumienia i identyfikacji dobra interesariuszy w oparciu o koncepcje zdolności (*capability*), uwzględniając nastawienie na kreowanie (a nie zawłaszczanie) wartości. Kreowanie wartości w przedsiębiorstwie wiąże się z potrzebą zaspokojenia korzyści dla interesariuszy. Kreowanie wartości odnosi się zatem do interesariuszy i do firm. Dla różnych interesariuszy mamy do czynienia z różnym pojmowaniem wartości. Zdolności poszczególnych interesariuszy rozpatrywane są na podstawie analizy (wzdłuż) łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Kreowanie wartości opiera się na następujących zdolnościach: zdolność do pracy (*employable*), autonomiczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, wrażliwość (*responsive*), społeczna integracja, zdecydowanie (*emphatic*), bycie proekologicznym („zielonym”) oraz nastawienie na zdrowotność<sup>163</sup>.

Warto podkreślić, że współcześni interesariusze nie występują oddzielnie, często są powiązani w sieci. Szczególne znaczenie, także w wymiarze globalnym, mają **sieci multiinteresariuszy** (*multi-stakeholders networks*). Sieci te mogą przybierać charakter publiczno-polityczny (*public-policy network*), z licznym udziałem zróżnicowanych interesariuszy. Reprezentują oni zarówno biznes, ale także organizacje społeczne (*civil society*) oraz administrację rządową. Przykładami mogą być: *United Nations Global Compact*, zajmujący się prawami człowieka, pracownika, aspektami ekologicznymi i korupcją, który obejmuje około 3800 uczestników, w tym 2900 przedsiębiorstw, organizacje pozarządowe (NGO's), uniwersytety oraz odpowiednie struktury

<sup>162</sup> R.E. Freeman, *Managing for stakeholders: trade-offs or value creation*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, s. 7–9.

<sup>163</sup> E. Garriga, *Beyond stakeholder utility function: stakeholder capacity in the value creation process*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4, s. 489–507.

ONZ<sup>164</sup>. Zwraca się uwagę, że to od relacji związanej z równoważeniem (*sustainable relationship*) z multiinteresariuszami (*multiple stakeholders*) zależy realizacja *corporate sustainability*<sup>165</sup>.

Problematykę interesariuszy można rozważać w kontekście instytucjonalizacji CSR, biorąc pod uwagę możliwości legitymizacji organizacji. Analizie poddaje się:

- ilość (zestawienie) aktorów (w tym NGOs) występujących w społeczeństwie obywatelskim;
- media na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym, wpływające na opinie; dotyczy to także internetu;
- wpływ polityki rządów, w szczególności w odniesieniu do tworzeniem prawa, także na poziomie ponadnarodowym (np. Unia Europejska);
- występujące areny dyskusji (*discursive arenas*), związane z działaniami *multi-stakeholders*; ma to związek z rozwojem standardów i wskazówek dla przedsiębiorstw ponadnarodowych (*multinational companies*), faktycznie mamy do czynienia z występowaniem funkcji quasi-regulacyjnej;
- etyczne inwestowanie (*ethical investment*), z naciskiem na odpowiedzialny *management* w łańcuchu dostaw, przejrzysty nadzór korporacyjny, etyczne praktyki biznesowe i właściwe wykorzystanie korzyści. Podkreśla się postrzeganie wartości firm także z perspektywy pozafinansowej (społecznej i ekologicznej);
- wpływ klientów, dostawców i organizacji konsumenckich<sup>166</sup>.

W realizacji założeń *sustainability* znacząca rolę odgrywają interesariusze w kwestiach ekologicznych i bezpieczeństwa.

### 3.2. Interesariusze wobec kwestii ekologicznej i bezpieczeństwa

W literaturze przedmiotu dyskutowana jest rola środowiska naturalnego jako interesariusza.

W podstawowych pracach R. Freeman wskazuje, że interesy środowiska naturalnego reprezentują pełnomocnicy (rzecznicy) (*environmentalist*). Jednak środowisko naturalne nie jest wymieniane jako interesariusz<sup>167</sup>. Idąc tym tropem rozumowania, generalnie odróżnia się instytucje

<sup>164</sup> J. Roloff, *A life cycle model of multi-stakeholder networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, 3, s. 311–325.

<sup>165</sup> M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 221–239.

<sup>166</sup> U.H. Richter, *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 2, s. 261–279.

<sup>167</sup> R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

związane ze środowiskiem naturalnym (grupy, organizacje, związki – *associations*, i sieci – *networks*) jako interesariuszy, od środowiska naturalnego określanego jako *stakeholder*. Dyskusje przeprowadzone w ramach analizy literatury wskazują, że niektórzy autorzy uważają, że ziemską atmosferę, hydrosferę, litosferę i biosferę mogą być rozważane jako interesariusze, bo odpowiadają kryterium wzajemnego oddziaływania R. Freemana (*can affect or is affected by*). Jako składniki środowiska naturalnego wskazuje się atmosferę, hydrosferę, litosferę, procesy w ekosystemach i wszystkie formy życia związane i niezwiązane z człowiekiem (*human and non-human*). Podkreśla się, że interesariusze pełnomocnicy (*proximate stakeholders*) oddziałują przestrzennie jako np. członkowie tej samej sieci (*network*) lub łańcucha wartości. Mogą to być lokalni klienci czy społeczności (*communities*) w powiązaniu z pobliskim środowiskiem naturalnym<sup>168</sup>. Warto zwrócić uwagę, że A. Carroll włącza środowisko naturalne jako interesariusza do piramidy dotyczącej CSR lokując je wewnątrz kontekstu etyki korporacyjnej<sup>169</sup>. Mając na uwadze fakt, że status interesariusza wiąże się z określonym poziomem odniesień moralnych, dyskutowany jest problem, czy można uznać środowisko naturalne za interesariusza, mając na uwadze jego legitymizację. W tej kwestii występują różne poglądy. Z jednej strony podkreśla się fakt, że środowisko naturalne nie dysponuje własną mentalnością (*mind*) i nie wykazuje potrzeb w rozumieniu ludzkim. Nie kwestionuje się istnienia potrzeb (*needs*) środowiska naturalnego, ale są one artykułowane i reprezentowane przez pełnomocników (rzeczników – *proxy*) występujących w imieniu różnych interesariuszy. Oznacza to, że środowisko naturalne jest „milczącym interesariuszem”. Z drugiej strony, proponuje się jednak uznać środowisko naturalne za interesariusza głównego (*primary stakeholder*). Wskazuje się na takie jego atrybuty, jak: władza (siła) (*power*), legitymizacja i pilność. Siła w tym przypadku ma charakter fizyczny, a często nawet wymuszający (*coercive*). Przykładami może być ekstremalna pogoda wywołana zmianami klimatycznymi. Argumentem dla tego typu poglądów jest fakt, że zmiany klimatyczne są wynikiem aktywności człowieka. Nawiązując do szkoły zasobowej, siłę można także wiązać z dostępnością do zasobów. Oznacza to, że środowisko naturalne stanowi *economic stakeholder*. Odnosząc się do legitymizacji, powstało podejście rozpatrujące środowisko naturalne jako interesariusza raczej z punktu widzenia strategicznego niż moralnego czy etycznego. Pilność odnoszona do czasu, w którym wymagana jest reakcja na roszczenia interesariuszy, może

<sup>168</sup> N. Haigh, A. Griffiths, *The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6, s. 347–359.

<sup>169</sup> A.B. Carroll, *Business and society: Ethics and stakeholder management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993.

dotyczyć np. reakcji na czyniące spustoszenie sztormy.

Wskazuje się, że środowisko naturalne, jako *primary stakeholder*, ma trzy cechy, ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa:

– kontakt ze środowiskiem naturalnym ma już charakter bezpośredni, a nie tylko przez pośredników, którzy mogą filtrować informacje; występuje zjawisko bezpośredniego uczenia się środowiska naturalnego;

– środowisko naturalne uczestniczy w realizacji łańcucha tworzenia wartości;

– obserwuje się lepsze zrozumienie dynamiki środowiska naturalnego, w tym w kontekście wpływu tworzenia sztormów na dostawców czy konkurentów w dłuższym okresie czasu. Uwzględnienie środowiska naturalnego, w tym jego zachowań ekstremalnych, rozważać należy w ujęciu strategicznym, uwzględniając jego wpływ na koszty, technologie oraz ponoszone ryzyko<sup>170</sup>.

W literaturze omawia się wpływ interesariuszy na proekologiczne zachowania przedsiębiorstw przemysłowych, uwzględniając zachowania (i decyzje) menadżerów. Silnemu oddziaływaniu interesariuszy pozarządowych ulegają firmy duże, także będące częścią korporacji międzynarodowych, działające w sektorach o dużym ryzyku ekologicznym i posiadające świadomych ekologicznie menadżerów. Z kolei wpływ rządów i agencji regulacyjnych uwzględniają przedsiębiorstwa z sektorów o wysokim ryzyku ekologicznym. Posiadają one świadomych ekologicznie menadżerów, są niezależnymi podmiotami bez przynależności do ugrupowań międzynarodowych. Wyniki badań wskazują, że wpływ rządów na przedsiębiorstwa duże nie jest zbyt wielki. Dużą percepcję oddziaływania, zarówno ze strony organizacji pozarządowych, jak i rządowych, powoduje świadomość menadżerów<sup>171</sup>. Jednak rola państwa jako interesariusza, także w odniesieniu do problematyki ekologicznej, jest istotna. Na możliwości realizacji celów przedsiębiorstw wpływają bowiem regulacje, formułowane przez poszczególne państwa. Państwo uczestniczy także w ustaleniach na poziomie międzynarodowym. A. Kemper i R.L. Martin zwracają uwagę na zwiększenie aktywności rządów oraz wzrost ingerencji państwa w gospodarkę w sytuacjach kryzysu globalnego<sup>172</sup>.

Rola interesariuszy dotyczyć może także kwestii szczegółowych. Przykładem może być ich wpływ na realizację założeń SSCM (*sustainable supply chain management* – zarządzanie zrównoważonych łańcuchem dostaw). Obejmuje ono zarządzanie przepływem materiałów, informacji i kapitału, przy

<sup>170</sup> N. Haigh, A. Griffiths, *The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6, s. 347–359.

<sup>171</sup> J. González-Benito, O. González-Benito, *A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies*, „Business Strategy and the Environment” 2010, Vol. 19, 3, s. 164–181.

<sup>172</sup> A. Kemper, R.L. Martin, *After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories*, „European Management Review” 2011, Vol. 7, 4, s. 229–239.

kooperacji (*cooperation*) przedsiębiorstw wzdłuż łańcucha dostaw i przy integracji celów związanych z trzema wymiarami rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), to jest celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Przyjęto, że *sustainable* może dotyczyć aspektów ekologicznych, odnosząc się na przykład do pojęcia „zielonego produktu” (*green product*), z uwzględnieniem ekologicznego cyklu życia LCA<sup>173</sup>.

Wobec problematyki bezpieczeństwa, w aspekcie *sustainability* i budowanych w związku z tym kompetencji, należy podkreślić, że zmienia się rola interesariuszy, a jako interesariusze główni (*core stakeholders*) pojawiają się jednostki, funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa. Ważną rolę odgrywa sieć powiązań tych jednostek z różnego typu podmiotami, kształtowana w okresie sprzed kryzysu, pozwalająca na zdobywanie wspólnej wiedzy. W realizacji założeń *sustainability* na okres kryzysu pozaekonomicznego, powinno się uwzględniać m.in. tworzenie map interesariuszy. Odrębnego potraktowania wymaga środowisko naturalne. Często do tej pory traktowane jako „milczący interesariusz”, w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego powinno być postrzegane jako interesariusz główny (*primary stakeholder*)<sup>174</sup>. Z punktu widzenia bezpieczeństwa istotnym problemem jest ocena możliwości wystąpienia nagłych zjawisk np. klimatycznych i propozycje działań zapobiegawczych do obniżenia możliwego ryzyka<sup>175</sup>. Udział interesariuszy, w szczególności na poziomie regionalnym i lokalnym, można rozpatrywać w kontekście zachowań w sytuacjach kryzysowych, także przy realizacji działań logistycznych, w tym – logistyki humanitarnej. Wymaga ona skoordynowania działań organizacji niezależnych merytorycznie. Wykorzystanie sieci powiązań między różnymi podmiotami działającymi na rzecz bezpieczeństwa społeczeństwa z udziałem rządu i samorządów odbywa się pod presją czasu, w sytuacjach nieprzewidywalnych. W obszarze logistyki dla bezpieczeństwa, w przypadku zagrożeń ekologicznych, wykonywane są przedsięwzięcia dotyczące np. likwidacji nadzwyczajnych zagrożeń środowiska (w tym klęski żywiołowe i związane z przyczynami cywilizacyjnymi)<sup>176</sup>.

<sup>173</sup> S. Seuring, *Supply chain management for sustainable products—insights from research applying mixed methodologies*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 7, s. 471–484.

<sup>174</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>175</sup> A. Chodyński, *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 1, s. 21–25.

<sup>176</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Logistyka humanitarna – odpowiedź na współczesne zagrożenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, 2, s. 34–44.

## 4. Kompetencje a zarządzanie ekologiczne i bezpieczeństwo ekologiczne przedsiębiorstwa – rola świadomości ekologicznej

Koncepcja rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) uwzględnia równowagę trzech globalnych systemów: gospodarki, środowiska (naturalnego) i społeczeństwa. Wyraźnie ukształtowany jest jednak pogląd, że podstawę równowagi stanowi środowisko naturalne. Z kolei gospodarka jest narzędziem osiągania tego rozwoju. Warto jednak podkreślić, że celem jest aspekt społeczny, kojarzony z jakością życia<sup>177</sup>. Dla tych trzech systemów, w odniesieniu do różnych szczebli, rozważane są aspekty zarządcze. Dla obiektów: gospodarka, społeczeństwo i środowisko, formułowane jest pojęcie ‘**zarządzanie środowiskiem**’. Uwzględnia ono fakt, że to właśnie w sferach: gospodarczej, społecznej i przyrodniczej przebiegają procesy użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska. W przypadku, gdy system środowiska nie jest przedmiotem zarządzania, a zarządzanie odnosi się tylko do dwóch pozostałych systemów (obiektów), to w gospodarce i społeczeństwie wprowadza się pojęcie ‘zarządzanie ekologiczne’<sup>178</sup>. A. Leszczyńska uważa, że „przez pojęcie ‘zarządzanie ekologiczne’ rozumie się zwykle zasób wiedzy, umiejętności oraz technik zarządzania przedsiębiorstwem, zapewniający osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji i usług, minimalne obciążenie środowiska przyrodniczego oraz ekologizację środowiska pracy”<sup>179</sup>. K. Górka proponuje, aby zamiast pojęcia ‘zarządzania środowiskiem’, które eksponuje aspekty kształtowania środowiska, przyjmując nazwę: ‘zarządzanie ochroną środowiska’, a na poziomie przedsiębiorstwa – ‘zarządzanie środowiskowe’<sup>180</sup>.

Na realizację odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstw, budowanie kompetencji i realizację założeń zarządzania ekologicznego ma wpływ **świadomość społeczna, w tym ekologiczna** – jako część świadomości społecznej. Świadomość społeczna to „wzajemnie powiązana i zintegrowana całość treści życia duchowego, poglądów, wartości, idei, postaw oraz przekonań charakterystycznych dla danej zbiorowości czy też całego społeczeństwa”<sup>181</sup>. W odniesieniu do idei, może ona być traktowana jako zbiór wartości, użyteczności

<sup>177</sup> A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo. Z problematyki ekonomii i zarządzania”, pod red. naukową A. Iwasiewicza, 2011 (XI), 2, s. 59–82.

<sup>178</sup> B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>179</sup> A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011, s. 31.

<sup>180</sup> K. Górka, *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomii ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 2 (38), s. 10–21.

<sup>181</sup> K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 214–215.

czy korzyści charakteryzujących się różnymi właściwościami, zakresem, a także formą ujęcia. Idea stanowi m.in. normę zachowań jednostek lub grup społecznych w określonych warunkach, system świadomości jednostek lub grup, a także stanowi sposób rozwiązywania kwestii społecznych, organizacyjnych, technicznych lub środowiskowych<sup>182</sup>. Świadomość przyjmuje postać zinstytucjonalizowaną i utrwaloną w formach życia zbiorowego. Podkreśla się znaczenie uwarunkowań historycznych. Świadomość dotyczy całych grup społecznych. Odnosi się zatem do narodów, klas, religii czy zawodów. **Świadomość ekologiczna** stanowi stan wiedzy o środowisku, jego zagrożeniach, zanieczyszczeniach, dewastacji i degradacji. Odnosi się także do aspektów ochrony przyrody i rozwoju gospodarczego pozostającego w harmonii z przyrodą. Rozpatrywana jest także świadomość wiedzy, odnoszona do sfery opisowo-technicznej i aksjologiczno-normatywnej. W zakresie sfery opisowo-technicznej odniesienia dotyczą zależności i powiązań systemów w przyrodzie, procesów w ekosystemach, zagrożeń i przeciwdziałania tym zagrożeniom. W obszarze aksjologiczno-normatywnym rozpatrywane są normy etyki ekologicznej i systemy wartości. Wskazuje się na trzy etapy kształtowania wiedzy ekologicznej: wiedza potoczna, wiedza ideologiczna (intuicyjna, związana z emocjami) i wiedza powszechna, naukowa<sup>183</sup>. Świadomość ekologiczna jest traktowana jako „warstwa świadomości społecznej, w której są rozpoznawane warunki i możliwości realizacji wartości ludzkich, mających związek z otaczającym światem przyrody”<sup>184</sup>. Odnosząc się do kwestii ekologicznych występuje pogląd, że „świadomość społeczna to całokształt idei, poglądów i wyobrażeń oraz poznanych zasad kształtowania relacji społeczeństwo – przyroda”<sup>185</sup>. Świadomość ekologiczna jest także opisywana jako „zespół informacji i przekonań na temat środowiska naturalnego oraz postrzegania związków między stanem i charakterem środowiska naturalnego a warunkami i jakością życia człowieka”<sup>186</sup>. Równocześnie świadomość ekologiczna jest postrzegana jako „obszar świadomości społecznej odniesiony do sfery środowiska przyrodni-

<sup>182</sup> A. Szromnik, *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej*, cz. 1: *Marketing i rynek*, 2013, 4, s. 2–13.

<sup>183</sup> K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska – problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998, s. 30.

<sup>184</sup> Ł. Łastowski, M. Rafiński, *Słowo wstępne*, [w:] *Idee ekologii w świadomości społecznej*, Wyd. Sorus, Poznań 1992, s. 4, za: B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, red. nauk. G. Dobrzański, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 358.

<sup>185</sup> *Wybrane aspekty świadomości ekologicznej mieszkańców Białostockizny*, „Region Białostocki. Studia Ekonomiczno-Społeczne” 1990, T. IX, PTE Białystok, s. 47, za: B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, red. nauk. G. Dobrzański, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 358.

<sup>186</sup> T. Burger, *Uwagi o świadomości ekologicznej*, „Przegląd Powszechny” 1986, 12, s. 374, za: B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, red. nauk. G. Dobrzański, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 358.

czego człowieka<sup>187</sup>. Przegląd literatury wskazuje, że w świadomości ekologicznej wyróżnia się elementy zmysłowe (związany ze stosunkiem emocjonalnym, wrażeniami), wartościowe (aksjologiczne), racjonalne (jako rozumienie relacji człowiek – przyroda) i irracjonalne. Zwraca się też uwagę na element behawioralny, nawiązujący do potrzeb ludzi w odniesieniu do środowiska i jego ochrony. Jako cechy świadomości ekologicznej można wskazać, że ma ona charakter: holistyczny (postrzegania świata jako całości), jakościowy (wiąże się z dostrzeganiem związków jakościowych w tej całości), duchowy (występuje w ludzkiej psychice), referencyjny (wykazuje cześć i szacunek dla wszystkich istnień), ewolucyjny (przyjmuje ukierunkowanie procesów w przyrodzie w stronę bogactwa życia i jego różnorodności) oraz uczestniczący (w której człowiek nie jest obserwatorem, ale uczestnikiem świata). Świadomość ekologiczna ulega przy tym kształtowaniu, osiągając kolejne poziomy<sup>188</sup>. Ważne jest, aby kształtować świadomość zintegrowaną, która jest postrzegana jako swoisty horyzont bytowy i sposób ujmowania o charakterze świadomościowo-całościowym. Jego przejawem jest poznanie bytu endo- i egzogenicznego oraz otaczającej rzeczywistości. Zintegrowana świadomość charakteryzuje się umiejętnością kompleksowej oceny zjawisk, w oparciu o kryteria zintegrowane o charakterze ekonomicznym, społecznym i przyrodniczym, zdolnością do internacjonalizacji poznanych treści, tożsamością środowiskową, ale także zdolnością do dokonywania wyborów przy przestrzeganiu tych zintegrowanych kryteriów<sup>189</sup>. Wskazuje się na rolę działań edukacyjnych do podnoszenia niedostatecznego poziomu świadomości ekologicznej<sup>190</sup>.

Świadomość ekologiczną można wiązać z pojęciem **śladu ekologicznego**, odnoszącego się do zdolności Ziemi do regeneracji. Określa się go przez liczbę hektarów powierzchni ładu, która jest potrzebna do rekompensaty zużytych zasobów oraz do absorpcji odpadów. Mierzy się ją ilością hektarów na osobę zamieszkująca dany obszar. Uzyskiwane wyniki wskazują, że współczesne pokolenia wpływają negatywnie na możliwości spełniania potrzeb przyszłych pokoleń. Eksperci określają globalne zagrożenia na lata 2013–2014 w systemach: gospodarka, środowisko (naturalne), społeczeństwo, informacje a także instytucje<sup>191</sup>.

<sup>187</sup> D. Cichy, M. Kłosiński, *Założenia teoretyczne i metodologia badań*, [w:] *Bezpieczeństwo ekologiczne w świadomości młodzieży*, red. D. Cichy, Almapress, Warszawa, 1993, s. 12, za: B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego...*, *op. cit.*, s. 359.

<sup>188</sup> M. Żemigała, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 139–142.

<sup>189</sup> B. Piontek, *Uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Hyla, Bytom 2006, s. 233.

<sup>190</sup> L. Domka, *Edukacja ekologiczna drogą do rozwoju zrównoważonego*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997, 2–3, s. 15.

<sup>191</sup> B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2 (49), s. 10–28.

Rosnący stan świadomości ekologicznej wymusza na przedsiębiorstwie szerokie uwzględnienie aspektu **jakości ekologicznej**. Odnosić się on może do:

- cech produktów, wprowadzając analizę ekologicznego cyklu życia (LCA – „od kołyski do grobu”);
- powiązanie jakości produktu z jakością procesu wytwarzania, w kontekście ochrony środowiska naturalnego;
- aspektów ekologicznych eksploatacji produktu i postępowania po zakończeniu jego użytkowania;
- roli aspektu ekologicznego przy świadczeniu usług;
- postrzegania jakości ekologicznej jako czynnika budowy konkurencyjnego biznesu, z uwzględnieniem zespolenia pojęcia jakości ekologicznej z teorią kompetencji organizacyjnej;
- powiązanie, z punktu widzenia strategicznego, jakości ekologicznej z innowacyjnością ekologiczną (eko innowacyjnością); realizacja innowacji wymaga stabilizacji, a w dalszej kolejności – ciągłego doskonalenia uzyskanego poziomu jakości. Innowacyjność ekologiczna odgrywa szczególną rolę w sektorach, stwarzających duże zagrożenie dla środowiska naturalnego<sup>192</sup>.

Pojawia się pojęcie bezpieczeństwa produktu. W szczególności rozbudowane są systemy dotyczące zapewnienia jakości i bezpieczeństwa żywności<sup>193</sup>.

Zaprezentowane poglądy wymagają uwzględnienia dwóch różnych podejść do jakości, wskazywanych przez T. Wawaka<sup>194</sup>, mianowicie: postrzegania jakości z punktu widzenia techniczno-formalnego oraz społeczno-marketingowego. W pierwszym przypadku zwraca się uwagę na cechy

<sup>192</sup> A. Chodyński, *Od jakości ekologicznej do odpowiedzialności biznesu*, „Folia Oeconomica Cracoviensia” 2013, Vol. LIV, PAN, Oddział w Krakowie, Oficyna Wyd. AFM, s. 171–180.

<sup>193</sup> Występują systemy obligatoryjne (np. GMP/GHP, HACCP), jak i nieobligatoryjne. GMP odnosi się do dobrych praktyk w produkcji żywności, a GHP dotyczy dobrych praktyk higienicznych w zakresie produkcji i obrotu żywnością. Z kolei HACCP ma celu działania prewencyjne dla wszystkich sektorów przemysłu spożywczego. Zawiera m.in. analizę zagrożeń i ocenę ryzyka dotyczącego danego surowca, procesu produkcji na wszystkich etapach oraz opis środków zapobiegawczych. Przykłady systemów nieobligatoryjnych:

- seria norm ISO 22000 dotyczących systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności w całym łańcuchu, uwzględniając wszystkich uczestników („od pola do stołu”); odnosi się m.in. do zarządzania dobrymi praktykami. Podstawą jest właściwa identyfikacja zagrożeń;
- IFS odnosi się do sprzedaży żywności pod tzw. własną marką; dotyczy wybranych krajów Unii Europejskiej;
- Standart BRC odnosi się do podmiotów dostarczających produkty do hipermarketów brytyjskich;
- GlobalGAP, który dotyczy pierwotnej produkcji rolnej, obejmuje rolnictwo (odnosi się m.in. do rolnictwa ekologicznego), sadownictwo, ogrodnictwo i hodowlę zwierząt, za: M. Popis, *Systemy bezpieczeństwa żywności*, „Problemy Jakości” 2013, 2, s.19–25.

<sup>194</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 28.

i właściwości produktu, a w drugim – na postrzeganie jakości z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb odbiorcy (klienta, użytkownika) itd.

Zarządzanie ekologiczne coraz częściej jest postrzegane z punktu widzenia bezpieczeństwa ekologicznego. Rozpatrywane jest także pojęcie „zarządzania bezpieczeństwem”, co wiąże się z jednoczesnym wykorzystywaniem dorobku nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w określonej perspektywie czasowej wiąże się także z ich przygotowaniem na możliwość wystąpienia różnych wydarzeń. Potrzebne jest w tej sytuacji zapewnienie zarządzania ciągłością działania (*business continuity management*), odnosząc się do różnych obszarów bezpieczeństwa organizacji, w tym bezpieczeństwa ekologicznego, obejmując także: akcjonariuszy, pracowników, klientów, środowisko naturalne i innych interesariuszy. Każdy z tych podmiotów oczekuje zapewnienia bezpieczeństwa, co może być realizowane z uwzględnieniem założeń CSR. Należy brać jednak pod uwagę, że każda z grup interesariuszy wykazuje zainteresowanie albo określonym rodzajem (obszarem), albo większą ilością rodzajów bezpieczeństwa przedsiębiorstwa<sup>195</sup>. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że **bezpieczeństwo**, postrzegane zarówno jako stan, jak i proces wiąże się z:

- stanem braku zagrożenia, spokoju i pewności; jest to jednak stan niemierzalny, choć obiektywny, jest odczuwany przez jednostki i grupy w sposób subiektywny;
- realizacją naczelną potrzeby i wartości człowieka oraz grup społecznych, odnosi się do jakości życia;
- kształtowaniem kultury bezpieczeństwa poszczególnych podmiotów; zawiera ona podstawowe założenia, wartości, normy, reguły, symbole oraz przekonania odnośnie bezpieczeństwa;
- normami i wartościami zawartymi w kulturze organizacyjnej, które wpływają na sposób odczuwania bezpieczeństwa<sup>196</sup>.

Przy ocenie stanu bezpieczeństwa należy uwzględniać rzeczywistość, w której powstają zagrożenia, ale także stan wiedzy i świadomości uczestników życia społecznego. Wpływają one bowiem na percepcję zagrożeń i kształtowanie poczucia stanu bezpieczeństwa<sup>197</sup>. W literaturze, ze względu na podmiot, bezpieczeństwo odnosi się do jednostek lub grup, rzeczy, finansów i informacji. Ujęcie przedmiotowe w zakresie pozamilitarnym pozwala określić następujące rodzaje bezpieczeństwa: ekologiczne, energetyczne, społeczne, ekonomiczne, polityczne, ale także bezpie-

<sup>195</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13.

<sup>196</sup> A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „*Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*” 2013, 2(XI), s. 7–18.

<sup>197</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13.

czeństwo kulturowe i informacyjne, rozważa się także bezpieczeństwo techniczne<sup>198</sup>.

Wiele uwagi poświęca się **zarządzaniu bezpieczeństwem**. Rozpatrywanie kwestii zarządzania bezpieczeństwem proponują rozpatrywać także w aspekcie strategii. W sytuacjach niepewności, decyzje strategiczne mogą odnosić się bowiem do wykorzystania zasobów w kontekście wykorzystywania nadarżających się okazji. Jednak zasoby te powinny być gromadzone w nadmiarze, ponad potrzeby bieżącej działalności operacyjnej, a ich redukcja może być realizowana w oparciu o zasoby własne oraz dostęp do zasobów obcych<sup>199</sup>. Zasoby te można gromadzić i wykorzystać także w sytuacjach kryzysowych, np. w przypadku konieczności zastosowania nowych rozwiązań w przypadku katastrof ekologicznych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą<sup>200</sup>.

Zarządzanie bezpieczeństwem:

- służy minimalizacji lub eliminacji zagrożeń przez działania ludzi, które mają charakter celowy i regulacyjny; do przeciwdziałania i minimalizacji skutków wystąpienia zagrożeń realizuje się działania związane z zarządzaniem kryzysowym;

- obejmuje zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kryzysowe oraz zarządzanie katastrofą (wypadkiem) i zarządzanie wartościami<sup>201</sup>;

Wskazuje się także na fazy bezpieczeństwa:

- zapobieganie (profilaktyka), zmierzająca do eliminowania bądź zminimalizowania prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji problemowej lub ograniczenia jej skutków (w tym: identyfikacja zagrożeń i ich źródeł);

- reagowania (tworzenie warunków do działań, systemów organizacyjnych i zapewnienie potrzebnych zasobów);

- alarmowa i kryzysu bezpieczeństwa (działania hamujące rozwój sytuacji kryzysowej, pomoc poszkodowanym, ograniczanie zniszczeń i strat);

- odbudowy<sup>202</sup>.

Wskazuje się na etapy działań zarządczych Dla **sytuacji kryzysowych** wywołanych czynnikami pozaekonomicznymi wskazuje się na następujące etapy tych działań: wykrycie sygnału, przygotowanie i realizacja działań prewencyjnych, ograniczanie szkód, przywracanie sytuacji sprzed kryzysu oraz

<sup>198</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *ibidem*.

<sup>199</sup> R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, 6, s. 4–6.

<sup>200</sup> A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 11–39.

<sup>201</sup> L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012.

<sup>202</sup> S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2011, s. 93–95.

absorpcja wiedzy związanej z kryzysem. Szczególne znaczenie mają jednak działania przygotowawcze, które obejmują: określenie prawdopodobnych, groźnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń, przygotowanie scenariuszy rozwoju sytuacji kryzysowej oraz opracowanie planów i procedur postępowania dla każdego ze scenariuszy, określenie kanałów przepływu informacji, a także środków ich przekazu<sup>203</sup>. W ramach scenariuszy rozpatruje się tworzenie zespołów kryzysowych<sup>204</sup>. Opisywane są elementy (etapy) wchodzące w skład procesu zarządzania kryzysowego: zapobieganie, przygotowanie działań, reagowanie, zwalczanie zagrożeń i odbudowa. Zapobieganie wiąże się z identyfikacją zagrożeń i redukcją prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Przygotowanie odnosi się do działań i zabezpieczeń. Reagowanie wiąże się z realizacją działań. Odbudowa dotyczy odtwarzania obiektów i terenów zniszczonych, w powiązaniu z niesieniem pomocy poszkodowanym, wraz z modyfikacją organizacji, planów i procedur działania, co prowadzi do stabilizacji<sup>205</sup>. Warto jednak podkreślić, że zarządzanie kryzysowe jest przede wszystkim traktowane jako dziedzina zarządzania publicznego. Mieści się ono w ramach zarządzania bezpieczeństwem w ogóle, w tym z bezpieczeństwem narodowym<sup>206</sup>.

Do zapewnienia bezpieczeństwa ludziom oraz mieniu i środowisku w sytuacjach zagrożeń, które wywołują kryzys lub zagrożenia, których następstwem może być kryzys, tworzony jest system zarządzania kryzysowego<sup>207</sup>. W ramach systemu występują różne podmioty gospodarcze i instytucje, które funkcjonują w ramach dwóch podsystemów: reagowania kryzysowego i kierowania. Podsystem reagowania kryzysowego uwzględnia wzajemne zależności i zasady postępowania w trakcie działań. Zarządzanie kryzysowe o charakterze niemilitarnym, a więc odnoszące się także do kryzysów pozaekonomicznych, odnosi się do: katastrof naturalnych<sup>208</sup>, awarii technicznych,

<sup>203</sup> J.I. Mitroff, Ch.M. Person, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.

<sup>204</sup> B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.

<sup>205</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, F. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010, s. 21.

<sup>206</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, *Sięciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3, s. 51–60.

<sup>207</sup> B. Kosowski, *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008, s. 33.

<sup>208</sup> Często stosowana klasyfikacja katastrof naturalnych obejmuje pięć głównych grup: geologiczne (związane z trzęsieniami ziemi, wulkanizmem, ruchami mas, tsunami, erozją), hydrologiczne (odnoszą się do powodzi, suszy, lawin itp.), oceanologiczne (obejmują powódzie w strefie przybrzeżnej, zmiany poziomu morza, zanieczyszczenia akwenów itp.), meteorologiczne (sztormy, cyklony, zawieje śnieżne itp.) oraz związane z pokrywą roślinną (obejmują pożary, pustynnienie, występowanie szarańczy). Występujące zagrożenia często można zakwalifikować do więcej niż jednej grupy, za: M. Graniczny, W. Mizerski, *Katastrofy przyrodnicze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 7.

niepokojów społecznych, zagrożeń biologicznych (np. epidemie, pandemie), terroryzmu, skażenia wody pitnej dla aglomeracji miejskich, zaniechań związanych z gospodarką odpadami komunalnymi, cyberterroryzmem, kryzysem finansowym oraz katastrofami ekologicznymi<sup>209</sup>. Katastrofy naturalne najczęściej określane są jako wydarzenia skoncentrowane w czasie i przestrzeni, podczas których dochodzi zarówno do ofiar w ludziach, jak i olbrzymich strat materialnych. Część z tych katastrof można przewidzieć, inne są nieoczekiwane. Mogą one być wywołane czynnikami naturalnymi, ale także działalnością człowieka<sup>210</sup>.

Czynniki wpływające na bezpieczeństwo określonego systemu gospodarczego (podmiotu, obiektu, zakładu, instytucji, aglomeracji itd.) zostały opisane w literaturze przedmiotu. Ich znajomość jest podstawą do przygotowania się przez system gospodarczy do przeciwdziałania możliwym zagrożeniom. W szczególności wskazuje się na takie czynniki jak: rodzaj zagrożenia, poziom przygotowania do przeciwdziałania zagrożeniom oraz jakość funkcjonującego systemu bezpieczeństwa w danym podmiocie. Poziom przygotowania odnosi się do analizowania, rozpoznania, analizy danych oraz właściwego podejmowanie decyzji<sup>211</sup>. Na rolę przywództwa w kontekście problematyki bezpieczeństwa zwraca uwagę B. Hołyst<sup>212</sup>.

W przypadku organizacji, świadome, celowe decyzje do zamknięcia procesu kryzysowego obejmują zarządzania antykryzysowe. Tworzone są programy zwalczania kryzysu obejmujące diagnozę (ze wskazaniem występujących zagrożeń), przyczyny i objawy kryzysu, a dalej – sposoby przeciwdziałania skutkom kryzysu i strategię powrotu do stanu homeostazy. Proces zarządzania sytuacją kryzysową powinien objąć następujące etapy: formalizację celu, diagnozę, decyzje, projekt, wdrożenie, kontrolę i korekty. Często powoływany jest sztab antykryzysowy, podejmujący, wdrażający, a także realizujący i kontrolujący podjęte decyzje. Może on zastępować lub wspierać istniejący zarząd<sup>213</sup>.

Ograniczane negatywnego wpływu na środowisko naturalne w ramach zarządzania ekologicznego powinno uwzględniać możliwości tkwiące we współdziałaniu z interesariuszami na rzecz dobra wspólnego, zarówno w sytuacjach ustabilizowanego stanu funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale także w sytuacjach zagrożenia oraz kryzysu. Wykorzystywać moż-

<sup>209</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin 2010, s. 16–17.

<sup>210</sup> M. Graniczny, W. Mizerski, *Katastrofy przyrodnicze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 6.

<sup>211</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin 2010, s. 14–15.

<sup>212</sup> B. Hołyst, *Bezpieczeństwo społeczeństwa*, PWN, Warszawa 2015, s. 123–143.

<sup>213</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 2003.

na możliwości tkwiące w sieciach powiązań<sup>214</sup>. **Bezpieczeństwo ekologiczne** analizowane jest z dwóch punktów widzenia: likwidacji lub zmniejszenia do minimum zagrożeń związanych ze skażeniami i dewastacją środowiska naturalnego, a z drugiej strony – ochrony przed czynnikami przyrodniczymi zagrażającymi egzystencji człowieka<sup>215</sup>. Bezpieczeństwo ekologiczne rozpatruje na poziomie powyżej zakresu działania podmiotu gospodarczego, ale także analizuje się zagrożenia dla funkcjonowania tego podmiotu. Poddaje się zatem analizie stan przeciwdziałania społecznego wobec skutków przekształceń otaczającego środowiska. Bezpieczeństwo ekologiczne określa się w kontekście stanu ekosystemu, przy niewielkim ryzyku zakłóceń jego składowych<sup>216</sup>. Na poziomie przedsiębiorstwa może być budowana strategia bezpieczeństwa ekologicznego. Przy jej realizacji przydatny może być model systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym w przedsiębiorstwie, uwzględniający podejście procesowe, z propozycją tworzenia map procesów<sup>217</sup>. Bezpieczeństwo ekologiczne może być traktowane jako trwały i ciągły proces do osiągnięcia pożądanego stanu ekologicznego. Stan ten zabezpiecza egzystencję wszystkich elementów ekosystemu. Podkreśla się, że wykorzystanie środków powinno być zgodne z zasadami współżycia wewnętrznego państwa i społeczności międzynarodowych<sup>218</sup>. Bezpieczeństwo ekologiczne jest rozpatrywane także w kontekście umownego systemu jednostek i instytucji wykonawczych połączonych jednolitym celem, zbiorem zadań itp.<sup>219</sup>. Przedmiotowe ujęcie bezpieczeństwa ekologicznego pozwala na wydzielenie następujących zagrożeń: biologicznych, chemicznych, technicznych, powodziowych, pożarowych i epidemiologicznych<sup>220</sup>. Zagrożenie dla środowiska naturalnego mogą mieć charakter cywilizacyjny (związane z oddziaływaniem człowieka na przyrodę) oraz naturalny (źródłem są siły przyrody, np. trzęsienia ziemi, susze, powodzie czy huragany)<sup>221</sup>. W przypad-

<sup>214</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>215</sup> B. Poskrobko, T. Poskrobko., K. Skiba, *Ochrona biosfery*, PWE. Warszawa, 2007, s. 206.

<sup>216</sup> L. Zacher., *Bezpieczeństwo ekologiczne – wymiary polityczne, międzynarodowe i globalne*, [w:] *Międzynarodowe bezpieczeństwo ekologiczne*, Lublin 1991, s. 98, za: S. Śladkowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2004, AON, s. 12, [dostęp: adamkorc.w.interia.pl, 20.12.2012].

<sup>217</sup> A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2008.

<sup>218</sup> J. Haber, *Bezpieczeństwo jako determinanta stosunków międzynarodowych*, [w:] *Determinanty polityki zagranicznej i międzynarodowej*, Warszawa 1981, za: S. Śladkowski, *Bezpieczeństwo ekologiczne Rzeczypospolitej Polskiej*, op. cit.

<sup>219</sup> S. Śladkowski., *Bezpieczeństwo ekologiczne Rzeczypospolitej Polskiej*, op. cit.

<sup>220</sup> B. Poskrobko, T. Poskrobko, K. Skiba, *Ochrona biosfery*, PWE. Warszawa, 2007, s. 207.

<sup>221</sup> Ustawa z 18 kwietnia 2002 o stanie klęski żywiołowej wskazuje na katastrofy naturalne jako zdarzenia związane z działaniem sił natury, w szczególności: wyładowaniami atmosferycznymi, wstrząsami sejsmicznymi oraz związane z silnym oddziaływaniem wiatrów, opadami

ku środowiska naturalnego występuje także pojęcie nadzwyczajnych zagrożeń. Nadzwyczajne zagrożenie charakteryzuje się nagłością, nieoczekiwanością i koniecznością natychmiastowych działań. Według ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska jest to takie zagrożenie środowiska, które jest spowodowane gwałtownym zdarzeniem, które nie jest klęską żywiołową stwarzającą powszechne niebezpieczeństwo dla ludzi i środowiska. Zdarzenie to może wywołać znaczne zniszczenie środowiska lub pogorszenie jego stanu<sup>222</sup>. Sporo uwagi poświęca się działaniom mającym na celu zwalczanie zagrożenia naturalnego jaką stanowi powódź. Zwraca się uwagę na oceny wystąpienia takiego ryzyka. Określa się obszary o określonym poziomie ryzyka, a także plany zarządzania ryzykiem powodziowym. Uwzględnia się wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem, w tym działania związane z zapobieganiem, ochroną i właściwym przygotowaniem. Przygotowanie to zawiera także prognozowanie powodzi i odnosi się do systemów wczesnego ostrzegania. Proponowana jest metoda CARVPER+Shock, która uwzględnia m.in. miary wpływu powodzi na zdrowie publiczne, życie ludzi, stan ich majątku, ale także gospodarkę. Podnosi kwestię możliwości powrotu do stanu normalnego po powodzi. W metodzie tej proponuje się także obliczanie bezpośrednich strat w wyniku powodzi oraz łącznie miary jej wpływu na sytuację gospodarczą i ekonomiczną. Uwzględniane są także niezbędne działania zaradcze, których celem jest obniżenia ryzyka wystąpienia zagrożenia powodziowego<sup>223</sup>.

W literaturze zwraca się uwagę, że przy wysokim poziomie kultury bezpieczeństwa, w oparciu o tzw. piramidę bezpieczeństwa, podmiot powinien realizować najpierw bezpieczeństwo ekologiczne i społeczne, a dopiero na tej podstawie budować bezpieczeństwo ekonomiczne i polityczne oraz kolejnym przedmiotowe obszary bezpieczeństwa (publiczne, militarne)<sup>224</sup>.

W literaturze analizuje się zagrożenia i skutki katastrof. W Polsce największe zagrożenia naturalne to powódzie i wiatry o maksymalnych prędkościach<sup>225</sup>. Jako zagrożenia wskazuje się także gradobicia i osuwiska, a ostatnio można za-

---

atmosferycznymi, temperaturami, ale także osuwiskami, pożarami, zjawiskami lodowymi, szkodnikami, chorobami roślin, zwierząt, chorobami zakaźnymi ludzi lub też z występowaniem innych żywiołów.

<sup>222</sup> J. Stawnicka, B. Wiśniewski, R. Socha (red.), *Zarządzanie kryzysowe. Teoria. Praktyka. Konteksty. Badania*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2011, s. 13–14.

<sup>223</sup> M. Wiśniewska, *Wykorzystanie metody CARVPER+Shock do wstępnej oceny ryzyka powodziowego*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 3, s. 62–71.

<sup>224</sup> M. Cieślarczyk, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania bezpieczeństwa i obronności państwa*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 150, za: L.F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012, s. 244.

<sup>225</sup> *Zagrożenia okresowe występujące w Polsce*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, styczeń 2013.

obserwować występowanie gwałtownych burz i trąb powietrznych<sup>226</sup>. Sektory najbardziej wrażliwe na zmianę klimatu (wpływ pogody) to: energetyka, budownictwo, rolnictwo, turystyka i rekreacja<sup>227</sup>. Skutki katastrof naturalnych są znaczące. W latach 1947–1967 zginęło bowiem około 450 000 ludzi. W południowo-wschodniej Azji w roku 2004 liczba ofiar tsunami sięgnęła ok. 300 000 ludzi i zwiększyła się wskutek późniejszych trzęsień ziemi<sup>228</sup>. Liczba ofiar trzęsienia ziemi w Birmie (Myanmar), w roku 2008, wyniosła około 146 000. Tajfun Haiyan w roku 2013 pochłonął na Filipinach około 7 000 ofiar. W USA w roku 2005 huragan Katrina zabrał nie tylko życie ludzi, ale spowodował straty szacowane na 125 mld dolarów. W tym samym kraju huragan Sandy w roku 2012 spowodował szkody w wysokości 70 mld dolarów. Straty na świecie związane z katastrofami naturalnymi ocenia się na kwotę 371 mld dolarów w roku 2011 i 138 mld dolarów w roku 2012<sup>229</sup>. Wiele szkód wyrządzają katastrofy związane bezpośrednio z działalnością człowieka. W 2010 roku katastrofa związana z wyciekiem ropy naftowej na platformie wiertniczej eksploatowanej przez British Petroleum spowodowała nie tylko śmierć 11 osób, ale także straty finansowe. Poza znacznymi uszkodzeniami w środowisku naturalnym oszacowano koszty usunięcia szkód na kwotę 32,5 mld USD, koszty zaspokojenia roszczeń na 12,7 mld USD, a dochodzone odszkodowaniaa drodze sądowej szacuje się na 20 mld USD. Katastrofy naturalne, włączając w to trzęsienia ziemi i tsunami w Japonii, przyniosły w roku 2011 straty w wysokości 366 miliardów dolarów kosztów bezpośrednich i śmierć 29 782 ludzi na świecie. Huragany i powodzie stanowiły do 70% z 302 katastrof naturalnych w roku 2011. Z kolei średnie straty roczne w USA wynosiły ok. 55 miliardów dolarów<sup>230</sup>.

Szczególną uwagę zwraca się na bezpieczeństwo związane z tzw. **infrastrukturą krytyczną**, którą stanowią aktywa (majątek), niezbędne, aby w sposób ciągły dostarczać i integrować podstawowe usługi w poszczególnych krajach. Są one związane z dostawą energii, wody, żywności, a także z transportem, telekomunikacją, zdrowiem, bankowością i finansami. Podkreśla się rolę korporacji funkcjonujących w ramach infrastruktury krytycznej, ich wpływ na jakość życia, ale także społeczną rolę w powiązaniu z realizacją założeń CSR, z uwzględnieniem współpracy z interesariuszami<sup>231</sup>.

<sup>226</sup> M. Graniczny, W. Mizerski, *Katastrofy przyrodnicze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>227</sup> *Klęski żywiołowe a bezpieczeństwo wewnętrzne kraju*, pod red. H. Lorenc, IMiGW PIB, Warszawa 2012.

<sup>228</sup> M. Graniczny, W. Mizerski, *Katastrofy przyrodnicze*, *op. cit.*, s. 8.

<sup>229</sup> B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2014, 2(49), s. 10–28.

<sup>230</sup> M.B. Ayyub, *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*. „*Risk Analysis*”, 2014, Vol. 34, 2, s. 340–355.

<sup>231</sup> G. Ridley, *National security as a corporate social responsibility: critical infrastructure resilience*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 103, 1, s. 111–125.

Szerzej problem bezpieczeństwa w rozwoju koncepcji CSR przedstawiono w publikacji A.Chodyńskiego<sup>232</sup>. Unia Europejska w skład infrastruktury krytycznej zalicza obiekty związane z sektorem energii (elektrycznej, ropy naftowej i gazowej) oraz transportem<sup>233</sup>. Infrastruktura krytyczna to systemy i wchodzące w ich skład obiekty i usługi, które są kluczowe dla bezpieczeństwu państwa i jej obywateli. Służą one zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej, instytucji oraz przedsiębiorców. W Polsce, w ramach opracowanego w roku 2013 Narodowego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej, do tej infrastruktury zaliczono między innymi elementy infrastruktury krytycznej ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa ekologicznego: zaopatrzenie w energię, surowce energetyczne i paliwa, ale także transport, ratownictwo oraz system (podsystem) obejmujący produkcję, składowanie, przechowywanie oraz stosowanie substancji chemicznych i promieniotwórczych wraz z rurociągami substancji niebezpiecznych<sup>234</sup>. Istotne jest zatem utrzymanie ciągłości działania, które odnosi się do budowy odporności firmy na trudne sytuacje, w tym o charakterze katastrof, których nie da się uniknąć. Odnoszą się do tego regulacje prawne, występujące w różnych krajach. Uwzględniają one m.in. zasady budowy systemów zarządzania organizacjami w przypadku wystąpienia nagłych sytuacji kryzysowych. Podkreśla się znaczenie tworzenia strategii utrzymania ciągłości działania<sup>235</sup>. Analiza zakresu świadczonych usług w ramach infrastruktury krytycznej wskazuje, że ich poziom będzie wpływać także na stan bezpieczeństwa ekologicznego. W szczególności dla podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w ramach infrastruktury krytycznej, istotną rolę odgrywać będzie funkcjonowanie ogólnego systemu bezpieczeństwa. Według A. Szymonika system taki obejmują dwa rodzaje systemów bezpieczeństwa (podmiotu): system ratownictwa, którego celem jest przeciwstawienie się skutkom określonych rodzajów zdarzeń oraz system zarządzania kryzysowego. Ten ostatni odpowiada za zapewnienie bezpieczeństwa podmiotowi w przypadku zdarzenia, którego skutków nie można usunąć siłami ratownictwa bez użycia nadzwyczajnych środków prawnych<sup>236</sup>. Odtwarzanie za-

<sup>232</sup> A. Chodyński, *Spółeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, 1(XVIII), s. 13–26.

<sup>233</sup> Dyrektywa Rady 2008/114/WE z 8 grudnia 2008 w sprawie wyznaczania i rozpoznania europejskiej infrastruktury krytycznej oraz oceny potrzeb w zakresie poprawy jej ochrony, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, z 23.12.2008, L 345/75.

<sup>234</sup> M. Żuber (red. nauk.), *Katastrofy naturalne i cywilizacyjne. Zagrożenia i ochrona infrastruktury krytycznej*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki, Wrocław 2013.

<sup>235</sup> T.T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Business continuity management*. Difin, Warszawa 2009.

<sup>236</sup> A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin 2010, s. 14.

sobów i infrastruktury krytycznej objęte jest zarządzaniem kryzysowym<sup>237</sup>. W rozważaniach o infrastrukturze krytycznej istotne znaczenie ma koncepcja organizacji sprężystych (*resilience*). Są one odnoszone m.in. do wpływu gwałtownych zmian pogodowych. Występuje pojęcie organizacji 'wysoko niezawodnej' (*high reliability*) np. elektrownie jądrowe. Podkreśla się (dla organizacji sprężystych) znaczenie ciągłego procesu identyfikacji, zrozumienia, analizy (oceny – *evaluate*), monitorowania i rewizji (co wiąże się ze sprawdzaniem i korygowaniem) niespodziewanych sytuacji i interwencji przed nasileniem się skutków (efektów). Organizacje powinny absorbować wpływ zaistniałych zewnętrznych wydarzeń (przeciwności – *adversity*) i szybko przywracać swoje funkcjonowanie do warunków bardziej sprzyjających lub do stanu sprzed tych niszczących zjawisk (wydarzeń). Mamy zatem do czynienia z utrzymywaniem oraz przywracaniem funkcjonowania organizacji („stawania na nogi”). Zapewnienie funkcjonowania w tego typu organizacjach realizuje się przez decentralizację, dywersyfikację i redundancję (nadmiarowość) zasobów i struktur oraz procesy organizacyjne, które będą związane z odpowiednim rozwinięciem zasobów<sup>238</sup>. Poszukuje się związków pomiędzy *resilience* a koncepcją *sustainability*<sup>239</sup>

W kontekście zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego, ale i zarządzania interesariuszmi, należy rozpatrywać pojęcie **konfliktu ekologicznego**. Sytuacja konfliktowa to kompleksowy konstrukt, w którym występują związek, korzyści, wartości i oczekiwania. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca, współdziałanie i wpływy sieciowe<sup>240</sup>. Konflikt ekologiczny ma na uwadze przeszłe, obecne i przyszłe działania związane ze środowiskiem naturalnym. Ma na celu utrudnienie realizacji celów przeciwnika związanych z korzystania z dóbr środowiska naturalnego. Stanowi przejaw bezpośredniej interakcji społecznej, będącej odzwierciedleniem świadomości ekologicznej. Konflikty ekologiczne najczęściej powstają wokół różnego typu inwestycji, a także przy próbach tworzenia lub powiększania zakresu działań na rzecz środowiska naturalnego (np. tworzenie lub powiększanie obszarów chronionych, czy zaostrzanie warunków ochrony)<sup>241</sup>. Przykładem różnego nastawienia interesariuszy do przewidywanej inwestycji może być budowa

<sup>237</sup> K. Sienkiewicz-Małtyjurek, *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3, s. 51–60.

<sup>238</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 1, s. 17–32.

<sup>239</sup> *Blending resilience and sustainability*, „Strategic Direction” 2015, Vol. 31, 1, s. 3–6.

<sup>240</sup> J. Kujala, A. Heikkinen, H. Lehtimäki, *Understanding the nature of stakeholder relationship; An empirical examination of a conflict situation*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 53–65.

<sup>241</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 363.

elektrowni atomowej w Polsce<sup>242</sup>. Rolę interesariuszy w szczególności *multi-stakeholders* analizować można także w konfliktach o charakterze międzynarodowym. Przykładem może być sytuacja w Chile, która powstała przy budowie przez firmę fińską fabryki papierniczej. Na gruncie prawnym powstał konflikt z Argentyną. Wystąpiły bowiem obawy przed zagrożeniem środowiska naturalnego, a także negatywnym wpływem na rozwój turystyki. Zwrócono uwagę, że dla każdego głównego epizodu w ramach konfliktu, należy zidentyfikować różnych interesariuszy (etapy: żądanie zaprzestania realizacji, procesy podejmowania decyzji przez Worg Bank's International Finance Corporation, rozprawa w trybunale w Hadze, żądanie interwencji rządu fińskiego). Korzyści dla poszczególnych interesariuszy w odniesieniu do tych epizodów analizowano opierając się na takich atrybutach interesariuszy, jak legitymizacja (oparta o normy, wartości i przekonania w kontekście społecznym), pilność i siła. Siłę interesariuszy określano w stosunku do innych interesariuszy, badano także ich wpływ na pozostałych interesariuszy. Brano pod uwagę m.in. działania rządów krajów, organizowane demonstracje, rolę *Greenpeace*. Analizując dynamikę relacji z interesariuszami podkreślono, że związki (*relationship*) między interesariuszami mają zarówno charakter strategiczny jak i etyczny i zależą od sytuacji (kontekstu)<sup>243</sup>.

## 5. Modele zrównoważonego biznesu a odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem

Zarządzanie przedsiębiorstwem odnosi się do perspektywy strategicznej, taktycznej i operacyjnej. W perspektywie strategicznej szczególna rola przypada wyznaczeniu wizji, misji i celów strategicznych. Odnosi się do naszkicowania ścieżki rozwojowej i realizacji określonej strategii. Warto jednak podkreślić, że w literaturze przedmiotu, w szczególności wobec turbulentnych zmian w otoczeniu organizacji, trwa dyskusja odnośnie do roli i przydatności poszczególnych rozwiązań strategicznych. W perspektywie strategicznej z punktu widzenia tematyki niniejszej monografii szczególne znaczenie odgrywa równoczesna realizacja strategicznych celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych realizowanych w porozumieniu z interesariuszami, co sprawia, że zarządzanie ma charakter odpowiedzialny wobec tych intere-

<sup>242</sup> A. Piziak-Rapacz, *Odpowiedzialność za realizację programu energetyki jądrowej w Polsce*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 59–79.

<sup>243</sup> J. Kujala, A. Heikkinen, H. Lehtimäki, *Understanding the nature of stakeholder relationship; An empirical examination of a conflict situation*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 53–65.

sariuszy. W zależności od zmieniających się etapów cyklu życia organizacji modyfikowane są najczęściej modele biznesu. Jednak w przypadku rozwoju odpowiedzialnego, w każdym z tych modeli uwzględniana jest równoczesna realizacja wymienionych trzech celów, z nastawieniem na kreowanie wartości dla wszystkich interesariuszy. W. Wesołowski zwraca uwagę, że **model** stanowi symboliczne odwzorowanie postaci, struktury procesu lub stanu obiektu, odwzorowuje on związek między badanymi czynnikami struktury. Może dotyczyć stanu rzeczywistego lub abstrakcyjnego. Postać symboliczna ma charakter fizyczny, graficzny, matematyczny lub opisowy<sup>244</sup>. Model stanowi uproszczoną strukturę funkcjonowania jakiegoś układu elementów, uproszczoną konstrukcję teoretyczną, ale także sposób badania obiektu ekonomicznego<sup>245</sup>. Generalnie modele są tworzone mając na uwadze cel poznawczy, któremu ma on służyć. Biorąc pod uwagę cele, modele obejmują trzy kategorie: objaśniające, weryfikujące bądź decyzyjne<sup>246</sup>.

### 5.1. Uwarunkowania tworzenia odpowiedzialnych modeli biznesu – rola interesariuszy

Rozwój przedsiębiorstwa i realizacja modeli biznesu może być rozpatrywana z różnych punktów widzenia. Prezentowane są różne teorie rozwoju przedsiębiorstw i realizowanych strategii<sup>247</sup>. Występują poglądy, że:

- model biznesu to analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, która ma związek z naturą działania w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem<sup>248</sup>;
- powstaniu modelu biznesowego i stałej jego weryfikacji służy strategia organizacji<sup>249</sup>;
- model biznesu może, ale nie musi, być podstawą do określenia strategii, w grę wchodzi bowiem szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce<sup>250</sup>;

<sup>244</sup> W.J. Wesołowski, *Zasady prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, 9, s. 3–11.

<sup>245</sup> W. Skoczylas (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 114–116.

<sup>246</sup> T. Dyczkowski, *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa Międzynarodowa*, CH.Beck, Warszawa 2010, s. 133–134.

<sup>247</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Di-fin, Warszawa 2007, s. 25–29.

<sup>248</sup> P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. E. Urbanowskiej-Sojkin oraz P. Banaszyka, Wydawnictwo AF w Poznaniu, Poznań 2004, s. 26.

<sup>249</sup> H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporation Change” 2002, Vol. 11, 3, s. 529–555.

<sup>250</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 123–126.

- model biznesu stanowi konceptualną i architektoniczną implementację strategii biznesowej, stanowiąc podstawę wprowadzania procesów biznesowych<sup>251</sup>;
- model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których tworzy się strategię konkurowania<sup>252</sup>;
- strategia biznesu (konkurowania) prezentuje sposób realizacji celów w danej dziedzinie. W związku z dynamiką rynku strategia ta ma charakter dynamiczny, zaś model biznesu ma charakter bardziej statyczny<sup>253</sup>;
- model biznesu w zwięzły sposób prezentuje powiązanie składników strategicznych decyzji biznesowych, architektury i ekonomii<sup>254</sup>;
- model biznesu pokazuje, jak połączyć cele finansowe z procesami wewnętrznymi takimi, jak rozwijanie strategii, taktyka działań operacyjnych oraz selekcja i rozwój pracowników<sup>255</sup>;
- model biznesu wiąże się z logiką działania firmy, uwzględniając kreowanie wartości dla interesariuszy; w oparciu o specyfikę wybranego modelu biznesu realizowana jest taktyka działania<sup>256</sup>;
- powiązanie różnych elementów lub wymiarów w modelu biznesu, zdaniem P. Druckera, dotyczy otoczenia, misji i kluczowych kompetencji<sup>257</sup>;
- wysoka efektywność przedsiębiorstw wiąże się z opartą o pełną konfigurację spójności modelu biznesu<sup>258</sup> oraz skalowalnością modelu biznesu – w tym przypadku ciągła zmiana liczby komponentów w modelu biznesu i dopasowywanie granic jego oddziaływania pozwala na zachowanie podobnej lub wyższej efektywności tego modelu<sup>259</sup>.

Zwraca się uwagę na fakt, że w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych istnieje możliwość występowania wielu różnych modeli biznesu. Modele te są połączone ze strategią korporacji, opierając się na przyjętych założeniach strategicznych oraz przez system alokacji zasobów, na który wpływ ma kie-

<sup>251</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *An e-business model ontology for modeling e-business*, 15<sup>th</sup> Blend Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia, 17–19 June, 2002.

<sup>252</sup> J. Magretta, *Why business models matter?* „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 5, s. 86–92.

<sup>253</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57.

<sup>254</sup> M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58, 6, s. 726–735.

<sup>255</sup> L. Bossidy, R. Charan, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes, Warszawa 2010.

<sup>256</sup> R. Casadesus-Masanell, I.E. Ricard, *From strategy to business models and onto tactics*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, 2/3, 195–215.

<sup>257</sup> J. Niemczyk, J. Drzewiecki, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4, s. 145 – 152.

<sup>258</sup> A. Jabłoński, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.

<sup>259</sup> A. Jabłoński, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.

rownictwo korporacji<sup>260</sup>. Rozpatrywać można różne podejścia badawcze do przedsiębiorstwa: systemowe, czynnikowe, decyzyjne, sytuacyjne, zorientowane na pracę, marketingowe czy ekologiczne. Tworzone są różne modele przedsiębiorstwa: ekonomiczny, finansowy, organizacyjny, prawny, socjopsychologiczny czy etyczno-kulturowy<sup>261</sup>. Wiele uwagi poświęca się rozpatrywaniu przedsiębiorstwa z punktu widzenia sieci społecznej.

Modele biznesu budowane są wraz z określeniem **celów** stawianych przed przedsiębiorstwem. Warto zwrócić uwagę, że cele zmieniały się wraz ze zmianą w teoriach przedsiębiorstw. W teoriach klasycznych i neoklasycznych wskazywano na cel, jakim jest osiągnięcie zysku, przy równoważeniu kosztów i przychodów krańcowych. Maksymalizację sprzedaży jako celu eksponowano w teoriach menadżerskich (w przypadku braku sprzeczności z maksymalizacją zysku lub maksymalizacją stopy wzrostu), podkreślając znaczenie maksymalizacji użyteczności dla menadżerów. Z kolei teorie behawioralne opierają wybór celu o przetarg i negocjacje. Punktem wyjścia mogą być różne cele szczegółowe i interesy tworzących się koalicji<sup>262</sup>. Zwraca się uwagę, że cel jest zależny od uwarunkowań kulturowych. W literaturze występuje pogląd, że nadrzędnym finansowym celem działania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Rozpatrując spółki giełdowe, maksymalizację wartości dla akcjonariuszy utożsamia się z maksymalizacją cen rynkowych akcji (pomimo dyskutowanej wiarygodności wycen giełdowych). Argumentuje się, że za słuszością maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy przemawia fakt, że przedsiębiorstwo należy do akcjonariuszy i to właśnie właściciele ponoszą największe ryzyko. Brak respektowania takiego podejścia powoduje możliwość nieuzasadnionego czerpania korzyści przez innych interesariuszy. Podkreśla się, że cel związany z wartością dla akcjonariuszy jest jednoznaczny i mierzalny. Jednocześnie zwraca się uwagę, że pomnażanie korzyści dla akcjonariuszy prowadzi także do zwiększania korzyści dla pozostałych interesariuszy i społeczeństwa. Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy pociąga za sobą wzrost dobrobytu społecznego, przy obserwowanym wzroście roszczeń innych zainteresowanych stron. Podkreśla się, że realizacja maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy nawiązuje do teorii holistycznej, umożliwiając uwzględnienie poglądów teorii behawioralnej i neoinstytucjonalnej. Wywodzi się także, że teoria maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy i teoria interesariuszy tworzą komplementarny punkt widzenia dotyczących celów przedsiębiorstw i ich realizacji

<sup>260</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 17, 19, 52, 57 i 62.

<sup>261</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 29–30.

<sup>262</sup> B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, 3 (141), s. 17–32.

w praktyce<sup>263</sup>. Podkreśla się, że wartość przedsiębiorstwa służy wielu interesariuszom<sup>264</sup>. Należy podkreślić, że rozwój teorii neoinstytucjonalnej prowadzi do traktowania państwa jako szczególnego interesariusza.

Warto także zwrócić uwagę, że zaobserwować można trzy główne nurty związane z kształtowaniem się przedsiębiorstwa: ogólnoeconomiczny, zarządczy (menadżerski) i inwestorski. Oparty o przesłanki ekonomiczne nurt ogólnoeconomiczny podnosił trzy główne kwestie: kategorię przedsiębiorca – właściciel, przedsiębiorca innowator oraz podstawy instytucjonalne wyodrębnienia przedsiębiorstwa i jego rozwoju. W nurcie zarządczym podnoszono problemy związane z przejściem od kapitalizmu właścicielskiego do kapitalizmu menadżerskiego, co wiązało się z rolą osób zajmujących się zarządzaniem w sposób profesjonalny. Nurt inwestorski akcentował tworzenie nowych możliwości pozyskiwania środków na rozwój przedsiębiorstw w warunkach globalizacji rynku w sytuacji dynamicznego rozwoju rynku finansowego, w tym kapitałowego. Wymienione trzy nurty (modele) jako podstawę ich wyodrębnienia przyjęły następujące podstawowe właściwości (atrybuty podmiotowości przedsiębiorstwa): własność, władza, forma organizacyjno-prawna, wielkość, skala działania, źródła finansowania rozwoju. Dalsza rozbudowa atrybutów uwzględniała profil działalności, główne funkcje i procesy, pozycję na rynku, sytuację finansową, wielkość i strukturę zatrudnienia, pozostałe zasoby przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, style kierowania oraz kulturę organizacyjną<sup>265</sup>. Nurty te bez wątpienia odcisnęły swój wpływ na kształtowaniu modeli biznesu.

Rozpatrywanie modeli biznesu powinno uwzględniać stopień koncentracji tak ważnego interesariusza, jakimi są **akcjonariusze**. Akcjonariat może bowiem występować jako rozproszony lub skoncentrowany. Przykładem akcjonariatu rozproszonego są amerykańskie konglomeraty, ale także rozwiązania japońskie, określane jako *kairetu*. Skoncentrowany akcjonariat występuje w europejskich piramidach (inwestor finansowy, strategiczny, rodzina), rosyjskich grupach kapitałowych (oligarchowie, ale także państwo), hinduskich *business houses* (rodziny), przykładami są także koreańskie *cheabole* (rodzina), chińskie grupy kapitałowe (państwo) czy południowoamerykańskie *grupos* (rodziny)<sup>266</sup>.

Modele biznesu można postrzegać z punktu widzenia realizowanego **ładu korporacyjnego** (*corporate governance*). Według OECD stanowi on sieć rela-

<sup>263</sup> A. Cwynar i P. Dżurak (red.), *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 42–46.

<sup>264</sup> B. Dobiała – Korona i A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

<sup>265</sup> M. Strużycki (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, Difin, Warszawa 2011, s. 54–65.

<sup>266</sup> M. Aluchna, *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, „Przegląd Organizacji” 2010, 9, s. 4–7.

cji między kadrami zarządzającymi spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesów (*stakeholders*) zainteresowanych działaniem spółki. Wśród innych grup interesów wymienia się m.in.: wierzycieli, pracowników, klientów, dostawców, społeczność lokalną, ale także państwo<sup>267</sup>. Ład korporacyjny rozpatrywać należy w społecznym i systemowym kontekście działania spółek, przy uwzględnieniu uwarunkowań związanych z otoczeniem społecznym i makroekonomicznym. Ład korporacyjny można rozpatrywać w kontekście roli społecznej odpowiedzialności i kultury zwiększonej odpowiedzialności na rzecz wzrostu społecznego zaufania do spółek. Wiąże się z realizacją koncepcji interesariuszy (*stakeholders*). Na równowagę modeli biznesu i realizację koncepcji *sustainability* będzie mieć wpływ orientacja ładu korporacyjnego: rynkowa (typ anglosaski) lub sieciowa (charakterystyczny dla ładów niemieckiego, łacińskiego oraz japońskiego), a także instytucjonalizacja własności korporacyjnej. W ramach ładu anglosaskiego występują zarówno akcjonariusze indywidualni, jak i instytucjonalni (fundusze inwestycyjne). Sieć powiązań własnościowych, organizacyjnych i personalnych między spółkami pod postacią grup kapitałowych (koncerny) wyraźnie zaznacza się w ładzie niemieckim. Z kolei występujące ograniczenia powodują, że w ładzie łacińskim słabiej niż w modelu niemieckim jest zaznaczona orientacja o charakterze sieciowym, pomimo występowania krzyżujących się akcji. Charakterystyczne dla ładu japońskiego jest tworzenie sieci spółek (*kairetsu*) w oparciu o powiązania kapitałowe z wykorzystaniem krzyżujących się akcji<sup>268</sup>. Warto zwrócić uwagę, że pod koniec XX wieku inwestorzy instytucjonalni posiadali ok. 60% akcji w spółkach amerykańskich oraz ponad 80% akcji w spółkach brytyjskich i japońskich. Instytucjonalizację własności korporacyjnej obserwujemy również w Europie. Nie bez znaczenia dla realizacji modeli biznesu ma zróżnicowanie koncentracji własności korporacyjnej. W szczególności koncentracja tej własności występuje w Europie kontynentalnej, Azji, Ameryce Południowej i Środkowej. W krajach anglosaskich (w tym w USA i w Wielkiej Brytanii) obserwujemy względne rozproszenie własności. Dla Niemiec i innych krajów Europy kontynentalnej charakterystyczna jest koncepcja dualistyczna, ze szczególnym respektowaniem interesów akcjonariuszy oraz pracowników. Z kolei w Japonii obowiązuje koncepcja pluralistyczna, uwzględniająca potrzeby wszystkich interesariuszy.

W literaturze przedmiotu występuje szereg definicji modeli biznesu. Główne definicje zawarto w tabeli 8.

<sup>267</sup> A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo. Z problematyki ekonomii i zarządzania”, pod red. A. Iwasiewicza, 2011(XI), 2, s. 59–82.

<sup>268</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Tabela 8. Pojęcie modelu biznesu

Podstawy definicji	Autorzy
– Model biznesu to skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta: podstawą jest optymalne wykorzystanie zasobów i relacji.	J. Linder, S. Cantrell (2004)
– Model biznesu stanowi sposób łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją.	C. Ott, W. Schlieman (2000)
– Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i jej technologii praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności;	K. Obtój (2002)
– wychodząc z teorii zasobowych to zbiór (set) zdolności ( <i>capabilities</i> ), skonfigurowanych dla kreacji wartości, zgodnie zarówno ze strategicznymi celami ekonomicznymi, jak i społecznymi.	C. Seelos, J. Mair (2007)
– Model biznesu stanowi nowe narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw elementów wraz z występującymi między nimi relacjami. Odzwierciedla logikę działania przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Zawiera opis wartości oferowanej klientom przez przedsiębiorstwo, określa podstawowe zasoby, procesy (działania) oraz relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa, które służą tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości. Elementy konstytuujące model to: propozycja wartości dla klienta, zasoby/kompetencje, pozycja w łańcuchu dostaw i źródła przychodów.	T. Gołębiowski, T. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk (w oparciu o przegląd literatury) (2008)
– Model biznesu stanowi odzwierciedlenie sposobów osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji;	J. Rokita (w: T. Gołębiowski i współpr..., 2008)
– to przyjęty przez przedsiębiorstwo sposób powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji; równocześnie zapewnienia się firmie dochodowość. To złożony system wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie;	A. Afuah, C. Tucci (2001)
– to opis złożoności biznesu, który umożliwia badanie jego struktury oraz relacji między elementami strukturalnymi; wskazuje na reakcję przedsiębiorstwa w realnym świecie;	L.M. Applegate (2000)
– to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku; model biznesu opisuje, w jaki sposób następuje tworzenie i dostarczania wartości dla nabywców;	L. Morris (2003)
– to zestaw propozycji wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo swym interesariuszom;	J. Linder i C. Cantrell (2001)
– to odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy;	A. Jabłoński (2008)
– to system działań odnoszących się do sposobu prowadzenia działalności biznesowej z klientami, partnerami i dostawcami; działania są połączone i współzależne;	R. Amit, C. Zott (2012)
– to obraz przedsięwzięcia oraz komunikacja kierunku i celu w stosunku do interesariuszy.	F. Hoque (2002)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 208–215; A. Afuah, C. Tucci, *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001, s. 20–21; L. Morris, *Business model warfare. The strategy of business breakthroughs*, Univer-

sity of Pennsylvania, May 2003; A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 19; J.C. Linder, S. Cantrell, *What makes a good business model anyway? Can you stand the test of change?*, *Outlook – Point of View*, Accenture 2001; J. C. Linder, S. Cantrell, *Changing business models: surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9; C. Ott, W. Schiemann, *Rising strategic measurement to turn visio into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, 1, s. 15; K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98; T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; R. Amit, C. Zott, *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, Vol. 53, 3, s. 41–49; L.M. Applegate, *E-business models: making sense of the internet business landscape*, [w:] *Information technology and the future enterprise, new models for managers*, red. G. Dickson, G. Desanctis, Prentice -Hall, New York 2000; F. Hoque, *The alignment effect; how to get real business value out of technology*, „Financial Times”, Prentice Hall 2002; C. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty; a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, Vol. 21, 4, s. 49–63.

Następuje tu przejście od oferowania wartości klientom i właścicielom, do kreowania tej wartości na rzecz wszystkich interesariuszy.

## 5.2. Modele odpowiedzialnego biznesu a kompetencje

Modele biznesu mogą być rozpatrywane uwzględniając myślenie systemowe, sieciowe i geometryczne. W tym ostatnim przypadku figury geometryczne stanowią metaforę badanego obiektu<sup>269</sup>. Przegląd definicji modeli biznesu według tych trzech ujęć zawarto w publikacji A. Jabłońskiego<sup>270</sup>. Autor ten proponuje, by pojęć ‘system’ i ‘sieć’ nie traktować dychotomicznie, gdyż definicje sieci i sytemu są podobne, przy czym system jest podejściem szerszym<sup>271</sup>. Autor ten zwraca uwagę, że jeśli model biznesu składa się z kilku wzorców biznesowych, to stanowi on hybrydę<sup>272</sup>. Na model biznesu składa się zbiór zasobów i umiejętności<sup>273</sup>. W przypadku sieciowych modeli biznesu K. Perechuda zwraca m.in. uwagę na rolę budowy własnych, oryginalnych kompetencji kluczowych do budowy przewagi konkurencyjnej. Podkreśla przy tym rolę wiedzy, której przyrosty cechuje cyrkulacja, spi-

<sup>269</sup> J.M. Rybicki, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

<sup>270</sup> A. Jabłoński, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.

<sup>271</sup> A. Jabłoński, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015, s. 18.

<sup>272</sup> A. Jabłoński, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, op. cit, s. 76.

<sup>273</sup> T. Falencikowski, B. Nogalski, *Model biznesu w perspektywie zasobowej*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2011, s. 85–97.

ralność, asymetryczność i skokowość<sup>274</sup>. A. Jabłoński charakteryzuje model biznesu sieciowego jako taki, który przedstawia „spójną mieszankę komponentów zbudowanych bądź pozyskanych z sieci i e-sieci”. Pierwotnymi atrybutami takiego modelu sieci mogą być: wielkość i gęstość sieci, zmiany intensywności relacji i różnorodności czy zmiany rotacyjne w sieci. Przedsiębiorstwo w tym modelu stanowi węzeł sieci interesariuszy<sup>275</sup>. Według propozycji K. Wikströma i współpracowników elementami modelu biznesu są: specyficzne kompetencje, kluczowe kompetencje i krytyczne zasoby (w grupie kompetencje i zasoby) a także relacje z otoczeniem i współpraca<sup>276</sup>. W literaturze podkreśla się także, że modele biznesu powinny mieć charakter innowacyjny. Jako komponenty takiego modelu wskazuje się: propozycję wartości, segmentację rynku, strukturę kreowania wartości oraz strukturę przychodów<sup>277</sup>. Propozycje dwudziestu elementów (komponentów) modelu biznesu, zgrupowanych w cztery główne kategorie: strategiczne wybory, sieci wartości, kreowanie wartości i zdobycie wartości przygotowali S. Shafer, H. Smith i J. Linder<sup>278</sup>. W oparciu o nie zaproponowałem proekologiczny model biznesu<sup>279</sup>. Proekologiczne modele biznesu mogą być oparte na założeniach społecznej ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Modele te realizuje się przede wszystkim w sektorach gdzie występuje duże zanieczyszczenie środowiska naturalnego, w sektorze związanym z ochroną środowiska naturalnego, ale także tworzą je przedsiębiorstwa, odchodzące od działań szkodzących środowisku naturalnemu w ramach reorientacji strategicznej. Zainteresowanie budową takich modeli wykazują także przedsiębiorstwa o wyraźnej orientacji marketingowej, wykorzystując wzrost świadomości ekologicznej. Modele biznesu o charakterze proekologicznym mogą być również być wymuszane działaniami regulacyjnymi<sup>280</sup>. S. Kujala i współpracownicy jako komponenty modelu biznesu wymieniają pozycję w sieci wartości, klientów, propozycję wartości, strategię konkurencyjną, wewnętrzną organizację i zdolności, logikę generowania dochodów oraz specyficzne roz-

<sup>274</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

<sup>275</sup> A. Jabłoński, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, op. cit., s. 80, 84 i 121.

<sup>276</sup> K. Wikström, K. Artto, I. Kujala, I. Söderlund, *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, 8, s. 832–841.

<sup>277</sup> H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, Vol. 11, 3, s. 529–555.

<sup>278</sup> S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, 3, s. 202.

<sup>279</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 214–218.

<sup>280</sup> A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 11–39.

wiązania dla modelu biznesu<sup>281</sup>. Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw, umożliwiając elastyczne dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia powinny pozwalać na uruchomienie tych elementów modeli, które są przydatne w zaistniałej sytuacji. Tego typu model biznesu (określany jako *sustainable enterprise*) może zawierać, w zależności od sytuacji jedenaście elementów – zarządzanie zaufaniem, zarządzanie zmianami, przywództwo, zarządzanie innowacjami, zarządzanie wiedzą, wirtualizację, *corporate governance*, zarządzanie kulturą organizacyjną, zarządzanie przedsiębiorczością oraz ekologię<sup>282</sup>. Sądzę, że z punktu widzenia odpowiedzialnego biznesu, w szczególności uwzględniając rozwój teorii interesariuszy rozważać można uwzględnienie kolejnego elementu, mianowicie zarządzania legitymizacją. Może ona także zawierać w zależności od sytuacji różne nasilenie treści związanych z zaufaniem, nadzorem korporacyjnym, kulturą organizacyjną czy ekologią. Warto zwrócić uwagę, że model biznesu uwzględnia występowanie sieci partnerów, którzy wpływają na propozycje wartości rynkowej. L. Palmen wskazuje, że na propozycje tej wartości wpływają także kluczowe umiejętności, co wiąże się z odpowiednią konfiguracją działań<sup>283</sup>. Sieć partnerów wpływa zarówno bezpośrednio jak i pośrednio na kształtowanie propozycji wartości. Sieć ta oddziałuje zarówno na kluczowe umiejętności jak i konfigurację działań. W innowacyjnym modelu biznesu sieci partnerów wpływają na propozycje wartości, a także na kluczowe działania, kluczowe zasoby i strukturę kosztów<sup>284</sup>.

W literaturze przedmiotu rozważa się tworzenie **zrównoważonych modeli biznesu**. W propozycji A. Jabłońskiego może on być tworzony, poprzez połączenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Prowadzi to do równoważenie potencjałów przedsiębiorstwa i wzrostu jego długoterminowej wartości. Uwzględnia się zarówno założenia teorii akcjonariuszy (*shareholders*) jak i interesariuszy (*stakeholders*). Instrumentami równoważenia stają się: tworzenie strategii, procedur, programów, budżetów, formalnych struktur biznesu, reguł działania, systemów, a także kultur organizacyjnych. Skuteczne i efektywne wdrażanie modelu zrównoważonego biznesu opiera się tworzeniu trójkąta (3S): synergia, symbioza oraz symetria. Synergia wykorzystuje

<sup>281</sup> S. Kujala, K. Arto, P. Aaltonen, V. Turkulainen, *Business models in project – based firms – Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, 2, s. 96 –106.

<sup>282</sup> W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext 2010, s. 319–325.

<sup>283</sup> Jest to propozycja L. Palmen, za: S. Kasiewicz, J. Ormińska J., W. Rogowski., W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 95.

<sup>284</sup> H. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, 2/3, s. 354–363.

koncepcję CSR i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Symbioza odnosi się do egzystencji interesariuszy, bez niekontrolowanej utraty wartości przez jednych interesariuszy na rzecz innych. Z kolei symetria opiera się o wzajemny i systematyczny rozwój składników potencjału przedsiębiorstwa, odnosząc się do równowagi między wnętrzem przedsiębiorstwa i jego otoczeniem. Proponowana jest także konstrukcja trójkąta TPZ, w którego środku zawarty jest punkt równowagi oparty o oddziaływanie trwałości, podtrzymywania oraz równoważenia. Trójkąt ten odnosi się do rozumienia *sustainability*. Warto zwrócić uwagę, że niezrównoważenie może mieć podłoże społeczne, co przekłada się na legitymizację organizacji. Nałożenie na siebie trójkątów 3S i TPZ pozwala na określenie luki niezrównoważenia. Dzięki temu określa się możliwe opcje strategiczne dla przedsiębiorstw.. Dla modelu biznesu zrównoważonego zaproponowano konkretne elementy, wchodzące w skład kryteriów: etycznego (24 elementy), ekologicznego (30 elementów) i ekonomicznego (23 elementy)<sup>285</sup>. Równoważenie, jak sądzę, można rozpatrywać w aspekcie budowanych kompetencji *sustainability*.

W literaturze proponowane jest **model (społeczny) biznesu** dla przedsiębiorstw społecznych. W tym przypadku jego elementami są: propozycja wartości (interesariusze, produkty/usługi), konstelacja wartości (wewnętrzny i zewnętrzny łańcuch wartości), zysk ekonomiczny i zysk społeczny (w tym środowiskowy). W rozważaniach o odpowiedzialnych przedsiębiorstwach wskazuje na zależności między korporacjami i organizacjami non profit. W przypadku innowacyjnych modeli biznesu korporacje w większym stopniu uwzględniają rozwój potencjału społecznego, a organizacje non profit w swych modelach (biznesu) poszukują większego potencjału zysku<sup>286</sup>. Modele biznesu dla przedsiębiorstw społecznych mogą funkcjonować w krajach ubogich, z nastawieniem na zapewnienie podstawowych potrzeb życiowych interesariuszy. W krajach bogatszych model biznesu musi być skonstruowany tak, by służył przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą. Przedsiębiorstwo społeczne rozpatrywane w ramach gospodarki rynkowej lokuje jednak swoje cele poza rynkiem<sup>287</sup>. Warto zwrócić uwagę na różnice występujące pomiędzy modelami przedsiębiorstw społecznych w różnych regionach świata. W Ameryce Północnej główny nacisk położony jest na generowanie dochodów, w Europie naj-

<sup>285</sup> A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria: Zarządzanie”, Zeszyt 2010, 2, s. 15–30, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

<sup>286</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

<sup>287</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Fulfillment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. AFM, red. nauk. A. Chodyński, Kraków 2012, s. 11–30.

większe znaczenie ma dobro społeczne. Z kolei w Zimbabwe/Zambii dużą wagę przywiązuje się do samowystarczalności (*self-sustainability*)<sup>288</sup>. Interesujące są propozycje, w których przedsiębiorstwa tworzą modele biznesu w oparciu o innowacyjne rozwiązania zaspokajające równocześnie potrzeby społeczne i biznesowe. Modele te oferują równocześnie korzyści dla społeczeństwa i tworzenie wartości i zysk dla przedsiębiorstwa. Jako przykłady podaje się wprowadzenie przez *Dow Chemicals* nasion rzepaku i słonecznika dających wyższe plony, przy czym w produkowanych tłuszczach występuje mniejszy poziom tłuszczów nasyconych, czy realizacja odpowiedzialności społecznej poprzez produkty dla zdrowego odżywiania (np. firma *Danone*). Wskazuje się, że firmy motoryzacyjne obniżają w samochodach emisję spalin, a produkcja strzykawek bezigłowych zabezpiecza pracowników medycznych przed zranieniem igłą, co ma znaczenie w przypadku AIDS i innych chorób. Firma *Nestle* wprowadziła produkty – przyprawy z dodatkami mikroelementów, co ma pozytywny wpływ na odżywianie się osób o niskich dochodach. Przedsiębiorstwa godzą się nawet na odraczanie zysków, np. firma *Novartis* wprowadziła w Indiach leki w niskich cenach, licząc, że zyski się pojawią dzięki zwiększeniu sprzedaży<sup>289</sup>.

Odpowiedzialne modele biznesu powinny wykorzystywać nowe podejście do **efektywności**, rozpatrując ją nie tylko w kategoriach ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych.

W szczególności podkreślić należy w tym zakresie rolę kompetencji *sustainability*. Efektywność rozpatruje się jako *eco-efficiency* i *socio-efficiency*. *Eco-efficiency* wiąże się z dostarczaniem konkurencyjnych cenowo towarów i usług. Równocześnie następuje realizacja zapotrzebowania społecznego w odniesieniu do jakości życia. Mamy także do czynienia z minimalizacją oddziaływania w całym ekologicznym cyklu życia. *Socio-efficiency* odnosi się m.in. do budowy powiązań relacyjnych, marketingu i jakości. Wprowadzane są także pojęcia *eco-effectiveness* (związane z przywracaniem odpowiedniego stanu środowiska naturalnego) i *socio-effectiveness*, uwzględniającą koncepcję CSR<sup>290</sup>. *Eco-efficiency* (EE) jest szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu:

– *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) określa EE jako filozofię menadżerską powodującą wzrost korzyści (profitów) przy ograniczeniu wpływu na środowisko naturalne;

<sup>288</sup> J. Kerlin, *A comparative analysis of the global emergence of social enterprise*, Voluntas 2010, nr 21, s. 162–179.

<sup>289</sup> M. Pfitzer, V. Bockstette, M. Stamp, *Innovating for shared value-companies that deliver both social and business value rely on five mutually reinforcing elements*, „Harvard Business Review” 2013, Vol. 91, 9, s. 100–107.

<sup>290</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków, 2011, s. 230–231.

- EE jest rozpatrywane jako stosunek wartości ekonomicznych firm do ich oddziaływań na środowisko naturalne;
- analizie poddaje się wpływ EE na efektywność biznesu; zwiększanie efektywności procesów biznesowych z równoczesną obniżką oddziaływania na środowisko naturalne prowadzi do wzrostu wartości firm;
- EE może być traktowany jako mechanizm tworzenie większej wartości przy mniejszym zużyciu zasobów;
- podwyższanie poziomu EE wiąże się z redukcją substancji toksycznych, wzrostem recyklingu odpadów, wykorzystaniem materiałów (surowców) odnawialnych; może to prowadzić do obniżki kosztów materiałowych i wyższej jakości produktów<sup>291</sup>.

Warto podkreślić, że model biznesu powinien wspierać legitymizację działalności organizacji, wykorzystując założenia etyki biznesu, koncepcję CSR i współczesne koncepcje przywództwa, *sustainability* oraz budowane na jej podstawie **kompetencje *sustainability***<sup>292</sup>. W realizacji modeli biznesu można wykorzystywać praktyki etyczne, społecznie odpowiedzialne, stanowiące pozytywną aktywność przedsiębiorstwa w społeczności w której się działa<sup>293</sup>. W szczególności, w budowie modelu biznesu podkreśla się rolę procesu uczenia się, uwzględniającego odpowiedzialność i założenia etyki biznesu. Etyczne uczenie się otwiera możliwości radzenia sobie z oczekiwaniami otoczenia, w szczególności pozwala menadżerom rozwiązywać dylematy moralne występujące w sytuacjach decyzyjnych<sup>294</sup>.

Coraz częściej, w szczególności w relacjach z interesariuszami, zwraca się uwagę na **kompetencje emocjonalne** pracowników, które mogą mieć wpływ na tworzony kapitał społeczny. Emocje, traktowane jako zasób niematerialny, mają wpływ na realizację różnych procesów organizacyjnych. Emocje jednostek mają swoje związki m.in. z władzą w organizacji. Wysyłanie emocji, ich absorpcja przez innych oraz ewentualne odchylenia od wzorca normatywnego wiążą się z tworzeniem odpowiedzialności emocjonalnej. Przejawy tej odpowiedzialności powinny być zgodne m.in. z kulturą organizacyjną. Na odpowiedzialność emocjonalną wywierają wpływ kompetencje emocjonalne pracowników i ich inteligencja emocjonalna, przejawiająca się m.in. jako zdolność do odbierania zarówno własnych, jak

<sup>291</sup> B. Al-Najjar, A. Anfimiadou, *Environmental policies and firm value*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 1, s. 49–59.

<sup>292</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Państwo demokratyczne, prawne i socjalne*, t. 4, red. nauk. M. Grzybowski, Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Zbigniewowi Antoniemu Maciągowi, *op. cit.* s. 39–419.

<sup>293</sup> N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the notion of „doing well by doing good” prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 4, s. 479–490.

<sup>294</sup> J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 12, s. 14–18.

i emocji innych ludzi. Zrozumienie tego jest istotne do realizacji zarządzania emocjami<sup>295</sup>.

Na budowę modeli biznesu, w szczególności na poziomie lokalnym, znaczący wpływ mają korporacje (*multinational companies*) mające podstawę w tzw. **piramidzie BOP** (*Bottom of the Pyramid*)<sup>296</sup>. W koncepcji tej, skierowanej w szczególności do obszarów biednych, zakłada się, że firmy nauczą się, jak fundamentalnie przemyśleć aktualne strategie i modele biznesu<sup>297</sup>. Podstawę stanowi jednak przyswojenie i budowa nowych zasobów (*resources*) i zdolności (*capabilities*) oraz tworzenia powiązań (partnerstwa – *partnership*) na poziomie lokalnym. Brakujące zasoby, niezbędne do realizacji tego typu modelu, powinni wносить lokalni partnerzy. Realizacja modelu biznesu wymaga nawiązania relacji z określonymi interesariuszami, w tym organizacjami pozarządowymi. Tego typu inicjatywy przez realizację produktów innowacyjnych występują np. w przemyśle drzewnym w Argentynie<sup>298</sup>, w branży drzewno-meblarskiej w Brazylii<sup>299</sup>, czy w rolnictwie w Kenii (np. specjalnie przystosowane pompy wodne, z których mogą korzystać kobiety, co ma znaczenie kulturowe). Wskazuje się także na rozwiązania o charakterze proekologicznym, jak np. w Bangladeszu odejście od nawożenia chemicznego i tworzenie kompostowni odpadów komunalnych<sup>300</sup>. Podawane są także założenia do tworzenia tego typu modeli biznesu opierając się na następujących zasadach, przy ograniczonym zaangażowaniu kapitałowym małych przedsiębiorców lokalnych: określ rynek, zaprojektuj nowe technologie dla mikro biznesu, przeszkol przedsiębiorstwa do masowej produkcji maszyn i narzędzi, zakup, promuj i instaluj nowe technologie u małych przedsiębiorców, monitoruj efektywność kosztową i uzyskiwane wyniki<sup>301</sup>. Wskazuje się także na stadia współpracy or-

<sup>295</sup> E. Kolańska, *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, 5, s. 32–35.

<sup>296</sup> W literaturze rozpatruje się także pojęcie ‘*base of the pyramid*’ jako próbę modyfikacji podejścia związanego z dotychczasowym postrzeganiem BoP. *Base of the pyramid*, stanowiąc podstawę piramidy ekonomicznej obejmuje 1,5 do 4 mld ludzi żyjących za stawkę dzienną poniżej paru dolarów, patrz: J.M. Calton, P.H. Werhane, L.P. Hartman, D. Bevan, *Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 117, 4, s. 721–733.

<sup>297</sup> Ch. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, *Academy of Management Perspectives*” 2007, Vol. 21, 4, s. 49–63.

<sup>298</sup> M.Á. Gardetti, G. D’Andrea, *Masisa Argentina and the evolution of its strategy on the base of the pyramid*, „Greener Management International” 2010, Vol. 56, May, s. 75–91.

<sup>299</sup> Ch. Gradl, A. Krämer, F. Amadigi, *Partner selection for inclusive business model. The case of Casa Melhor*, „Greener Management International” 2010, Vol. 56, May, s. 25–42.

<sup>300</sup> Ch. Seelos, J. Mair, *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, Vol. 21, 4, s. 49–63.

<sup>301</sup> H. Chesbrough, S. Ahern, M. Finn, S. Guerraz, *Business models for technology in the developing world: the role of non- governmental organizations*, „California Management Review” 2006, Vol. 48, 3, s. 48–61.

ganizacji niekomercyjnych (NGOs) z przedsiębiorcami: od początkowego różnego nastawienia, do zjawisk liberalizacji i globalizacji, poprzez koegzystencję (w tym realizację wspólnych projektów z korporacjami w zakresie społecznej odpowiedzialności), a idąc dalej – próby wzajemnego uczenia się i współpracy oraz otwarcie na wspólną kreację (*cocreation*) relacji biznesowych (*business relationship*). Prowadzi to do rozwoju modeli biznesu przedsiębiorstw z udziałem NGO do tworzenia wartości<sup>302</sup>. Prezentowane doświadczenia wskazują, że przydatne w realizacji tego typu modeli biznesu będą kompetencje *sustainability* oraz coraz szerzej opisywane kompetencje i zdolności relacyjne, szczególnie przydatne przy tworzeniu powiązań na poziomie lokalnym. Literatura przedmiotu odnosi się do tworzenia modeli biznesu opartych na CSR, w tym także dla małych i średnich przedsiębiorstw. Proponowana jest sekwencja kroków przy budowie takiego modelu: wykorzystanie CSR przy założeniach biznesu i określenie tworzonej wartości, sprecyzowanie zakresu, określenie możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, uwzględniając CSR, propozycja strategii, uwzględniając integrację CSR ze strategią biznesu, oraz raportowanie rezultatów. Wskazuje się, że przy precyzowaniu zakresu powinno się m.in. uwzględnić organizacyjne uczenie się, udział interesariuszy, elastyczność i innowacyjność. Przy raportowaniu rezultatów sugeruje się wykorzystanie benchmarkingu<sup>303</sup>. W literaturze sporo miejsca poświęca modelom e-biznesu<sup>304</sup>, jednak zbyt mało jest rozważań dotyczących skutków społecznych w realizacji tych modeli. Podkreślana jest jednak problematyka bezpieczeństwa w sieci. Wydaje się, że jest to tematyka, która w przyszłości będzie szerzej rozpatrywana. Występuje jednak zróżnicowanie modeli e-biznesu, o różnym stopniu innowacyjności, co pociąga za sobą także konieczność oparcia się na zróżnicowanych kompetencjach.

Warto także zwrócić uwagę, że kompetencje w budowie modeli biznesu należy także odnosić do występowania **sytuacji kryzysowych**, także w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego. Problem ten nie był do tej pory w szerszym zakresie podnoszony w literaturze. Jednak podjęcie tej tematyki wydaje się coraz ważniejsze. Szczególne znaczenie w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego ma zarządzania interesariuszami, w tym współdziałanie z instytucjami funkcjonującymi w systemie bezpieczeństwa<sup>305</sup>. Uwagę powinno się poświęcić elastyczności modeli biznesu w związku z sytuacją

<sup>302</sup> J. Brugmann, C.K. Prahalad, *Cocreating business's new social compact*, „Harvard Business Review” 2007, Vol. 85, 2, s. 80–90.

<sup>303</sup> H. Jenkins, A „*business opportunity*”, *model of corporate social responsibility for small – and medium – sized enterprises*, „Business Ethics: a European Review” 2009, Vol. 18, 1, s. 21–36.

<sup>304</sup> D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. 1, „e-Mentor”, 2006, nr 5 (17).

<sup>305</sup> A. Chodyński, *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1(XIV), s. 13–27.

kryzysową. Wykorzystać można dorobek dotyczący zarządzania ryzykiem, zarówno strategicznym, jak i operacyjnym oraz realizację procesów zarządzania ryzykiem<sup>306</sup>. Warto także podkreślić, że przy tworzeniu i realizacji proekologicznych modeli biznesu należy uwzględniać aspekty bezpieczeństwa ekologicznego.

---

<sup>306</sup> A. Damodaran, *Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

## Rozdział III

# Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w kreowaniu biznesu

Kreowanie współczesnego biznesu wiąże się zachowaniami o charakterze przedsiębiorczym i wykorzystaniem szans na podstawie realizacji rozwiązań innowacyjnych. Jednak nie zawsze przedsiębiorczość i innowacyjność muszą być odpowiedzialne, a jedynym kryterium nie może być generowanie korzyści ekonomicznych. Istotną rolę pełnią bowiem korzyści o charakterze społecznym i ekologicznym, a duże znaczenie przy ocenie skutków podjętych działań przypisuje się aspektowi etycznemu. Pojęcie odpowiedzialności wiąże się zatem z zachowaniami etycznymi, w tym realizowanymi poprzez koncepcje CSR i *sustainability*. Zachowania etyczne pełnią także istotną rolę w procesie podejmowania decyzji przez przedsiębiorców i menadżerów oraz odpowiedzialnego przywództwa w organizacji.

### 1. Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność organizacji

Pod pojęciem **przedsiębiorczości**, według definicji Rady Europy, rozumie się zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. Przedsiębiorczość obejmuje twórczość, innowacyjność, podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania przedsięwzięć oraz ich realizację do osiągnięcia celów<sup>1</sup>. Przedsiębiorczość dotyczy nastawienia umysłu, wiąże się z kulturą przedsiębiorczości i przedsiębiorczym przywództwem, zaś twórczość i innowacyjność odnosi się do wykorzystywania procesu twórczości oraz przekształcania idei w innowacje<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Marjański, *Nauki o organizacji, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*. SWSPiZ, Warszawa, [w.w.w.amrjanski.spoleczna.pl, dostęp: luty 2012].

<sup>2</sup> L.P. Kirgidan, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship: origins, core elements, and research directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22, s. 43–63, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 81.

**Twórczość** na poziomie organizacji można traktować jako dynamiczny proces generowania nowych i użytecznych idei lub pomysłów nawiązujących do przyjętych celów, modeli biznesu bądź założeń strategicznych. Ustrukturyzowanie tych idei, nadanie im postaci innowacji, a następnie ich komercjalizację, można zrealizować poprzez implementację twórczej strategii. Twórczość może wywoływać zmiany w organizacji bądź wpływać na jej efektywność. Podejście do twórczości organizacyjnej zakłada m.in., że jest to proces organizacyjny na różnych poziomach organizacji, zaś w literaturze występują różne propozycje etapów realizacji, lecz najczęściej wychodzi się od analizy otoczenia, poszukiwania (i generowania) pomysłów, selekcji, przyjęcia i wdrażania pomysłu. Twórczość organizacyjna może być traktowana jako zasób organizacyjny, w szczególności w aspekcie tworzenia kompetencji i zdolności organizacyjnych. Twórczość organizacyjna może być analizowana także jako dynamiczna zdolność organizacji lub też system wiedzy i procesów, ale także umiejętności i narzędzi do uruchomienia tych procesów przy różnych sposobach ich implementacji. Twórczość członków organizacji stanowi podstawę do działań przedsiębiorczych. Pozytywny wpływ na twórczość organizacji ma przywództwo transformacyjne. Twórczość ujawnia się w procesach przedsiębiorczych. W literaturze przedmiotu wskazywane są powiązania między twórczością a innowacyjnością: podkreśla się, że następuje pokrywanie się procesów innowacji i twórczości, argumentuje się, że twórczość jest dźwignią innowacji. Innowacyjność dotycząca rozwoju i wdrożenia do praktyki idei jest zatem kolejnym etapem twórczości organizacyjnej. Proponowane etapy innowacyjności, a więc wynalazczość i eksploatacja, znajdują swoje odbicie odpowiednio jako twórczość i wdrożenie innowacji. Ze skuteczną innowacją kojarzona jest strategia twórcza. Koncepcja twórczej strategii zawiera cztery wymiary w następującej sekwencji: strategiczna innowacyjność, strategiczna przedsiębiorczość, strategiczne przywództwo i strategiczny projekt organizacji zawierający odpowiednie struktury i wyróżniki organizacyjne<sup>3</sup>. Zdolność firm do wprowadzania innowacji wiąże się z posiadanym kapitałem innowacyjnym. Często kapitał innowacyjny jest rozpatrywany jako element kapitału intelektualnego organizacji, podnosi się także znaczenie odpowiednich kompetencji i łączenia wiedzy organizacyjnej na rzecz kreowania innowacji<sup>4</sup>.

Wyniki konferencji ISBA z 1990 roku wskazują, że zjawisko **przedsiębiorczości** podlega badaniom w szerokim zakresie, dotyczą one bowiem cech osób, osobowości przedsiębiorczej, zachowań przedsiębiorczych (osób), kompeten-

<sup>3</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 8–29, 58–61.

<sup>4</sup> J. Machnik-Słomka, *Kapitał innowacyjny w kontekście podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2014, 11, s. 32–38.

cji osób, analizy wybranych szkół ekonomicznych, ekonomicznej syntezy (do uzyskania holistycznego punktu widzenia), a także zarządzania strategicznego<sup>5</sup>. Wskazuje się na szereg nurtów badawczych dotyczących przedsiębiorczości: ekonomiczny, socjologiczny, zarządczy i psychologiczny. Nurt ekonomiczny odnosi się do następujących zagadnień: przedsiębiorstwo a otoczenie, efektywność oraz dobór czynników produkcji. W nurcie socjologicznym pod rozwagę poddaje się uwarunkowania kulturowe i środowiskowe. Zachowania, umiejętności, kompetencje, kwestie podejmowanie decyzji i koordynacji zasobów są charakterystyczne dla rozważań nurtu zarządczego. Nurt psychologiczny koncentruje uwagę na predyspozycjach do zachowań przedsiębiorczych<sup>6</sup>.

W budowanych modelach teoretycznych organizacji wskazuje się na następujące zmienne przedsiębiorczości zawarte w czterech konstruktach<sup>7</sup>: potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, orientacji przedsiębiorczej (ujęcie strategiczne), zarządzania strategicznego i dokonań przedsiębiorczych. Zmienne występują w czterech grupach<sup>8</sup>:

- zmiennych kontrolnych;
- krajobrazu (kontekstu) przedsiębiorczości, przedstawianego jako współzależność ideologii organizacyjnej (odnosi się do kluczowych wartości związanych z przywództwem) i uczenia się. Zmienne te mogą służyć do godzenia sprzeczności strategicznych w czterech wymiarach: strategicznym (przedsiębiorczość strategiczna), politycznym (przywództwo strategiczne), administracyjnym (zarządzanie przedsiębiorcze) i behawioralnym (zachowania przedsiębiorcze)
- przedsiębiorczości;
- zmiennych efektywności organizacyjnej.

Przedsiębiorczość organizacyjna, jako konstrukt, składa się co najmniej z trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowanego ryzyka.

Problematykę przedsiębiorczości często rozpatruje się w aspekcie pojawiających się **okazji**. Dyskusja dotyczy spodziewanego, nadzwyczajnego efektu związanego z wykorzystaniem okazji, uwzględniając prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Ze względu na źródło (zewnętrzne i wewnętrzne) i podejście do okazji (aktywne lub pasywne) można wydzielić cztery ich rodzaje:

- źródła zewnętrzne/podejście aktywne: następuje wywoływanie zdarzeń poprzez prowokowanie określonych zachowań przez klientów lub konkurentów;

<sup>5</sup> A. Strzałecki (red. nauk.), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 23–24.

<sup>6</sup> A. Strzałecki, *ibidem*, s. 57.

<sup>7</sup> Konstrukt stanowi szczególnego rodzaju teoretyczne ujęcie zjawiska, które nie może być obserwowane ani bezpośrednio, ani też pośrednio.

<sup>8</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 13, 58, 75, 89.

– źródła zewnętrzne/podejście pasywne: polega na nadawaniu sensu okazji zdarzeniom rynkowym, z wykorzystaniem filtru okazji

– źródła wewnętrzne/podejście aktywne: oznacza tworzenie warunków do generowania w przedsiębiorstwie pomysłów, które mogą stać się okazjami;

– źródła wewnętrzne/ podejście pasywne: opiera się na nadawaniu sensu okazji pomysłom z użyciem filtru okazji. Jako filtr okazji może być traktowana misja firmy czy dominująca logika, zaś obszarami okazji mogą być: konkurenci, klienci, dostawcy, banki, organizacje władzy lokalnej, prawo, rozwiązania systemowe czy media. Przykładem realizacji mogą być np. korzystne kosztowo alianse strategiczne<sup>9</sup>.

Okazje mogą być postrzegane jako obiektywne zdarzenia, ale również można je tworzyć (kreować) poprzez twórcze decyzje i innowacyjne podejście do zasobów<sup>10</sup>. Ustrukturyzowany proces kreowania okazji obejmuje następujące etapy: imaginacja, nadawania sensu zjawisku, przyjęcie lub odrzucenie bytu, wzbudzenie zainteresowania interesariuszy oraz podjęcie działań w celu uzyskania korzyści<sup>11</sup>.

W literaturze rozważa się znaczenie **przedsiębiorczości strategicznej**. Podkreślając jej znaczenie wskazuje się, że przybierać może ona różne formy, mianowicie: strategiczna odnowa (*strategic renewal*), ciągłe odradzanie (*sustained regeneration*), ponowne definiowanie domeny (*domain redefinition*), odmładzanie organizacji (*organizational rejuvenation*) oraz przyjmowanie postaci modelu rekonstrukcji biznesu (*business model reconstruction*)<sup>12</sup>. W oparciu o analizy W. Dyducha można przyjąć, że przedsiębiorczość strategiczna, stanowiąca połączenie zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości z nastawieniem na przewagę konkurencyjną i wykorzystywanie szans, zajmuje się realizacją innowacji na dużą skalę lub tych, które służą budowie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość strategiczna stanowi proces polegający na przekształcaniu innowacji w usługę lub pomysł w danych warunkach rynkowych. Opierając się na propozycjach C. Bilton i S. Cummings<sup>13</sup> można przyjąć, że cykl przedsiębiorczości strategicznej obejmuje rozpoznanie potencjału strategicznego twórczej idei i miejsca idei wobec realiów rynku, a dalej: rozwijanie idei (projektu), ocenianie wykonalności wdrożenia, uruchomienie i wreszcie

<sup>9</sup> R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011 (147), 4, s. 11–24.

<sup>10</sup> S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, Vol. 1, 1–2, s. 11–26.

<sup>11</sup> M.S. Wood, W. Mc Kinley, *The production entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2010, Vol. 4, 1, s. 66–84.

<sup>12</sup> J.G. Covin, M.P. Miles, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1999, Vol. 23, 3, s. 47–63.

<sup>13</sup> C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.

uzyskanie informacji zwrotnej po uruchomieniu przedsięwzięcia. Przedsiębiorczość strategiczna zawiera cztery wymiary: przedsiębiorcze myślenie, kulturę i przywództwo, zarządzanie strategiczne dotyczące zasobów organizacji, wykorzystanie twórczości i rozwój innowacji. Według M. Hitt i współpracowników model procesu przedsiębiorczości strategicznej obejmuje<sup>14</sup>: czynniki i zasoby „na wejściu” (czynniki otoczenia, zasoby organizacyjne, i zasoby indywidualne), procesy (związane z orkiestracją zasobów) oraz rezultaty „na wyjściu”: tworzenie wartości dla klientów, przewaga konkurencyjna, co przekłada się na wartości i bogactwo, a to z kolei na korzyści społeczne, korzyści organizacyjne i korzyści indywidualne<sup>15</sup>.

W budowie **modeli przedsiębiorczości** organizacji wykorzystuje się różne kryteria. R. Ireland i współpracownicy na podstawie przeglądu literatury proponują pięć kryteriów: koncentracja na przedsiębiorczości, ulokowanie przedsiębiorczości, relacje między przedsiębiorczością i strategią, występujące poprzednio zjawiska związane z przedsiębiorczością oraz występujące zjawiska wpływające na wyniki (rezultaty) przedsiębiorczości. Koncentracja na przedsiębiorczości uwzględnia m.in. akcentowanie ryzyka, orientację przedsiębiorczą, odradzanie, odmładzanie, strategiczne odnawianie, zmianę domeny, ale także zachowanie przedsiębiorcze na poziomie indywidualnym. Ulokowanie przedsiębiorczości odnosi się między innymi do zarządzania korporacyjnego, zarządzania ryzykiem na poziomie dywizji, dotyczy liderów grupowych/ zarządzających ryzykiem, menadżerów na różnych poziomach organizacyjnych czy osób indywidualnych/członków organizacji. Relacje między przedsiębiorczością i strategią odnoszą się na przykład do rozszerzania strategii korporacji, włączając w to nowe aktywności biznesowe związane z wewnętrznym ryzykiem korporacyjnym, wzajemne oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej i strategii, czy strategiczną odnowę prowadzącą do zmian w strategii. Rozpatruje się wpływ strategii na wewnętrzne ryzyko korporacyjne i strategiczną odnowę, wpływ indywidualnych zachowań przedsiębiorczych na strategię korporacji, a także ważność związków między strategią i orientacją przedsiębiorczą. Uwzględnienie kryteriów występujących poprzednio zjawisk związanych z przedsiębiorczością odnosi się m.in. do kontekstu strukturalnego, wyników organizacji, wcześniejszej wiedzy organizacyjnej, uwarunkowań makroekonomicznych, środowiska konkurencyjnego, a także do strategicznych liderów, poprzednich wydarzeń oraz ograniczeń i zasobów. Rozpatrując kryterium występujących zjawisk wpływających na wyniki przedsiębiorczości, analizuje się kwestie związane między innymi ze strategiczną zmianą,

<sup>14</sup> M.A. Hitt, R.D. Ireland, G. Sirmon, Ch.A. Trahms, *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, 2, s. 57–75.

<sup>15</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, op. cit., s. 74–78.

zmiennością strategiczną, organizacyjnym uczeniem się, uwarunkowaniami makroekonomicznymi, środowiskiem konkurencyjnym, wynikami przedsiębiorstwa, wykonalnością planów biznesowych, a także wybranymi wynikami na poziomie indywidualnym i organizacyjnym oraz zróżnicowaniem możliwości ich osiągnięcia<sup>16</sup>.

W ramach podejścia przedsiębiorczego mogą być także realizowane potrzeby społeczne, na przykład w oparciu o wdrażanie koncepcji CSR. W ramach ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej działania mogą przebiegać w następujących etapach: określenie orientacji przedsiębiorczej i misji, metod pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, podejmowanie decyzji menadżerskich i działań z uwzględnieniem pomiaru przedsiębiorczości. Mamy w tym przypadku do czynienia z **zarządzaniem przedsiębiorczym**. Kolejne etapy obejmują: koncentrację uwagi na wiedzy (w tym eksperckiej) i technologii oraz dbałość o innowacyjność związaną z myśleniem o przyszłości organizacji (a więc o jej odnowie i rozwoju)<sup>17</sup>.

W literaturze podnoszony jest temat **odpowiedzialnej przedsiębiorczości**. Odpowiedzialna przedsiębiorczość biznesowa wiąże się z równoczesnym osiągnięciem w sposób przedsiębiorczy trzech grup celów: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, przy respektowaniu potrzeb interesariuszy<sup>18</sup>. Działania dotyczące aspektów ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych, w ramach kreowania wartości w organizacji mogą mieć także charakter przedsiębiorczy (*entrepreneurial value creation*)<sup>19</sup>. Według dokumentu UE (*Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development”*, 2002) odpowiedzialna przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*) oznacza dostarczanie dobrowolnych strategii biznesu do realizacji *sustainable development*, pozostając w zgodzie z założeniami CSR<sup>20</sup>. Odpowiedzialność jest rozpatrywana w odniesieniu do stopnia realizacji oczekiwań interesariuszy, w tym także w odniesieniu do interesariuszy instytucjonalnych<sup>21</sup>. Elementami odpowiedzialnej przedsiębiorczości są: przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*). Przegląd literatury

<sup>16</sup> R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2009, Vol. 33, 1, s. 19–46.

<sup>17</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, *op. cit.*, s. 21.

<sup>18</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu* [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 11–32

<sup>19</sup> B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2, s. 107–119.

<sup>20</sup> K. Kriščiūnas, J. Greblikajtė, *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, 4, s. 20–26.

<sup>21</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, *op. cit.*, s. 11–32.

wskazuje, że występują różnice między komercyjną i społeczną przedsiębiorczością: w tym drugim przypadku występuje społeczna natura szans (*opportunity*), motywacja odpowiada fundamentalnie odmiennej misji, odmienna jest mobilizacja zasobów i ludzi oraz występuje inny pomiar wyników<sup>22</sup>. Według K. Altera **przedsiębiorczość społeczna** (*social entrepreneurship*) to alternatywna droga realizacji biznesu, to kreowanie przedsięwzięcia biznesowego do realizacji celów społecznych na rzecz złagodzenia/zmniejszenia problemów społecznych lub niedostatków rynku. W swoich działaniach wiąże się z generowaniem wartości społecznych, przy zachowaniu dyscypliny finansowej, innowacji i ograniczeń (uwarunkowań) sektora biznesu prywatnego (*private sector*)<sup>23</sup>. Przegląd różnych poglądów wskazuje, że przedsiębiorczość społeczna jest traktowana jako aktywność przedsiębiorcza z wbudowanymi celami społecznymi. Przedsiębiorczość wiąże się z misją społeczną, a społeczne przedsiębiorcze innowacje wpływają na modele biznesu. Artykułowany jest pogląd, że należy zatrzeć dotychczasową dychotomię między wartościami ekonomicznymi i społecznymi<sup>24</sup>. Przywołuje się poglądy, że przedsiębiorczość społeczna opiera się o identyfikowanie szans (*opportunity*) do poprawy dobrobytu społecznego, po czym następuje pozyskanie i wykorzystanie zasobów, aby dobrobyt ten osiągnąć. Dobrobyt jest prezentowany jako pomyślność i dobre samopoczucie (*well-being*). Przedsiębiorczość społeczna jest także opisywana jako innowacyjne wykorzystanie i kombinacje zasobów do realizacji szans (*opportunities*) do katalizowania zmian społecznych i dedykowanych na rzecz tych potrzeb<sup>25</sup>. W realizacji przedsiębiorczości społecznej wykorzystuje się działania o charakterze kolektywnym. Jako typy tych działań podaje się tworzenie nowych rynków na skutek działań ruchów społecznych (jako przykład podaje się wykorzystanie energii wiatru), kooperatywy społeczne (*community cooperatives*) oraz partnerstwo międzysektorowe. Kooperatywy często mają charakter lokalny, wspierane są na przykład przez banki, które udzielają kredytów. Partnerstwo międzysektorowe może dotyczyć biznesu i przedsiębiorstw społecznych (tzw. alianse społeczne). Przykładem mogą być producenci i sieć sprzeda-

<sup>22</sup> L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 1–24.

<sup>23</sup> K. Alter, *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007, s. 21.

<sup>24</sup> F. Santos, *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3, s. 335–351.

<sup>25</sup> M. Diochon, G. Durepos, A.R. Anderson, *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 73–110.

ży zdrowej żywności ze wsparciem organizacji non profit<sup>26</sup>. Analizując modele społecznej przedsiębiorczości wskazuje się na cztery dźwignie (kapitały) tej przedsiębiorczości: polityczny, ludzki, ekonomiczny i społeczny, co ma wpływ na występującą logikę motywacji<sup>27</sup>. Zwraca się uwagę, że przedsiębiorczość społeczna jest bardziej nakierowana na kreowanie wartości niż ich zdobywanie (zawłaszczanie), czym różni się od przedsiębiorczości o charakterze komercyjnym<sup>28</sup>.

**Przedsiębiorczość ekologiczna** stanowi z kolei przejaw proaktywnych zachowań określanych jako aktywność przedsiębiorcza z korzyścią dla środowiska naturalnego<sup>29</sup>. W aspekcie strategicznym, przedsiębiorczość ekologiczna stwarza szanse na tworzenie wyróżniających się ścieżek rozwoju przedsiębiorstw<sup>30</sup>. **Ekoprzedsiębiorczość** (*ecopreneuring*) jest określana jako zaangażowany społecznie, transformujący się system biznesowy związany z przełomowymi innowacjami przy uwzględnieniu ponoszonego ryzyka, z nastawieniem na cele ekologiczne<sup>31</sup>. Ekoprzedsiębiorczość jest traktowana jako przedsiębiorczość nastawiona na ochronę środowiska naturalnego i wiąże się ją z działaniami innowacyjnymi. W jej ramach ograniczenie wpływu na środowisko naturalne jest postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawowy cel działania przedsiębiorstwa. Dotyczy ona pojedynczych osób, ale również organizacji sektora prywatnego<sup>32</sup>. Analizy wykonane przez K. Kearins i E. Collins wskazują, że literatura akademicka odnośnie ekoprzedsiębiorczości (*ecopreneurship*) zaczęła się pojawiać od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Ich zdaniem w ograniczonym zakresie łączy się z przedsiębiorczością społeczną i środowiskową jako *sustainable entrepreneurship*<sup>33</sup>.

<sup>26</sup> A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3, s. 375–388.

<sup>27</sup> J. Mair, J. Battilana, J. Cardenas, *Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3, s. 353–373.

<sup>28</sup> A. Afagonow, *Toward a positive theory of social entrepreneurship, On maximizing versus satisficing value capture*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 125, 4, s. 709–713.

<sup>29</sup> E.U. Hendrickson, D.B. Tuttle, *Dynamic management of the environmental enterprise: a qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, 4, s. 363.

<sup>30</sup> A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2, s. 34–37.

<sup>31</sup> D. Holt, *Where are they now? Tracking the longitudinal evolution of environmental businesses from the 1990s*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 4, s. 238–250.

<sup>32</sup> A. Gerlach, *Sustainable entrepreneurship and innovation*, referat na konferencji Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30.06–1.07. 2003, University of Leeds, s.101–110 (online), za: R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011, s. 175–176.

<sup>33</sup> K. Kearins, E. Collins, *Making sense of ecopreneur's decisions to sell up*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 2, s. 71–85.

## 2. Odpowiedzialna, zrównoważona przedsiębiorczość

Odpowiedzialną przedsiębiorczość można wiązać z koncepcjami przedsiębiorczości *sustainability* (*sustainability entrepreneurship*) oraz zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) opisanymi w monografii A. Chodyńskiego<sup>34</sup>. Szeroka definicje ujmuje *sustainable entrepreneurship* jako innowacyjną, zorientowaną rynkowo i kierowaną przez osoby/indywidualności (*personality*) formę kreowania wartości ekonomicznych i społecznych; realizacja odbywa się z wykorzystaniem rynku lub też ma innowacyjne podłoże instytucjonalne<sup>35</sup>. S. Schaltegger i M. Wagner w skład *sustainable entrepreneurship* zaliczają przedsiębiorczość społeczną i ekologiczną (*environmental or ecopreneurship*) oraz podkreślają ich wymiar instytucjonalny<sup>36</sup>. N. Thompson i współpracownicy zwracają uwagę, że *sustainable entrepreneurship* podkreśla rolę zasad *sustainability* w przedsiębiorstwie jako całości. *Sustainable entrepreneurship* łączy cele *sustainable development* z przedsiębiorczością i wzrostem ekonomicznym. *Sustainable entrepreneurship* koncentruje się na równoważeniu celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

W literaturze przedmiotu dokonuje się analiz różnic i podobieństw przedsiębiorczości społecznej (*social*), zrównoważonej (*sustainable*) i ekologicznej (*environmental*). Rozpatrując ujęcie koncepcyjne i pochodzenie zwraca się uwagę, że *social entrepreneurship* poszukuje alternatywnych metod wykorzystania szans (*opportunities*) do uzyskania korzyści społecznych m.in. poprzez intraprzsiębiorczość, realizację przedsiębiorstw społecznych (*community*) oraz organizacje non profit. Podkreśla się przewagę motywacji altruistycznej, a ponad osiągnięcie celów ekonomicznych przedkłada się aspekty społeczne. Prezentowany jest pogląd, że przedsiębiorczość społeczna wywodzi się z dorobku sektora non profit i publicznego. W literaturze wskazuje się, jak *social entrepreneurship* jest realizowany przez organizacje zarówno for profit, ale także non profit. *Environmental entrepreneurship* identyfikuje z kolei środowiskowe niepowodzenia rynku jako szanse. Rozpatruje się wpływ odnośnych instytucji i rządów na proces przedsiębiorczy, a także dostosowanie etyki biznesu na rzecz etyki środowiska naturalnego. Wywodzi się z ekonomii środowiska naturalnego (*environmental economics*), przedsiębiorczości oraz teorii instytucjonalnej. W ramach dyskusji o różnicach między *sustainable entrepreneurship* a *social entrepreneurship* (przed-

<sup>34</sup> A. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

<sup>35</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 4, s. 222–237.

<sup>36</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, op. cit.

siębiorczość społeczna) niektórzy autorzy nie zgadzają się, by uwzględniający realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych *sustainable entrepreneurship* był rozpatrywany w ramach *social entrepreneurship*, w którym eksponowane są cele społeczne. Uważają, że *social entrepreneurship* nie powinno być częścią *sustainable entrepreneurship*, bo nie wszystkie działania społeczne mają ze swej natury charakter *sustainable*. *Sustainable entrepreneurship* może być realizowany zarówno przez organizacje for profit jak i non profit. Trwa również dyskusja o miejscu przedsiębiorczości związanej ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*). Występują poglądy, które włączają *environmental entrepreneurship* do *sustainable entrepreneurship*, lecz część autorów zwraca uwagę, że *environmental entrepreneurship* koncentruje się na celach ekologicznych i ekonomicznych, co odróżnia to pojęcie od *sustainable entrepreneurship*<sup>37</sup>. B. Parrish traktuje z kolei *sustainable entrepreneurship* jako typ przedsiębiorczości, która oznacza nacisk na problematykę ochrony środowiska<sup>38</sup>.

Wskazuje się również na różnice o charakterze **metodologicznym**. *Social entrepreneurship* wykorzystuje badania jakościowe studiów przypadków i wywiady, modele konceptualne (pojęciowe, *conceptual*) o charakterze opisowym (*descriptive*) i wyjaśniającym (*explanatory*). *Sustainable entrepreneurship* wykorzystuje modele konceptualne o charakterze opisowym, wyjaśniającym, ale także predyktywnym oraz badania jakościowe studiów przypadków i wywiady. *Environmental entrepreneurship* korzysta z badań ilościowych (wykorzystanie analizy regresji), a także z modeli konceptualnych o charakterze opisowym, wyjaśniającym i predyktywnym<sup>39</sup>. W odniesieniu do badań jakościowych trzeba mieć na uwadze fakt, że koncentrują one uwagę na cechach obiektów oraz na procesach i znaczeniach, które nie są weryfikowalne eksperymentalnie lub kwantyfikowalne (jeśli w ogóle są one mierzalne). Dotyczy to takich kategorii, jak ilość, wielkość, intensywność lub częstość. W badaniach jakościowych kładzie się nacisk na społecznie konstruowaną naturę rzeczywistości. Wagę przywiązuje się do bliskich stosunków między badaczem a przedmiotem badań, a także na sytuacyjne ograniczenia wpływające na badanie. Badacz jakościowy może być postrzegany jako **brikoler**, to jest osoba wykorzystująca estetyczne i materialne narzędzia w oparciu o dowolne, dostępne („pod ręką”) w danym momencie strategie, metody i materiały empiryczne. Brikolaż jako efekt me-

<sup>37</sup> N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 201–229.

<sup>38</sup> B.D. Parrish, *Sustainability driven entrepreneurship: Principles of organization design*, „*Journal of Business Venturing*” 2010, 25 (5), s. 510–523.

<sup>39</sup> N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, op. cit.

tody stosowanej przez brikolerów stanowi konstrukcję, która podlega zmianie i przybiera nową formę, podczas gdy brikoler dodaje różne narzędzia, metody i techniki reprezentacji oraz interpretacji. Brikoler może występować jako interpretacyjny, narracyjny, teoretyczny, polityczny i metodologiczny. Brikolaż utworzony przez brikolera interpretacyjnego stanowi stworzony (połączony) z elementów zespół reprezentacji, które pasują do specyficznej, złożonej sytuacji<sup>40</sup>. Kluczowym ontologicznym i epistemologicznym przedmiotem zainteresowania brikolażu jest związek, w ujęciu dynamicznym, relacji jednostek do kontekstu, w którym się znajdują. Warto zwrócić uwagę, że brikolaż przewiduje bardzo aktywną rolę dla ludzi, zarówno w kształtowaniu rzeczywistości, jak i w konstruowaniu procesów badawczych oraz narracji. Przedmiot dociekań badacza nie daje się opisać w kategoriach zwartej całości, gdyż jest ontologicznie złożony<sup>41</sup>. Zwraca się uwagę, że brikoler odkrywa nowe kombinacje idei, szans (*opportunities*) i organizacji, zaś brikolaż stanowi strategię odpowiadania na okoliczności, które są nieprzewidywalne i często zaskakujące<sup>42</sup>.

Według S. Schalteggera i M. Wagner, *sustainable entrepreneurship* (SE) wiąże się z kreowaniem wartości o charakterze **innowacyjnym**. Są one zorientowane rynkowo, a korzyści płyną z realizacji innowacji oraz produktów środowiskowych i społecznych. *Sustainable entrepreneurship* nawiązuje do koncepcji *sustainable development* (zrównoważonego rozwoju)<sup>43</sup>. Zrównoważona przedsiębiorczość znajduje swoje odbicie w realizacji zrównoważonej innowacyjności<sup>44</sup>. Wskazuje się na innowacyjne inicjatywy w kierunku *sustainability* dotyczące przedsiębiorstw i konsorcjów<sup>45</sup>. Zdaniem K. Hockerts pojęcie '*sustainable entrepreneurship*' obejmuje identyfikację innowacji (określanych jako *sustaina-*

<sup>40</sup> N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. nauk. wydania polskiego K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 19–62.

<sup>41</sup> J.L. Kincheloe, P. McLaren, *Teoria krytyczna i badania jakościowe. Rewizja*. [w:] *Metody badań jakościowych, op. cit.*, s. 431–485.

<sup>42</sup> L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 1–24.

<sup>43</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: From the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity*, [w:] *Sustainable innovation and entrepreneurship*, eds. R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma, M. Starik, E. Elgar, Cheltenham UK, 2007, s. 27–38.

<sup>44</sup> A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy”, pod red. D. Fatuły, 2014 (XIV), 3. s. 7–21.

<sup>45</sup> B.B. Lichtenstein, *What should be the locus of activity for sustainability? Eight emerging ecologies of action for sustainable entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 231–274.

bility innovation) i ich implementację. Może także obejmować wprowadzenie w ramach istniejącego modelu biznesu radykalnej reorientacji do osiągnięcia celów społecznych i ekologicznych. Podejście takie może być też realizowane na etapie tworzenia organizacji<sup>46</sup>. T. Verstraete i A. Fayolle postrzegają przedsiębiorczość *sustainability* (*sustainable entrepreneurship*, SE) z punktu widzenia **teorii przedsiębiorczości, menadżerskiej i neoinstytucjonalnej**. Rozpatrują oni trzy poziomy tej przedsiębiorczości: indywidualny, organizacyjny oraz kontekstualny. Poziom indywidualny w teorii przedsiębiorczości odnosi się do roli pojedynczych osób, biorąc pod uwagę ich emocje, wizje i misje. W teorii menadżerskiej na tym poziomie podkreśla się znaczenie czynników ekonomicznych kojarząc je z pojęciami: racjonalności, efektywności (*efficacy*), konkurencyjności i korzyści w zakresie kosztów. Teoria neoinstytucjonalna poziom indywidualny odnosi do roli czynników społecznych (legitymizacja poprzez wartości społeczne). Na poziomie organizacyjnym mamy do czynienia ze skierowaniem uwagi na orientację przedsiębiorczą, podkreślając znaczenie innowacji, proaktywności i podejmowanego ryzyka (teoria przedsiębiorcza), akcentowania znaczenie praktyk „zrównoważonych” (*managerial sustainability practicies*), kojarzonych z formalizacją, integracją i działaniami dobrowolnymi (teoria menadżerska) oraz wypuklenia znaczenia wewnętrznej struktury odnoszonej do rutyn o charakterze kulturowym (teoria neoistytucjonalna). Na poziomie kontekstualnym w teorii przedsiębiorczości rozpatruje się szczodrość (*munificence*), mając na uwadze szanse (okazje) i możliwości realizacji powiązań sieciowych. W teorii menadżerskiej poziom ten wiąże się ze strukturą przemysłu (pozycja i źródła przewagi konkurencyjnej). W teorii neoinstytucjonalnej poziom kontekstualny związany jest z izomorfizmem, opisywanym poprzez działania wymuszające, naśladowncze i oddziaływanie o charakterze normatywnym. Wychodząc z paradygmatów dotyczących organizacji komercyjnych, związanych z teorią przedsiębiorczości, wskazuje się na następujące paradygmaty: innowacje, dostrzeganie okazji, kreowanie biznesu i kreowanie wartości<sup>47</sup>.

T. Verstraete i A. Fayolle opisują model SE w postaci trzech zachodzących na siebie owali, z których każdy odpowiada za określony poziom: *sustainable entrepreneur* (model S1), *sustainable form* (S2) i *sustainable context* (S3). Ich analiza może wyjaśniać możliwości podejmowania decyzji w biznesie i realizacji modeli biznesu. Nakładanie się S1 i S2, prowadzi do tworzenia świadomości wizjonerskiej; w tym przypadku przedsiębiorca jest na początku drogi do integracji *sustainability* na wszystkich poziomach organizacji. Nakładanie się S1 i S3, prowadzi do tworzenia świadomości charakteryzującej się dużym

<sup>46</sup> K. Hockerts, *Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship, and the management of the antagonistic assets*, Difo-Druck, Bamberg (Germany) 2003.

<sup>47</sup> T. Verstraete, A. Fayolle, *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, 5, s. 33–52.

stopniem bezradności, co skutkuje niskim stopniem orientacji przedsiębiorczej, inercją i podejmowaniem w firmach jedynie pewnych działań o charakterze naśladowczym. Świadomość sceptyczna i związane z nią zachowania o charakterze naśladowczym występuje przy nakładaniu się S2 i S3. Nakładanie się S1, S2 i S3 prowadzi do spełnienia; tym przypadku obserwuje się, że założenia związane z dobrowolną działalnością w obszarze *sustainability* są realizowane w praktyce biznesowej i mają charakter sformalizowany<sup>48</sup>.

Nawiązując do problematyki zrównoważonej przedsiębiorczości warto zwrócić uwagę na propozycję konstrukcji macierzy *sustainability entrepreneurship*. Na jednej osi zawarto priorytet (rangę) celów *sustainability* (społeczne, ekologiczne) zaś na drugiej – opis wyników (efektów) organizacji. Efekty społeczne mogą być tworzone poza rynkiem lub nie mieć jeszcze charakteru rynkowego. Mogą się ujawnić początkowo w niszy rynkowej, aby później zaistnieć na masowym rynku i wpływać na społeczeństwo. Podkreślana jest znacząca rola instytucji, w tym politycznych (jako interesariuszy). Jako przykład podaje się rynek energii odnawialnej<sup>49</sup>.

### 3. Podstawy etyczne zachowań biznesowych w przedsiębiorczej orientacji podmiotu gospodarczego

**Orientacja przedsiębiorcza** dla podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) kojarzona jest ze skłonnością do zaakceptowania procesu przedsiębiorczego, praktyk i sposobu podejmowanych decyzji oraz uwzględnienia stopnia oddziaływania możliwości rynkowych (uwzględniając ich identyfikację i wykorzystanie)<sup>50</sup> w powiązaniu ze wzrostem przedsiębiorstwa<sup>51</sup>. Wskazuje się także na cechy orientacji przedsiębiorczej: autonomię, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka oraz agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych<sup>52</sup>. Czynnikiem wpływającymi na przedsiębiorczość są: typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji i cechy uczestników<sup>53</sup>.

<sup>48</sup> T. Verstraete, A. Fayolle, *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, 5, s. 33–52.

<sup>49</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 4, s. 222–237.

<sup>50</sup> O. Merlo, S. Auh, *The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing subunit influence on firm performance*, „Marketing Letters” 2009, Vol. 20, 3, s. 295–311.

<sup>51</sup> W.E. Baker, J.M. Sinkula, *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, „Journal of Small Business Management” 2009, Vol. 47, 4, s. 443–464.

<sup>52</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, 1, s. 135–172.

<sup>53</sup> M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 134.

Orientacja przedsiębiorcza jest także rozpatrywana z punktu widzenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, traktując ją jako zasób niematerialny firmy, proces organizujący zasoby lub też dynamiczną kompetencję. Sposób pomiaru orientacji przedsiębiorczej opiera się na różnych propozycjach badań kwestionariuszowych lub obserwacji zachowań przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę informacje zewnętrzne (np. dokumenty, artykuły)<sup>54</sup>.

Przegląd literatury dokonany przez J. Clarke i R. Holt wskazuje, że przedsiębiorczość i etykę można traktować ze sobą jako powiązane, a nawet splecione, przyjmując, że przedsiębiorczość jest procesem społecznym uwarunkowanym sytuacyjnie (*context depend social process*)<sup>55</sup>. Podstawy zachowań etycznych opisano w publikacji A. Chodyńskiego<sup>56</sup>. Podstawowe pojęcia i poglądy dotyczące etyki i moralności zawarto w tabeli 9.

Tabela 9. Charakterystyka etyki i moralności

Pojęcia związane z etyką i odpowiedzialnością	Pojęcia związane z moralnością i wartościami
<ul style="list-style-type: none"> <li>• etyka stanowi zbiór wskazań odnośnie postępowania, przejawiają się one jako reguły wynikające z moralnego punktu widzenia (D. Kaszyńska, <i>Czy...</i>, 2013);</li> <li>• zachowania etyczne mieszczą się w ogólnie przyjętych normach społecznych (J. Adamczyk, <i>Spoleczna...</i>, 2009);</li> <li>• etyka dotyczy ludzi zatrudnionych w organizacji, stosunków międzyludzkich, zachowań niemoralnych (nieetycznych), uwzględnia poczucie moralne decydentów (A. Poliwoda-Matiolańska, <i>Spoleczna...</i>, 2009);</li> <li>• etyka gospodarcza zajmuje się działaniami gospodarczymi i dzieli się na:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– etykę opisową, badającą moralność jako zjawisko społeczne;</li> <li>– etykę normatywną odnoszącą się do konstruowania i uzasadniania systemów moralnych uważanych za słuszne lub wartościowe. Z ogólnych zasad i norm wyprowadzane są normy szczegółowe; stanowi rodzaj etyki stosowanej;</li> <li>– metaetykę, koncentrującą się na analizie języka i metod etyki dla postawienia pytań odnośnie znaczenia i przedmiotu ocen moralnych (B. Klimczak, <i>Etyka...</i>, 2013);</li> </ul> </li> <li>• etyka biznesu zajmuje się wykorzystaniem ogólnych zasad etycznych przy rozstrzyganiu sytuacji (dylematów) charakterystycznych dla biznesu, jako dziedzina wiedzy dotyczy moralnego wymiaru działalności gospodarczej. Stanowi zbiór zasadnych standardów moralnych decydowania, określa, co w biznesie jest moralnie właściwe, a co nie jest. (W. Gasparski, <i>Etyka...</i>, 2013);</li> <li>• etyka biznesu stanowi podstawę realizacji CSR (D. Kaszyńska, <i>Czy...</i>, 2013);</li> <li>• etyka biznesu to moralne zasady i standardy, które kierują zachowaniami w świecie biznesu (D. Berings i współprac., <i>The role...</i>, 2012);</li> <li>• etyka biznesu, opiera się na założeniach aksjologicznych, odwołuje się do wartości przedmiotowych i wartości osobowych; powinna wskazywać, gdzie i jakie wartości pozytywne powinny się pojawić, identyfikuje także wartości negatywne i ostrzega przed nimi (A. Węgrzecki, <i>Aksjologiczne...</i>, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– moralność to system wartości, norm, praktyk i instytucji społecznych a także tożsamości osobistych. Wartości to przekonania o pożądanych stanach docelowych lub zachowaniach. (B. Wojciszke, <i>Psychologia...</i>, 2011);</li> <li>– moralność to fakt społeczny związany z postępowaniem ludzi, ma na uwadze dobro i zło (D. Kaszyńska, <i>Czy...</i>, 2013);</li> <li>– moralność przenosi się na szacunek do prawa, wiąże się z tworzeniem podstaw legalizmu jako przejaw akceptacji prawa (D. Kaszyńska, <i>Czy...</i>, 2013);</li> <li>– główne wartości przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w realizacji SOB (J. Collins i współprac., <i>Built...</i>, 1997);</li> </ul>

<sup>54</sup> K. Oblój, A. Wąsowska (red. nauk.), *Zarządzanie Międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 236–238.

<sup>55</sup> J. Clarke, R. Holt, *Reflective judgement: understanding entrepreneurship as ethical practice*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3, s. 317–331.

<sup>56</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Państwo demokratyczne, prawne i socjalne*, t. 4, red. nauk. M. Grzybowski, Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Zbigniewowi Antoniemu Maciągowi, *op. cit.*, s. 397–419.

<p><b>Etyka ekologiczna</b>                  – to: „dyscyplina etyczna, w której podejmuje się zagadnienia etycznych relacji między człowiekiem, grupami społecznymi i całymi społeczeństwami a środowiskiem przyrodniczym. Poszukuje się w jej ramach odpowiedzi na pytania, jakie czyny wobec środowiska przyrodniczego, i na jakiej podstawie, można określić jako etyczne. Chodzi też o pytanie, czyje interesy, dobro i potrzeby bierze się pod uwagę chroniąc środowisko”. Etyka ekologiczna „powinna jednoznacznie wskazywać, które zachowania są właściwe, a które należałoby z perspektywy moralnej potępić” (przyj. A.Ch. – w odniesieniu do środowiska przyrodniczego). „Etyka ekologiczna nie tylko określa obowiązki człowieka wobec środowiska przyrodniczego, ale także próbuje dokonać rozstrzygnięć w sytuacji konfliktu między interesami poszczególnych osób, poszczególnych pokoleń, a także między interesami człowieka i interesami środowiska przyrodniczego.” (B. Dobrzańska i współpracown., <i>Ochrona...</i>, 2009).</p> <p><b>Etyka a odpowiedzialność (CSR)</b>                  – etyka stanowi immanentną cechę odpowiedzialności (P. Drucker, <i>Praktyka...</i>, 1994);</p> <p>– etyka dotyczy ogólnych norm i założeń niemających odzwierciedlenia w prawie, które podlegają ocenie społecznej i są odczuwalne na gruncie moralności. Wartość podstawowa: nieczynienie zła, cel: unikanie sytuacji wieloznacznych moralnie i nienaruszanie norm moralnych. Znaczenie ma sumienie kierownictwa i pracowników. Odpowiedzialność za działania ponosi każdy pracownik indywidualnie (M. Pindelski, <i>Etyka...</i>, 2012);</p> <p>– CSR: dotyczy działań i programów nakierowanymi często na subiektywnie postrzegane efekty dla społeczności (które mają jednak charakter obiektywne). Wartość podstawowa: czynienie dobra, cel: poszukiwanie korzyści i poprawa sytuacji wybranych grup społecznych. Znaczenie mają wewnętrzne potrzeby kierownictwa, ale także media i aspekty konkurencji. Odpowiedzialność za działania ponosi kierownictwo (M. Pindelski, <i>Etyka...</i>, 2012).</p>	<p>– wartości na poziomie jednostki wiążą się z elementami: poznawczym (poznanie i rozumienie idei, poziom intelektualny), afektywnym (związek z emocjami) i behawioralnym (T. Czaplą i współprac., <i>Znaczenie...</i>, 2011);</p> <p>– przykłady wartości moralnych i etycznych: władza, sprawiedliwość, godność człowieka, solidarność, odpowiedzialność (Ł. Sułkowski, <i>Epistemologia...</i>, 2012);</p> <p>– przykładowe wartości w organizacji: zysk, szacunek, rozwój osobisty i (A. Ch.: co ważne z punktu widzenia tematyki monografii): zrównoważenie (<i>sustainability</i>) (M. Werre, <i>Implementing...</i>, 2003);</p> <p>– przyjęcie poglądu o konieczności przestrzegania norm moralnych oznacza, że zysk osiągną bez przestrzegania norm etycznych nie jest moralnie usprawiedliwiony (Y. Kang i współprac., <i>Before...</i>, 1995).</p>
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kaszyńska, *Czy etyka biznesu jest etyką?*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2013, 1(44), s. 206–214; D. Berings, S. Adriaenssens, *The role of business ethics, personality, work values, and gender in vocational interests from adolescents*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 106, 3, s. 325–335; B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, 2011; J. Collins, J. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York 1997; Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 72; P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE, Kraków 1994, s. 409; T. Czaplą, I. Świątek-Barylska, *Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*, „*Współczesne Zarządzanie*” 2011, 3, s. 80–87; J. Adamczyk, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 62–63; A. Paliwoda-Matiolańska, *Společna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 41; M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „*Przegląd Organizacji*” 2012, 2, s. 6–10; Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before profit social responsibility turning the economic paradigm upside down*, Business and Society, 1995, Proceedings, s. 414; B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 119–128; A. Węgrzecki, *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 17–28; W. Gasparski, *Etyka biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 79–88; B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 380–381; M. Werre, *Implementing corporate responsibility – the Chicita case*, „*Journal of Business Ethics*” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 247–260.

Analiza D. Kaszyńskiej pozwala przyjąć, że podstawą **etyki** jest zespół zasad, norm, przepisów, nakazów i zakazów odnoszących się do postępowania ludzi. Etyka stanowi obszar filozofii, odnosi się do badań moralności i tworzenia systemów myślowych prowadzących do tworzenia zasad moralnych. Etyka biznesu, szczególnie istotna z punktu widzenia tematyki niniejszej monografii, nawiązuje do wymiaru moralnego działalności gospodarczej, rozpatrując zasadnicze standardy moralne odnoszące się do decydowania w trakcie realizacji działalności biznesowej, także przy zachowaniach przedsiębiorczych. Etyka biznesu odnosi się nie tylko do etycznych teorii moralności, ale uwzględnia także teorie psychologiczne (np. teorię rozwoju moralnego człowieka L. Kolberga) i socjologiczne (np. problematykę zaufania). Etyka biznesu stanowi część etyki normatywnej, ale wchodzi także w skład etyki opisowej dotyczącej sposobów postępowania i różnic moralności grup społecznych. Odnosząc się do postaw moralnych, przekonań, wartości i zachowań bada także motywy postępowania; odnosi się do bytu, problemów logicznych i metodologicznych. W jej ramach analizowane są uwarunkowania moralności związane z czynnikami ekonomicznymi, historycznymi, ale również ekologicznymi. Zbiór norm, reguł (zachowań) przydatnych w codziennej praktyce, stanowi z kolei etykę normatywną. Rozpatruje się także etykę sytuacyjną, związaną z samodzielnym podejmowaniem decyzji w konkretnych sytuacjach, wykorzystując moralną autonomię jednostki<sup>57</sup>. J. Klimek podkreśla, że w prowadzeniu biznesu pojawiają się konflikty wartości. W ich rozwiązywaniu pomocne może być respektowanie zasad etycznych. Wskazuje przy tym, że etyka normatywna określa pojęcie dobra i zła oraz odnosi się do budowy całościowych systemów etycznych. Dotyczy określonego systemu norm odnoszących się do postępowania ludzkiego. Etyka opisowa wyjaśnia z kolei zjawiska natury moralnej odnośnie do społeczeństw, grup zawodowych czy społecznych w dziejach filozofii lub literatury. Dokonuje analizy rzeczywistych przekonań ludzi, ale i ich postępowania. Etyka stosowana odnosi się do narzędzi kształtujących właściwe postawy moralne. Tymi narzędziami, do formowania postaw ludzi, mogą być np. szkolenia, kodeksy etyczne, stosowanie kryteriów etycznych przy rekrutacji, awansach, tworzenie zespołów nadzoru etycznego czy wypracowanie modeli przywództwa etycznego. Etyka teoretyczna odnosi się do tego, czym jest wartość moralna i co jest przedmiotem ocen<sup>58</sup>.

Etyka biznesu rozpatruje m.in. zgodność rezultatów działań przedsiębiorstwa z normami etycznymi występującymi w społeczeństwie. Łączy ze sobą zagadnienia etyczne i ekonomiczne, odnosi się do relacji między ludźmi w nawiązaniu do występujących norm i wartości. Instytucjonalizacja etyki

<sup>57</sup> D. Kaszyńska, *Czy etyka biznesu jest etyką?*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, 1(44), s. 206–214.

<sup>58</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 83, 124–127.

następuje przez jej wprowadzanie do zarządzania przez: wizję, misję i strategię przedsiębiorstwa, struktury, procedury, programy i kodeksy postępowania, szkolenia, podejmowanie decyzji etycznych, komunikowanie się, nagrody i kary, zapobieganie i kontrolę etyczną oraz realizację polityki społecznej<sup>59</sup>. Etyka biznesu wpływa na poziom kapitału intelektualnego organizacji<sup>60</sup>.

Zachowania etyczne rozpatruje się w kontekście norm społecznych. Według B. Wojciszke, **norma społeczna** (*social norm*) stanowi regułę, która rządzi konkretnym zachowaniem lub klasą zachowań. Taka norma obowiązuje wszystkich członków grup. W przypadku występowania (w danej sytuacji) zwykłego sposobu postępowania dotyczącego większości ludzi, norma społeczna określana jest jako norma opisowa (*descriptive norm*)<sup>61</sup>. A. Węgrzecki podkreśla, że etyka biznesu opiera się na założeniach aksjologicznych (formułowanych w ramach aksjologii jako dziedziny filozofii zajmującej się wartościami), odwołuje się do wartości przedmiotowych i wartości osobowych. Wartości przedmiotowe związane są z przedmiotami wartościowymi (dobra), a więc przedmiotami wyposażonymi w pewne pozytywne wartości. Wartości osobowe o charakterze podmiotowym stanowią ludzie i zespoły ludzkie. Rozważania swoje odnosi do pojęcia 'gospodarowanie', które ma swój przedmiot, podmiot i cel. Podmiotem jest sprawca i wykonawca czynności objętych gospodarowaniem, pojedynczy człowiek lub zespół ludzi. Przedmiotem są zaś wyroby materialne lub usługi. Wiąże ponadto etykę biznesu z pojęciem **biznesu odpowiedzialnego**. W tym przypadku, przy prowadzeniu działalności gospodarczej, zaleca poszanowanie naturalnego środowiska oraz zastanej sfery społeczno-kulturowej<sup>62</sup>. Prezentowany pogląd jest dyskusyjny, bo nie uwzględnia możliwości zmian kulturowych szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu związanej z zarządzaniem przedsiębiorstwami.

J. Adamczyk podkreśla, że etykę w przedsiębiorstwach rozpatrywać można z punktu widzenia poziomów: społeczeństwa, interesariuszy, polityki wewnętrznej i osób indywidualnych. Zwraca uwagę na instytucjonalizację etyki w przedsiębiorstwach. Przejawia się to wprowadzaniem konkretnych wartości, norm i obowiązków moralnych, poprzez formę standardów i procedur<sup>63</sup>.

W literaturze przedmiotu mówi się też o pojęciu **etyki ekologicznej**. B. Dobrzańska i współpracownicy wskazują na zasady etyki ekologicznej, które obejmują: prawo człowieka do środowiska przyrodniczego (z uwzględ-

<sup>59</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2004, s. 131.

<sup>60</sup> H.-Y. Su, *Business ethics and the development of intellectual capital*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119,1, s. 87–98.

<sup>61</sup> B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Wyd. Nauk. Scholar, Warszawa 2011, s. 539.

<sup>62</sup> A. Węgrzecki, *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 17–28.

<sup>63</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 62–63.

nieniem zasad sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej), humanitarne postępowanie wobec zwierząt, powściągliwość w korzystaniu z zasobów i walorów środowiska przyrodniczego, nakaz ochrony różnorodności sposobów życia ludzi oraz odpowiedzialność za środowisko przyrodnicze, z podkreśleniem znaczenia kierunków rozwoju techniki do zmniejszenia ryzyka ekologicznego. W etyce ekologicznej można wyróżnić trzy stanowiska: antropocentryczne (podstawę stanowią uprawnienia etyczne ludzi, zaś ochrona środowiska jest obowiązkiem moralnym na dziś i na rzecz przyszłych pokoleń), biocentryczne (respektuje szacunek dla wszystkich form życia) i etyka holistyczna, oparta na szacunku do wszystkiego, co istnieje<sup>64</sup>. Zwraca się uwagę, że korporacyjna etyka biznesu (*corporate environmental ethics*, CEE) uwypukla rolę proaktywnego zarządzania środowiskowego. Wpływa pozytywnie w sposób bezpośredni (poprzez zielone produkty), a także pośredni na przewagę konkurencyjną. Oddziałuje na realizację zielonych innowacji produktowych i zielonych procesów innowacyjnych<sup>65</sup>.

B. Wojciszke odnosi się do **moralności** w kontekście ograniczenia egoizmu i nakłaniania ludzi do współpracy. Podkreśla, że wartości wchodzące w skład moralności mogą mieć charakter prospołeczny, wykraczając poza niewłasne interesy. Zwraca uwagę, że wartości wykraczają poza sytuacje specyficzne i można je wiązać z wyborami i ocenami; wykorzystuje się wówczas ich porządkowanie według względnej ważności<sup>66</sup>. R. Ingarden zwraca uwagę, że wartości istnieją w sposób realny i obiektywny. Determinują one moralne postępowanie jednostki, za które ponosi ona odpowiedzialność<sup>67</sup>. W zarządzaniu wartość można rozpatrywać w trzech wymiarach znaczeniowych: jako dobro (wszystko, co jest cenne), odpowiedź na potrzebę lub jako ideę ogólną<sup>68</sup>. Z punktu widzenia zarządzania, szczególne znaczenie ma powiązanie systemu wartości pracowników z wartościami organizacji<sup>69</sup>. W tym kontekście podkreślić należy znaczenie głównych wartości przedsiębiorstwa, które są wyznawane przez większość uczestników organizacji i wykazują istotne znaczenie do jej trwania i rozwoju<sup>70</sup>.

Zwraca się także uwagę na fakt, by system wartości organizacji zapewniał zgodność działań organizacji z oczekiwaniami interesariuszy. Formułowany jest proces **zarządzania przez wartości**, obejmujący etapy:

<sup>64</sup> B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kielczewski, red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 382–383, 387–388.

<sup>65</sup> C-H. Chang, *The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3, s. 361–370.

<sup>66</sup> B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, 2011, Warszawa, s. 537, 546.

<sup>67</sup> R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1999.

<sup>68</sup> M. Gołaszewska, *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, PWN, Warszawa 1994, s. 26.

<sup>69</sup> M. Olszewska, *Konflikt systemów wartości w organizacji. Geneza, konsekwencje, zapobieganie*, „Nauka i Gospodarka” 2010, 2 (5), s. 51–57.

<sup>70</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 47, 66, 98–99.

- uzgadnianie istotnych wartości dla organizacji i pracowników;
- określenie i propagowanie misji, wizji i strategii firmy w oparciu o te wartości;
- dostosowanie działań i struktury organizacyjnej do przyjętych założeń<sup>71</sup>.

W oparciu o szerokie badania przedsiębiorstw, wykonane w latach 2006 i 2009, w 11 krajach świata wydzielone zostały następujące grupy wartości:

- profesjonalizm (odnosi się do głównej działalności, jakości oferty, ale także zaufania);
- współzawodnictwo (w tym zawiera się także innowacyjność);
- aspekty behawioralne;
- relacje z otoczeniem (odnosi się także do problematyki społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju);
- sposób komunikacji z otoczeniem (obejmuje także partnerstwo);
- wspieranie funkcjonowania pracowników w organizacji (dotyczy to ich systemów wartości);
- wartości moralne i etyka;
- wartości społeczne (związane z funkcjonowaniem organizacji w społeczeństwie)<sup>72</sup>.

Przegląd dokonany przez M. van Marrevijk i M. Werre wskazuje, że (według poglądów C. Gravesa) tworzone systemy wartości są odpowiedzią na przeważające okoliczności (warunki). System wartości zawiera elementy związane z przetrwaniem (*survival*), bezpieczeństwem (*security*), energią i siłą (*energy and power*), porządkiem (*order*), wspólnotą (*community*), synergią i holistycznym systemem życia (*holistic life system*). Jako system wartości (*value system*) przyjęto, że obejmuje on wartości, wierzenia i odpowiednie zachowania<sup>73</sup>. Bezpieczeństwo jest wskazywane jako wartość organizacyjna i jest kojarzona z brakiem niepokoju i ryzyka<sup>74</sup>. Podmiot (organizacja) jest bezpieczna, gdy w oparciu o określone działania jest w stanie w sposób samodzielny osiągać cele<sup>75</sup>. Jako zbiór społecznie akceptowanych wartości można traktować idee. W koniecznych przypadkach ideę można traktować zamiennie jako odpowiednik takich pojęć, jak: pomysł, przesłanie, program, pogląd, projekt, wzorzec, koncepcja, twierdzenie, myśl przewodnia, wyobra-

<sup>71</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.

<sup>72</sup> T. Czapla, I. Świątek-Barylska, *Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, 3, s. 80–87.

<sup>73</sup> M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

<sup>74</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, op. cit., s. 101.

<sup>75</sup> J. Konieczny, *O metodzie rozumowań w etyce bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, Numer specjalny: *Moralne problemy bezpieczeństwa*, red. J. Konieczny, Kraków 2008, s. 97–102.

żenie czy rozwiązanie. Idee mogą służyć m.in. umacnianiu społecznie akceptowanych przekonań i poglądów, propagowaniu norm i zasad porządku społecznego, a także kształtowaniu wrażliwości społecznej i pobudzaniu aktywności społecznej i gospodarczej. Idea jako twór myślowy może być przekształcana w sformalizowaną koncepcję, a idąc dalej – w ofertę. Na końcu tego procesu pojawia się idea jako praktyka w postaci programu, apelu, procedury czy normy społecznej<sup>76</sup>.

W literaturze wskazuje się na **różnice pomiędzy etyką biznesu a odpowiedzialnością społeczną**<sup>77</sup>. Omawia się także różnice między etyką a CSR. M. Pindelski zwraca uwagę, że etyka i odpowiedzialność społeczna to pojęcia różne ontologicznie<sup>78</sup>. Etyka wiąże się przekonaniami poszczególnych osób. Odpowiedzialność społeczna dotyczy z kolei zobowiązań wobec interesariuszy, na które wpływ mają przekonania kluczowych osób w organizacji<sup>79</sup>.

W sytuacji wzrostu moralnej degradacji jako procesu społecznego związanego z osłabieniem lub utratą standardów moralnych i etycznych, etyka biznesu i CSR wpływają pozytywnie na sukces biznesu. Badania firm w Chinach wskazują, że gdy moralna degradacja nie osiąga jeszcze wysokiego poziomu, to zaangażowanie w obszarze CSR występuje przy wysokiej legitymizacji i przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Do wyższej legitymizacji tych podmiotów prowadzi realizacja kodeksów etycznych<sup>80</sup>.

Podkreśla się, że zarządzanie w organizacjach może być etyczne, etycznie neutralne lub nieetyczne<sup>81</sup>. Dla polskich przedsiębiorstw wyodrębniono cztery perspektywy postrzegania związków między **etyką a zarządzaniem**: etyczne posłannictwo, etyczny instrumentalizm, etyczny minimalizm oraz aksjologiczny legalizm. Etyczne posłannictwo uwzględnia założenia CSR zawarte w misji. Etyczne zarządzanie przedsiębiorca realizuje poprzez zachowanie zgodności działań z osobistymi wartościami i opartą o te wartości etyczną misję. Etyczny instrumentalizm, który nie nawiązuje wprost do założeń CSR, opiera się jednak na zarządzaniu, w którym przedsiębiorca postępuje w sposób zgodny ze swoimi moralnymi zasadami. Znajduje

<sup>76</sup> A. Szromnik, *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej* (cz. 1), „Marketing i Rynek” 2013, 4, s. 2–13.

<sup>77</sup> A. Paliwoda-Matoliańska, *Społeczna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 41.

<sup>78</sup> M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2, s. 6–10.

<sup>79</sup> N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the notion of „doing well by doing good” prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 4, s. 479–490.

<sup>80</sup> Q. Zheng, Y. Luo, S. Wang, *Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy*, „Journal of Business Ethics” March 2014, Vol. 120, 3, s. 405–421.

<sup>81</sup> A.B. Carroll, *In search of the moral manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, 2, s. 7–15.

to odbicie w stylu przewodzenia. W tym podejściu nie występują elementy misyjne, jednak orientacja skierowana jest bardziej na interesariuszy niż na ogólne wartości. Etyczny minimalizm podkreśla z kolei rolę uwarunkowań zewnętrznych i wiąże się z przestrzeganiem minimalnych standardów etycznych. W przypadku aksjologicznego legalizmu, reguły i standardy mają umocowanie w wartościach o charakterze środowiskowym (stąd określenie 'aksjologiczny'). Przedsiębiorca zarządza w oparciu o reguły oparte na profesjonalizmie, zgodnie z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania. Obserwuje się wykorzystywanie sprawdzonych profesjonalnych wzorców postępowania<sup>82</sup>. Rozważania dotyczą także postrzegania przez przedsiębiorców i menadżerów norm prawnych i standardów etycznych. Odnoszą się do odpowiedzi na pytanie, na ile normy prawne są postrzegane jako związane z podzielanymi przez wspólnotę wartościami (o charakterze aksjologicznym), a na ile są traktowane jako normy etyczne. Te ostatnie są obowiązujące na mocy ustanowienia. Opierając się na badaniach dotyczących tych zagadnień w Polsce, określono pięć perspektyw w grupie menadżerów i cztery perspektywy w grupie przedsiębiorców. Perspektywami w grupie menadżerów są: korporacyjny proceduralizm, etyczny profesjonalizm, etyczny sytuacjonizm, technokratyczny legalizm i etyka kontraktu, zaś w grupie przedsiębiorców występują: etyczne posłannictwo, etyczny instrumentalizm, etyczny minimalizm oraz aksjologiczny legalizm. Zarówno menadżerowie, jak i przedsiębiorcy, wskazują na luki w prawie, które utrudniają zmiany w zarządzaniu w kierunku nastawienia proetycznego. Należy także podkreślić obserwowaną przez menadżerów rozbieżność norm prawnych i etycznych<sup>83</sup>.

W literaturze etyka organizacyjna jest rozważana w dwóch kontekstach: **kultury etycznej** (*ethical culture*) i **klimatu etycznego**. Kultura etyczna odnosi się do konwencji (porozumień, zwyczajów) dotyczących zachowań organizacyjnych, które zachęcają do działań o charakterze *sustainability* lub je powstrzymują. Z kolei klimat etyczny odnosi się do indywidualnego postrzegania i prezentowania tego, co wiąże się z zachowaniami etycznymi<sup>84</sup>.

Omawiana jest też kultura etycznego biznesu. Model takiej kultury, zaproponowany przez CEBC (*Center for Ethical Business Cultures*), zawiera sterujące wartości (*value driven*), przywództwo efektywnościowe (które wiąże się z tworzeniem i podtrzymywaniem kultury etycznej, z udziałem liderów etycznych), równowagę interesariuszy, proces integracyjny (poprzez

<sup>82</sup> J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 11–14.

<sup>83</sup> J. Szczupaczyński *Etyczny wymiar norm prawnych w relacjach menadżerów i przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, Vol. 147, 4, s. 177–192.

<sup>84</sup> E. Riivari, A.-M. Lämsä, *Das it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 124, 1, s. 1–17.

instytucjonalizację misji i wartości w organizacji) oraz perspektywę długookresową<sup>85</sup>. Obserwuje się związek między kulturą etyczną a **innowacyjnością** organizacji. Z badań w sektorze publicznym i sektorze usług przemysłowych wynika, że właściwy management (*congruency of management*), związany z kulturą etyczną, wpływa pozytywnie na innowacyjność, zaś na innowacyjność procesową i w zakresie zachowań – w sposób szczególny. Do badań wykorzystano model kultury etycznej CEV (*corporate ethical virtue*), który obejmuje: klarowność, odpowiedni (*congruency*) nadzór, odpowiednie zarządzanie, wykonalność (związaną z możliwością podążania przez pracowników za oczekiwaniami normatywnymi), możliwość zniesienia (*supportability*, odnosząca się do pomocy dla pracowników w ich dążeniu do realizacji tych oczekiwań), transparentność, możliwość dyskusji, aprobowalność. Z kolei innowacyjność organizacji powiązano z jej skłonnością, tendencją i zdolnością (*ability*) do przyswajania i wspierania nowych idei, praktyk i procedur, które mają przekształcać się w innowacje<sup>86</sup>. Do rozważań przyjęto model innowacji C. Wanga i P. Ahmed, zawierający następujące wymiary: innowacyjność produktową, innowacyjność marketingową, innowacyjność procesową, innowacyjność odnośnie zachowań oraz innowacyjność strategiczną<sup>87</sup>.

Klimat etyczny to przeważająca percepcja (postrzeganie) typowych praktyk organizacyjnych i procedur z punktu widzenia zawartości etycznej. Przegląd poglądów na temat klimatu etycznego wskazuje, że występują różne modele tego klimatu; w oparciu o teorię etyki (egoizm, życzliwość) podano dziewięć ich typów i zasad oraz poziom analizy: indywidualny, lokalny oraz kosmopolityczny (międzynarodowy). Jednym z tych typów jest społeczna odpowiedzialność, realizowana przez życzliwość, mając na uwadze interesariuszy i działania kosmopolityczne. Podkreśla się wpływ klimatu etycznego na podejmowanie decyzji. Wskazuje się także na poglądy dotyczące formalnych i nieformalnych antecedenencji dotyczących klimatu etycznego – jako formalne wymienia się przywództwo, strukturę, politykę (w tym związaną z programami etycznymi), system nagród, mechanizmy socjalizacji i procesy decyzyjne. Jako nieformalne antecedenencje wymienia się ukryte normy zachowań, modele ról, rytuały, anegdoty historyczne oraz język. Zwraca się

<sup>85</sup> D. Jondle, A. Ardichvili, J. Mitchell, *Modeling ethical business culture: development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 1, s. 29–43.

<sup>86</sup> E. Riivari, A.-M. Lämsä, *Das it pay to be ethical? Examining the relationship between organizations' ethical culture and innovativeness*, *op. cit.*, s. 1–17.

<sup>87</sup> C.L. Wang, P.K. Ahmed, *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, 7 (4), s. 303–313.

uwagę na wpływ kodeksów etycznych na pozytywny klimat etyczny<sup>88</sup>. Zbadano wpływ różnych wymiarów klimatu etycznego na postrzeganie etycznych praktyk menadżerów polskich szpitali, którzy odnieśli sukces. Do badań przyjęto następującą typologię tych klimatów: profesjonalizm, troskliwość, instrumentalizm, efektywność (*efficiency*) oraz niezależność. Najczęściej wskazywano na występowanie klimatu efektywności. Większość badanych menadżerów wskazuje, że klimat profesjonalizmu i niezależności wiąże się z sukcesami organizacji i zachowaniami etycznymi<sup>89</sup>.

Aspekty etyczne można wiązać z określonymi systemami religijnymi. W opracowaniu J. Klimka porównano stosunek poszczególnych rodzajów religii (judaizm, buddyzm, chrześcijaństwo, islam) do wybranych aspektów ludzkiego życia, gospodarki, stosunków społecznych, wartości, sprawiedliwości społecznej, wartości prywatnej, stosunku do bogactwa, przedsiębiorczości i zysku, handlu, chciwości, lichwy, pracy, bezrobocia, pracodawcy i wynagrodzenia, dni wolnych od pracy, bezczynności, ubóstwa oraz pomocy biednym. W szczególności w chrześcijaństwie, jak wynika to z zestawienia, odnośnie do gospodarki zalecany jest umiar w pozyskiwaniu zasobów naturalnych oraz dbałość o ekologię, a odnosząc się do handlu podkreślono, że to właśnie chrześcijaństwo ma znaczący wkład w etykę życia gospodarczego. Wymienione w zestawieniu religie, przy pewnym zróżnicowaniu, wykazują ogólną zgodność co do tego, że akceptują one przedsiębiorczość i dążenie do zysku, przy czym zysk nie może być celem jedynym, a osiągać go należy w sposób godziwy<sup>90</sup>. Proponowane są trzy modele zachowań etycznych w biznesie: północnoamerykański, europejski i azjatycki. W każdym z nich jest mowa o zysku, co wiąże się z rozsądnym gospodarowaniem. Jednak w modelu europejskim (zwłaszcza w odniesieniu do Skandynawii i Niemiec) rentowność jest także odnoszona do kwestii społecznych. W modelu azjatyckim występuje wysoka lojalność pracodawcy wobec pracownika i na odwrót, oraz występuje rozwinięte poczucie odpowiedzialności za wytworzone produkty i usługi. W Polsce dominują elementy modelu północnoamerykańskiego z podkreśleniem znaczenia efektów finansowych<sup>91</sup>.

Jako zalecane **zasady etyki** działań w społecznej gospodarce rynkowej wskazuje się na:

- docenienie dyskusji o etyce biznesu wraz z realizacją wniosków;
- powiązanie norm ustanawianych przez władze (w tym przez państwo i władze lokalne) z etyką biznesu;

<sup>88</sup> C. Blome, A. Paulray, *Ethical climate and purchasing social responsibility: a benevolence focus*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3, s. 567–585.

<sup>89</sup> A. Simha, A. Stachowicz-Stanusch, *The link between ethical climates and managerial success: a study in a Polish context*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 1, s. 55–59.

<sup>90</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 72–76, 80–81.

<sup>91</sup> J. Klimek, *ibidem*, s. 150, 183.

- sformułowanie norm odnoszących się do ochrony środowiska o charakterze globalnym (w związku z tym, że jest to aktualnie mało realne, proponuje się utworzenie międzynarodowego, dobrowolnego kodeksu dla wybranych sektorów);

- utworzenie kultury przedsiębiorstwa, w której zysk ma mieć charakter optymalny, a nie maksymalny, uwzględniając m.in. kwestie środowiska naturalnego;

- uwzględnienie niedoskonałości techniki i zabezpieczeń, co prowadzi m.in. do katastrof – potrzebne może być zarówno zdobywanie niezbędnej wiedzy, ale także wzrost odpowiedzialności;

- uwzględnienie roli i odpowiedzialności jednostki w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych<sup>92</sup>.

Odnosząc się do tych rozważań warto zwrócić uwagę, że w szczególności rola zachowań etycznych, w odniesieniu do przedsiębiorczości i innowacyjności, będzie się wiązać z kulturą podmiotów gospodarczych oraz etycznymi przesłankami decyzji menadżerskich.

#### 4. Przedsiębiorcze, odpowiedzialne zachowania przedsiębiorcy i menadżera – decyzje i przywództwo

Rozpatrując problemy przedsiębiorczości, warto zwrócić uwagę na znaczący dorobek **psychologii**, który wskazuje, że przedsiębiorczość może być rozumiana jako cecha, a także forma działalności. Ciekawe rozważania odnoszą się do przedsiębiorców i menadżerów. Obserwuje się bowiem wyższą skłonność do ryzyka u przedsiębiorców niż u menadżerów. Przedsiębiorca i menadżer mają odmienną percepcję i ocenę poziomu ryzyka. To właśnie percepcja sytuacji skłaniać może przedsiębiorców do bardziej ryzykownych zachowań. Równocześnie przedsiębiorcy w większym stopniu niż menadżerowie dostrzegają potencjalne korzyści i silne strony. Przedsiębiorcy wykazują także wyższą potrzebę poziomu osiągnięć niż menadżerowie. Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorcy są bardziej sumienni od menadżerów, a także bardziej otwarci na doświadczenia. Przedsiębiorcy wykazują przy tym mniejszą neurotyczność i ugodowość, a równocześnie nie obserwuje się między nimi występowania istotnych różnic w ekstrawersji. Podkreślana jest rola zmiennych psychologicznych, wpływających na przedsiębiorczość (predyktory przedsiębiorczości), na intencje i zachowania przedsiębiorcze. Wśród tych zmiennych wymienia się następujące ich grupy: osobowościowe i temperamentalne, po-

<sup>92</sup> W. Guth, *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 38–40, za: J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, op. cit., s. 157–158.

znawcze, motywacyjne i kulturowe. Zwraca się uwagę na fakt, że od dalszych i bliższych czynników psychologicznych zależy sukces rozpoczęcia biznesu (model Giessen–Amsterdam). Do czynników dalszych (*distal factors*) zalicza się: osobowość oraz pozostałe cechy osobowe i zdolności poznawcze. Wśród czynników bliższych (*proxima factors*) wskazuje się poznanie, działanie, motywacje, przywództwo oraz czynniki niepsychologiczne (otoczenie i sieć kontaktów). Wpływ czynników niepsychologicznych rozpatruje się w powiązaniu m.in. z kulturą narodową, w tym odnośnie do wartości religijnych<sup>93</sup>.

W kontekście przedsiębiorczości wskazuje się na znaczenie transgresji, rozumianej za J. Kozieleckim jako wychodzenie człowieka (o charakterze intencjonalnym) poza to, co posiada, a także, czym jest. Rozpatruje się transgresję twórczą, zawodową, społeczną, materialną, etyczną, psychologiczną i rodzinną<sup>94</sup>. Człowiek traktowany jest jako układ transgresyjny, co oznacza, że podejmuje czynności inwencyjne i ekspansywne. Wykracza przy tym poza typowe granice działania. Z jednej strony tworzy wartości pozytywne, ale z drugiej – negatywne. Kreuje rzeczywistość, która stanowi źródło zarówno rozwoju, ale też regresu. Podejmuje próby zarówno autokreacji, ale też autodestrukcji<sup>95</sup>.

Rozpatrując problematykę przedsiębiorczości należy zwrócić uwagę na fakt, że w ujęciu **historycznym** szczególna rola przypadła założycielowi firmy, który równocześnie zarządzał podmiotem gospodarczym. Punktem przełomowym stała się sytuacja, w której nastąpiło rozdzielenie własności od zarządzania, gdy zarządzanie w przedsiębiorstwie przeszło w ręce zawodowego, profesjonalnego managementu. Drugim szczególnym wydarzeniem stały się publikacje J. Schumpetera, który w praktyce wskazał na związki przedsiębiorczości z kreowaniem innowacji. Należy podkreślić, że przedsiębiorca może występować w różnych rolach: jako inwestor, odkrywca okazji, założyciel (firmy) i (jej) organizator oraz innowator<sup>96</sup>. Historyczne role przedsiębiorcy zawierały w sobie szereg elementów: podejmowanie ryzyka, wraz z działaniem w warunkach niepewności, dostarczanie kapitału finansowego, funkcjonowanie jako innowator, przywódca, użytkownik czynników produkcji, decydent, rozjemca, menadżer lub nadzorca, organizator lub koordynator zasobów ekonomicznych, lokujący zasoby do ich alternatywnego wykorzystania, właściciel, zleceniobiorca czy osoba zarządzająca przedsiębiorstwem jako całością (tabela 10).

<sup>93</sup> A. Strzałecki (red. nauk.), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 27–28, 43–45, 248–250, 272–273.

<sup>94</sup> A. Strzałecki *ibidem*, s. 375–380.

<sup>95</sup> J. Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1987, s. 10.

<sup>96</sup> B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.

Tabela 10. Historyczne i współczesne poglądy na przedsiębiorcę i przedsiębiorczość

Postrzeganie przedsiębiorcy	Współczesne modele przedsiębiorczości
<p>– Przedsiębiorca to ten, kto w handlu wykorzystuje okazje do osiągnięcia zysku z różnic cen towarów, ponosząc ryzyko ekonomiczne (R. Cantillon, połowa XVIII w.);</p> <p>– nagrodą dla przedsiębiorcy jest zysk za ponoszone ryzyko (R. Cantillon, J. Stuart Mill);</p> <p>– przedsiębiorca (utożsamiany z właścicielem) posiada umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału, podejmując ryzyko (A. Smith);</p> <p>– przedsiębiorca–właściciel łączy umiejętnie i koordynuje czynniki produkcji, podnosząc efektywność zasobów; rozróżnienie pojęcia przedsiębiorcy od kategorii kapitalisty (J. Say, przełom XVIII i XIX wieku);</p> <p>– H. von Thünen: całościowa definicja zysku przedsiębiorcy (I połowa XIX w.);</p> <p>– przedsiębiorca to osoba, która dla zysku nabywa czynniki produkcji, kieruje produkcją i sprzedaje produkty (A. Marshall, przełom XIX i XX wieku, tzw. szkoła marginalna);</p> <p>– przedsiębiorca wprowadza innowacje (J. Schumpeter) – następuje oddzielenie pojęcia przedsiębiorcy od kapitalisty; innowacyjność przedsiębiorcy przynosi zysk kapitaliście (posiadaczowi kapitału – początek XX wieku);</p> <p>– F. Knight: podstawowa umiejętność zawodowa przedsiębiorcy to fakt, że potrafi oszacować obszary ryzyka (jako kwantyfikowana niepewność) i niepewności (wielkość niewymierna), wykorzystując swoją wiedzę i przenikliwość;</p> <p>– L. von Mises: przedsiębiorca i konsument dla maksymalizacji korzyści z wymiany (głównie zadowolenia) powodują dostosowanie wzajemnej stron podaży i popytu; natura działań przedsiębiorczych wiąże się z zarządzaniem ryzykiem;</p> <p>– F. von Hayek: przedsiębiorcy, w oparciu o wiedzę o rynku, dokonują alokacji zasobów dla zaspokojenia potrzeb rynku; koncepcja rynku (odnosi się to także do L. von Misesa) to zbiór sytuacji, które jednostki interpretują w oparciu o ich subiektywną wiedzę i doświadczenie;</p> <p>– J. Kirzner: przedsiębiorca to osoba poszukująca okazji rynkowej, nie łączy się jej z osobą właściciela (tzw. szkoła austriacka); w głównej pracy z 1973 roku wskazuje na cechy przedsiębiorcy, który powinien być kreatywny, charyzmatyczny, ma posiadać zdolność do zarządzania, cechy przywódcze, wyobraźnię, osąd przyszłości, powinna cechować go innowacyjność;</p> <p>– II połowa XX wieku: podstawowy wysiłek przedsiębiorcy jest skierowany na minimalizację skali otaczającej go nieefektywności (H. Leibenstein); przedsiębiorca to agent zmiany, poszukujący okazji w otoczeniu, reagujący zmianami (decyzjami) dotyczącymi wykorzystania zasobów, z wykorzystaniem dostępu do informacji (M. Casson);</p> <p>– przedsiębiorca podejmuje działania (zwane przedsiębiorczością) tj. organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko (R. Griffin);</p> <p>– przedsiębiorca to każdy podmiot gospodarczy, który podejmuje decyzje w celu uzyskania zysku (we własnym imieniu lub w oparciu o pełnomocnictwo); zysk zależy od kosztów i dochodów (Wass v. Czege);</p> <p>– dość powszechny jest pogląd, że najemny menadżer staje się warunkowym (czas, zakres kompetencji) przedsiębiorcą;</p> <p>– dyskutowany jest pogląd, czy pojęcie przedsiębiorcy można przenieść na miniprzsiębiorstwa lub inne organizacje (niebędące przedsiębiorstwami).</p>	<p><b>Mikroekonomiczne</b></p> <p>– awersje (ludzi) do ryzyka (R. Kihlstroma i J. Laffonta, 1982, – wiąże się z oczekiwaną płacą jako przedsiębiorcy bądź osoby zatrudnionej);</p> <p>– przewidywanie przyszłych dochodów (C. Campbel, 1992);</p> <p>– awersja do ryzyka i otoczenie społeczne (M. Minniti i W. Bygrave, 1999, – decyzja o założeniu firmy zależy od poziomu przedsiębiorczości lokalnej i cech indywidualnych).</p> <p><b>Makroekonomiczne</b></p> <p>– dotyczy decyzji o założeniu własnej firmy uwzględniając pomysły na biznes, dostęp do kapitału i ryzyko kredytowe (odnosi się do wyznaczenia odsetka przedsiębiorców w gospodarce w stanie równowagi) (A. Oswald i D. Blanchflower, 1998);</p> <p>– dotyczy nasycenia przedsiębiorczością w gospodarce i jej zmiennością, uwzględnia równowagę rynkową i bariery (N. Bosma, G. de Witte i M. Carree, 2005);</p> <p>– traktuje przedsiębiorczość jako ryzykowną działalność inwestycyjną (P. Petrakis, 2004).</p>

Źródło: pracowanie własne na podstawie: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 20–29; A. Marjański, *Nauki o organizacji. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*, SWSPiZ, Warszawa, [dostęp luty 2012]; M. Gorynia, E. Łazniewska (red. nauk.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2010; A. Strzałecki (red. nauk.), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Wyd. SWPS, Warszawa 2011, s. 58–67; M. Wojtyśiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyki biznesu*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2011.

Problematyka przedsiębiorczości jest także rozpatrywana z punktu widzenia **kompetencji przedsiębiorczych**, często kojarzonych z kompetencjami menadżera. Przegląd kompetencji menadżerskich zawiera monografia A. Chodyńskiego<sup>97</sup>. Analiza dokonana przez S. Gudkovą wskazuje, że kompetencje przedsiębiorcze (*entrepreneurial competences*), nawiązując do kompetencji menadżerskich (według R. Boyatzisa), wiążą się z taką charakterystyką osoby, która zapewnia wysoką oraz/albo nadzwyczajną efektywność podejmowanych działań. Na kompetencje przedsiębiorcze (wychodząc z poglądów B. Birda) składają się takie charakterystyki, jak wiedza (zarówno ogólna jak i specjalistyczna), motyw, cechy osobowości, postrzeganie siebie, a także rola społeczna. Wymienia się także umiejętności, prowadzące do stworzenia, przetrwania oraz/lub rozwoju przedsięwzięcia<sup>98</sup>. Odnosząc się do problematyki odpowiedzialności organizacji, realizowanej w oparciu o koncepcję *sustainability*, warto zwrócić uwagę, że wymaga ona odpowiednich kompetencji menadżerskich<sup>99</sup>. Przegląd różnych modeli kompetencji menadżerskich wskazuje na podkreślanie roli umiejętności koncepcyjnych, organizacyjnych, komunikowania się i społecznych. Podkreśla się znaczenie dojrzałości społecznej<sup>100</sup>. W odniesieniu do *sustainability* chciałbym zwrócić uwagę, że umiejętności koncepcyjne związane są z podejściem nastawionym na równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Umiejętności komunikowania się i współpracy z uczestnikami organizacji oraz pozostałymi interesariuszami stanowią z kolei przejaw umiejętności

<sup>97</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Di-fin, Warszawa 2007, s. 78–85.

<sup>98</sup> S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>99</sup> W działaniach praktycznych, odnośnie *sustainability* wykorzystać można, przy pewnych modyfikacjach, metodę M–Astra, w której jako ogólne kompetencje menadżerskie wskazuje się na takie zakresy, jak: innowacyjność, planowanie, współpraca, przywództwo, podejmowanie decyzji, pewność siebie, wytrwałość oraz rozwiązywanie problemów. Z kolei kompetencje specyficzne obejmują znajomość systemu oceniania i motywowania pracowników, zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich, zasad reklamy i marketingu, rynku, produkcji i logistyki, finansów oraz przepisów prawnych, patrz: M. Łąguna, W. Talik, M. Wiechetek, *Pomiar kompetencji menedżerów małych i średnich firm: metoda M–Astra*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 4 (147), s. 157–175.

<sup>100</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, op. cit., s. 82.

społecznych i dojrzałości społecznej. Kompetencje w zakresie *sustainability* powinny być budowane z przekonaniem o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za skutki swoich działań (lub zaniechań) w długiej perspektywie czasowej. Kompetencje menadżerskie w obszarze *sustainability* stanowią stosunkowo nowy zakres kompetencji. Istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, czy dotychczasowy stan kompetencji stanowić może podstawę do budowy menadżerskich kompetencji związanych z *sustainability*. W odpowiedzi na to pytanie pomocne może być określenie **luki kompetencyjnej**. Zdaniem P. Kazibudzkiego, luka kompetencyjna (dezaktualizacja kompetencyjna) obejmuje różne typy: technologiczny, interpersonalny, kulturowy, polityczny i ekonomiczny. Typ technologiczny związany jest z brakiem wiedzy, interpersonalny ma wpływ na właściwe pełnienie roli w organizacji, a typ kulturowy odnosi się do ewentualnego konfliktu z aktualną kulturą i normami organizacji. Przykładem typu politycznego może być identyfikowanie się z poprzednim zarządem. Typ ekonomiczny jest skutkiem oddziaływania poprzednich typów, co wpływa na osiągnięte wyniki. W sytuacji pojawienia się luki kompetencyjnej, podważaniu ulega wiarygodność menadżera, co skutkuje spadkiem zaufania okazywanego mu przez pracowników. Zaufanie menadżer buduje przez zdolności (kompetencje w danej domenie), życzliwość i uczciwość, rozumianą jako dotrzymywanie obietnic. Zaufanie buduje się opierając się na cechach charakteru menadżera: skrupulatności, uprzejmości, emocjonalnej stabilności, otwartości na doświadczenia, a także jego ekstrawertyzmowi. Warto jednak podkreślić, że postrzeganie znaczenia kompetencji menadżerskich jest różne dla pracowników i przedsiębiorców. Dla pracowników najważniejsze są sprawiedliwość i autorytet, a dla przedsiębiorców (pracodawców) – skuteczność i uczciwość<sup>101</sup>. W przypadku *sustainability* szczególną rolę, jak sądzę, odgrywa luka kulturowa i interpersonalna, a zaufanie powinno być budowane w oparciu o działania związane z legitymizacją organizacji. W literaturze podkreśla się że **zaufanie** ma wpływ na realizację koncepcji odpowiedzialności organizacyjnej (CR). Zaufanie buduje się w trzech płaszczyznach: traktowanie zaufania jako zasady (dzięki czemu słowa są wiarygodne), oparcie zaufania na autorytecie lub oparcie na podstawie legitymizacji. W tym ostatnim przypadku zaufanie traktuje się jako normy społeczne, a w szczególności: otwartości, uczciwości i tolerancji<sup>102</sup>.

Sądzę, że nie budzi kontrowersji pogląd, że realizacja koncepcji *sustainability* zależy także od postaw pracowników w kontekście występującej kultury organizacyjnej i systemu wartości. A. Sajkiewicz podkreśla wręcz znaczenie

<sup>101</sup> P. Kazibudzki, *Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie*, „Przegląd Organizacji” 2011, 9, s. 23–26.

<sup>102</sup> J. Sydow, *Understanding the constitution of internal trust*, [w:] *Trust within and between organizations*, eds. C. Lane, R. Bachmann, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 31–63.

przystawania kompetencji pracowniczych do tej kultury. Kompetencje pracownicze, obok wiedzy, obejmują bowiem także wartości kulturowe (etyczne), doświadczenia, zdolności i predyspozycje do współdziałania do osiągnięcia celów firmy i umiejętności profesjonalnych działań<sup>103</sup>. Biorąc pod uwagę normy, wartości, cele oraz zadania organizacji, tworzone są wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań pracowników jako skutek relacji interpersonalnych<sup>104</sup>.

Wyniki **badan własnych**, wykonanych na grupie 100 studentów kierunku zarządzanie, wskazują, że najważniejszym elementem orientacji przedsiębiorczej jest innowacyjność. Rozpatrywano również czynniki wpływające na zachowania przedsiębiorcy w tworzeniu modeli biznesu związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością, a więc posiadane kompetencje przedsiębiorcze (wiedza, motyw, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna, umiejętności prowadzące do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa), umiejętność oszacowania obszarów ryzyka i niepewności związanej z poszukiwaniem okazji rynkowej, że jest agentem zmiany poszukującym okazji w otoczeniu, reagujący zmianami (decyzjami) odnośnie do wykorzystania zasobów, uwzględniając dostęp do informacji. Wszystkie te czynniki oceniono jako ważne. Podkreśla się także, przy tworzeniu odpowiedzialnych modeli biznesu, duże znaczenie elementów związanych z uczeniem się<sup>105</sup>.

Realizacja odpowiedzialnej przedsiębiorczości może prowadzić do kreowania **liderów rynkowych**. Działania odpowiedzialne można wiązać ze szczególną dbałością o środowisko naturalne. Na uwagę zasługują także praktyki realizowane przez tych liderów. Wprowadzane jest pojęcie lidera w zakresie ochrony środowiska naturalnego (*environmental leader*)<sup>106</sup>. Jest nim przedsiębiorstwo, które zmierza do redukcji oddziaływania na środowisko naturalne, zwykle powyżej wymagań regulacyjnych. Dzięki temu staje się rozpoznawalne (*recognition*) w stosunku do swoich konkurentów w zakresie działań proekologicznych. Liderami mogą być zarówno firmy małe, średnie jak i duże. W przypadku firm małych należy jednak brać pod uwagę fakt, że ich kierunek strategiczny określają konfiguracje i praktyki, przekonania, wartości oraz nastawienie (postawa) menadżera – właściciela i jego strategiczny model mentalny. Ma to także wpływ na zachowania w stosunku do środowiska na-

<sup>103</sup> A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 90.

<sup>104</sup> A. Barabas, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

<sup>105</sup> A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy”, pod red. D. Fatuły, 2014 (XIV), 3, s. 7–21.

<sup>106</sup> H. Runhaar, C. Tigchelaar, W.J.V. Vermeulen, *Environmental leaders: making a difference. A typology of environmental leaders and recommendations for a differentiated policy approach*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 3, s. 160–178.

turalnego<sup>107</sup>. Podkreśla się, że praktyki menadżerskie na rzecz środowiska naturalnego powinny być realizowane w ramach proaktywnej strategicznej postawy firm dla integracji ze środowiskiem biznesowym ESO (*environmental sustainability orientation*). Dla małych firm opis tych praktyk może wiązać się z wynikami (skutkami) związanymi ze stanem środowiska naturalnego, zarządzaniem zrównoważonym (*sustainable environmental management*), a także zaangażowaniem firm w dążeniu i krzewieniu proaktywności odnośnie *sustainable environmental management*. Na postawę właściciela – menadżera, na środowisko naturalne wpływają także regulacyjne, poznawcze (*cognitive*) i normatywne elementy środowiska instytucjonalnego, co oddziałuje z kolei na ESO firmy<sup>108</sup>. Rozważania dotyczą kreowania „zielonego” (**ekologicznego**) przywództwa. Dociekania w tym zakresie dotyczą realizacji praktyk związanych ze środowiskiem naturalnym i odpowiedzialnych zachowań najwyższego kierownictwa w promowaniu zmian, motywacji (z nastawieniem na legitymizację organizacji i spełnienie oczekiwań interesariuszy), wyników ekonomicznych (w tym w powiązaniu ze strategiami *sustainability*) i wartościami. Podkreślono możliwości wykorzystania tego typu przywództwa w firmach małych i średnich<sup>109</sup>.

Przedsiębiorczość jest często postrzegana jako umiejętność dostrzegania i wykorzystywania **szans** (*opportunity*). Szansa jest głównie kojarzona z odkrywaniem (*discover*) lub kreowaniem (tworzeniem). Z perspektywy kreacji szanse są postrzegane jako konstrukcje społeczne (*socially constructed*) formowane przez percepcję przedsiębiorców i realizowane przez interakcje między przedsiębiorcą i środowiskiem biznesowym. Szanse przedsiębiorcy lokują się w ich modelu mentalnym. W oparciu o połączenie podejść odkrywania i kreowania wskazuje się na trzy procesy związane z szansami: odkrywania, oceny i eksploatacji. Wskazuje się w tym kontekście także na interaktywne nakładanie się powtarzających się procesów rozpoznania (*recognition*), odkrywania i kreowania nowych „zdatności” (*fit*). Rozpoznanie składa się z percepcji (odczuwania, zrozumienia) oraz dostrzegania potrzeb rynku i /lub niewykorzystanych zasobów. Odkrywanie dotyczy określonych potrzeb rynku i specyficznych zasobów. Kreowanie dotyczy nowych „zdatności” (*fit*) pomiędzy dotychczasowymi oddzielnymi potrzebami i zasobami w postaci koncepcji biznesu, oceny i rozwoju<sup>110</sup>. Przedsiębiorczość jest czę-

<sup>107</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4, s. 461–476.

<sup>108</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *ibidem*.

<sup>109</sup> O. Boiral, Ch. Baron, O. Gunnlaugson, *Environmental leadership and consciousness development: a case study among Canadian SMEs*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 123, 3, s. 363–383.

<sup>110</sup> M. Diochon, G. Durepos, A.R. Anderson, *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz), Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 73–110.

sto kojarzona ze **zmianami**. Z punktu widzenia zachowań menadżerskich ich podłoże może mieć charakter pragmatyczny (np. związany z redukcją kosztów, redukcją ryzyka, odpowiedzialnością prawną, poprawą reputacji czy marki), moralny (włącza się oceny normatywne – co jest właściwe?) lub poznawczy (*cognitive*, związany z rozumieniem działań i polityk)<sup>111</sup>.

Przedsiębiorczość można analizować w kontekście kreowania lub przywracania określonych norm. E. Sjöström dyskutuje pojęcie „**norm przedsiębiorczych**” (*norm entrepreneurs*) traktowanych jako wspólne wyobrażenia o właściwych zachowaniach w korporacjach. Normy te stanowią standardy właściwych zachowań aktorów o danej tożsamości (*identity*). Są one przestrzegane jako wyraz oczekiwań kolektywnych, ale też trzeba mieć na uwadze fakt, że ulegają one zmianom w czasie. W kontekście *norm entrepreneurs* rozpatruje się aktora, który odrywa się od tego, co jest ustabilizowane. W tym ujęciu przedsiębiorcę można wiązać z kreowaniem nowości, którymi mogą być nowe normy lub idee biznesu. Rolę *norm entrepreneurs* mogą pełnić zarówno organizacje pozarządowe, ale także rządowe. Mogą dotyczyć przykładowo zagadnień CSR, ale także globalnej eko-polityki. Proponowany jest cykl życia normy. Obejmuje on kilka etapów, uwzględniając rolę interesariuszy:

- pierwszy etap to pojawienie się; *norm entrepreneurship* stanowią normy nowe lub alternatywne;
- etap drugi (kaskadowania), stanowi adaptację tych nowych norm poprzez ich wsparcie i socjalizację przez innych aktorów;
- etap trzeci (internalizacji) zawiera pełną adaptację *norm entrepreneurship*<sup>112</sup>.

Nawiązując do odpowiedzialnej przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu występuje pojęcie ‘**przedsiębiorców społecznych**’ (*social entrepreneurs*). Są to jednostki (*individuals*), które rozwijają rozwiązania innowacyjne w odniesieniu do rzucających wyzwanie problemów społecznych. Odkrywają oni nowe idee i szanse (*opportunities*) do kreowania nowych wartości, aby służyły nowym zamierzeniom (celom) społecznym<sup>113</sup>.

Odnosząc się do odpowiedzialnej przedsiębiorczości formułowane są poglądy że **ekoprzedsiębiorca** (*eco-entrepreneur*) najpierw rozważa wpływ na środowisko naturalne, a dopiero potem rozpatruje opłacalność podejmowa-

<sup>111</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>112</sup> E. Sjöström, *Shareholders as norm entrepreneurs for corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2, s. 177–191.

<sup>113</sup> L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 1–24.

nych przedsięwzięć<sup>114</sup>. R. Isaak postrzega ekoprzedsiębiorców jako osoby, które tworzą „zielone” firmy mając na uwadze głębokie przeobrażenia całego sektora, realizując idee, a nie tylko zyski; wykazują przy tym nastawienie społeczne i kontrkulturowe<sup>115</sup>. D. Taylor i H. Walley odróżniają nawet ekoprzedsiębiorców od „zielonych przedsiębiorców”, gdyż ci ostatni są jednak zorientowani na zyski<sup>116</sup>. Ekoprzedsiębiorcy (*ecopreneurs*) realizują aktywność komercyjną z pozytywnym oddziaływaniem na środowisko naturalne. Podkreśla się, że w oparciu o orientację *sustainability* ujawnia się intencjonalny, osobisty (personalny) system wartości przedsiębiorców – założycieli lub „zielonych” mistrzów (*champions*). Działalność biznesowa związana z celami ekologicznymi (*ecological-purpose business ventures*) jest rozpatrywana w literaturze przedmiotu jako system społecznie zaangażowany. Biznes związany ze środowiskiem naturalnym podlega transformacji w powiązaniu z innowacjami przełomowymi. Pojawia się pojęcie „zielonych przedsiębiorstw” (*green enterprises*) opartych o biznes, który dysponuje produktami lub usługami, które najczęściej bazują na zarządzaniu lub wykorzystaniu kapitału środowiskowego/naturalnego<sup>117</sup>.

#### 4.1. Odpowiedzialne decyzje biznesowe a przywództwo

Jako odpowiedzialne decyzje można uznać te, które uwzględniając m.in. koncepcję *sustainability* i założenia CSR respektując określony system wartości, biorą pod uwagę aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne<sup>118</sup>. Modele podejmowania decyzji są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Ich przeglądu dokonali K. Martin i B. Parmar<sup>119</sup>, którzy wskazują, że w związku z narastającą turbulencją otoczenia obserwuje się odchodzenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji. W dyskusji o podejmowaniu decyzji zwraca się m.in. na następujące fakty:

<sup>114</sup> M.J. Kotchen, *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth*, Vol. 20, *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, red. G.D. Libecap, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

<sup>115</sup> R. Isaak, *The making of the ecopreneur*, [w:] *Making ecopreneurs: developing sustainable entrepreneurship*, red. M. Schaper, Ashgate, Aldershot, 2005, s. 13–26.

<sup>116</sup> D. Taylor, E. Walley, *The green entrepreneur: opportunist, maverick or visionary?* „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2004, Vol. 1, 1/2, s. 55–69.

<sup>117</sup> D. Holt, *The longitudinal evolution of environmental “ecopreneurs” from the 1990s: mergers and acquisitions and the waste management industry*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 101–120.

<sup>118</sup> A. Chodyński, *Responsible, strategic, business decisions*, [w:] *Multikulturális Műhely, Tanulmányok 2*, red. M. Láczy, V. Bocsi), A Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény, 2012, s. 50–57.

<sup>119</sup> K. Martin, B. Parmar, *Assumptions in decision making scholarship: implications for business ethics research*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 105, 3, s. 289–306.

– model oparty o świadome rozumowanie ma zastosowanie przy decyzjach nowych o niskiej niepewności; w oparciu o dużą ilość wiedzy występuje świadome działanie, a decyzje mają charakter racjonalny;

– formułowane są poglądy, że proces podejmowania decyzji ma często charakter intuicyjny, ale z udziałem (wsparciem) procesu świadomego;

– wskazuje się na znaczenie biznesowego modelu etycznego podejmowania decyzji; wykorzystuje on interakcje między rozumowaniem jako procesem świadomym, a intuicją jako procesem podświadomym. Podkreśla się, że interakcja zachodzi na podstawie zasad moralnych. Analizowane jest także podejmowanie decyzji w kontekście etycznym opierając się na podstawach racjonalnych, wskazując na następujące etapy podejmowania decyzji: identyfikację wyniku (skutku) moralnego, dokonanie osądu moralnego, przyjęcie celu (intencji, zamiaru) moralnego, zaangażowanie w działanie moralne<sup>120</sup>;

– podkreśla się wpływ profilu etycznego menadżera na podejmowane decyzje, co ma związek m.in. wyznawanymi przez niego wartościami; dla szerszego wyjaśnienia stosuje się osiem przejawów (subskal), odnosząc się m.in. do korzyści i uzyskiwanych efektów<sup>121</sup>;

– sygnalizuje się możliwość wystąpienia dylematu etycznego związanego np. z konfliktem między przestrzeganiem norm etycznych a interesem ekonomicznym. Mając na uwadze zachowania etyczne, powinno nastąpić podporządkowanie interesu przedsiębiorstwa na rzecz przestrzegania społecznych norm etycznych<sup>122</sup>;

– wybór etycznego działania w sytuacjach decyzyjnych, uwzględniając aspekt moralny, jest uzależniony od interakcji czynników indywidualnych i środowiskowych<sup>123</sup>;

– w podejmowaniu decyzji wskazuje się zarówno na wpływ państwa (poprzez system regulacji), ale także zawodów, grup interesów i opinii publicznej<sup>124</sup>;

– podejmowane decyzje powinny uwzględniać zmiany oczekiwań interesariuszy<sup>125</sup>; odnosząc się postrzegania przez właścicieli (menadżerów) sensowności działań w zarządzaniu interesariuszami zwraca się uwagę, że

<sup>120</sup> J. Woicieshyn, *A model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3, s. 311–323.

<sup>121</sup> G.L. Casali, *Developing a multidimensional scale for ethical decision making*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 4, s. 485–497.

<sup>122</sup> B. Godziszewski, M. Haffer M., M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 428.

<sup>123</sup> A.B. Carroll, *In search of the moral manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, 2, s. 7–15.

<sup>124</sup> T. Verstraete, A. Fayolle, *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, 5, s. 33–52.

<sup>125</sup> E. Sjöström, *Shareholders as norm entrepreneurs for corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2, s. 177–191.

percepcja ze strony właścicieli (menadżerów) zależy od struktur instytucjonalnych w danym kraju oraz od uwarunkowań kulturowych<sup>126</sup>;

– wpływ na proces podejmowania decyzji także przez właścicieli małych firm mają modele mentalne; taki model odnosi się także do procesu związanego z informacją o sensie działań;

– elastyczność decyzyjna analizowana jest w ramach prób częściowej operacjonalizacji podejścia zasobowego, jakie stanowi podejście opcyjne. Wykorzystuje ono i kwantyfikuje wartość menadżerskiej elastyczności decyzyjnej<sup>127</sup>;

– rozpatruje się indywidualne czynniki poznawcze związane z rozwojem *sustainability* w podejmowaniu decyzji<sup>128</sup>;

– nową jakościowo sytuację decyzyjną stanowi kryzys w organizacji<sup>129</sup>;

– decyzje są podejmowane w określonym kontekście etycznym, na który składają się korporacyjne wartości etyczne, kultura etyczna i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR)<sup>130</sup>.

Na podejmowanie decyzji wpływają moralne kompetencje poszczególnych osób. **Kompetencje moralne** obejmują: rozwagę, sprawiedliwość (*słuszność*), hart ducha i umiarkowanie. Etyczne lub moralne kompetencje stanowią zbiór wiedzy, umiejętności (*skills*) i zręczność (zdolność – *abilities*) ułatwiające zachowania etyczne. Indywidualny model zachowań etycznych, związany z podejmowania etycznych decyzji obejmuje cztery etapy:

– wrażliwość moralna, związana z uświadamianiem sobie wystąpienia problemu moralnego;

– osąd moralny, związany z oceną tego, co jest dobre, a co złe w działaniu;

– moralna motywacja związana z chęcią moralnych działań, stawiając wartości moralne ponad inne wartości, kierując odpowiedzialność osobistą w stronę skutków moralnych;

– charakterystyka moralna związana z nadaniem ważności i implementacją określonych zachowań; etap ten jest także określany jako akt moralny bądź moralne (etyczne) zachowanie.

<sup>126</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of "stakeholder management"?: Insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1, s. 39–51.

<sup>127</sup> W. Rudny, *Problematyka elastyczności menadżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 2, s. 32–41.

<sup>128</sup> E. Eberhardt-Toth, D.M. Wasieleski, *A cognitive elaboration model of sustainability decision making: investigating financial managers' orientation toward environmental issues*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 117, 4, s. 735–751.

<sup>129</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 31–40.

<sup>130</sup> S. Valentine, S.-H. Nam, D. Hollingworth, C. Hall, *Ethical context and ethical decision making: examination of an alternative statistical approach for identifying variable relationships*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 124, 3, s. 509–526.

Na realizację takiego procesu wpływają trzy grupy czynników: dotyczące problemu moralnego (w tym związane z percepcją tego problemu), czynniki organizacyjne (w tym związane m.in. z kulturą organizacyjną) i dotyczące poszczególnych osób<sup>131</sup>.

Zwraca się uwagę, że w szczególności w sytuacjach dotyczących decyzji ryzykownych mamy do czynienia z **dualizmem** w podejmowaniu decyzji. Oznacza interakcję pomiędzy systemami poznawczymi wykorzystującymi z jednej strony myślenie skojarzeniowe, a z drugiej – myślenie analityczne. Podejmowane decyzje oparte są wówczas zarówno o intuicję, jak i logikę. Szczególny wpływ ma charakter otoczenia. W przypadku, gdy jest ono stabilne, to decyzje mają charakter racjonalny, gdy występuje ryzyko, to decyzje noszą znamiona adaptacyjności. Istotną rolę odgrywa czas, którym dysponujemy przy podejmowaniu decyzji. Gdy mamy go dostatecznie dużo, przeważa racjonalny sposób podejmowania decyzji<sup>132</sup>. Zwracam uwagę, że znajomość tych zachowań jest istotna dla sytuacjach kryzysowych, podejmowanych często pod presją czasu. Przy podejmowaniu decyzji uwzględniać należy fakt potrójnej filtracji sygnałów płynących z otoczenia, mianowicie: przejście przez filtr obserwacji w celu uzyskania danych, filtr mentalności, wpływający na percepcję, oraz filtr władzy<sup>133</sup>. Rolę filtru percepcyjnego dla przychodzących sygnałów mogą pełnić wartości i przekonania top-managementu<sup>134</sup>.

Analiza literatury pozwala na wydzielenie trzech istotnych grup czynników w podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji biznesowych: legitymizacja działalności, nastawienie na tworzenie przedsiębiorczych modeli biznesu oraz realizacja koncepcji etycznego przywództwa<sup>135</sup>. Decyzje rozpatruje się także w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Zwraca się uwagę, że przy ich podejmowaniu kierować się można poziomem realizacji CSR<sup>136</sup>.

W literaturze zaprezentowano całościowy **model etycznego podejmowania** decyzji (EDM) oparty o integrację wartości (*values*), cnoty (*virtues*), jako nabyte cechy ludzkie, doskonałości charakteru, umożliwiające osobie

<sup>131</sup> R. Morales-Sánchez, C. Cabello-Medina, *The role of four universal moral competencies in ethical decision-making*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 4, s. 717–734.

<sup>132</sup> T. Potocki, K. Opolski, *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu ryzykownych decyzji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2014, 10, s. 3–18.

<sup>133</sup> J. Ejdys i A. Kononiuk, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań feresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2, s. 8–13.

<sup>134</sup> M. Werre, *Implementing corporate responsibility – the Chicita case*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol.44, 2/3, s. 247–260.

<sup>135</sup> A. Chodyński, *Responsible, strategic, business decision*, [w:] *Multikulturális Műhely*. Tanulmányok 2 (red. M. Láczy, V. Bocsi), A Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény, 2012, s. 50–57, Węgry.

<sup>136</sup> Y. Kim, M. Statman, *Do corporations invest enough in environmental responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 105, 1, s. 115–129.

osiąganie dobrego życia), siłę charakteru (*character strenghts* – to procesy lub mechanizmy, które definiują *virtues*, to skłonność do zachowań, np. pokora czy cierpliwość) oraz samo podejmowanie decyzji<sup>137</sup>.

**Przywództwo** kojarzone jest z takimi umiejętnościami, jak wyznaczenie kierunków działania, komunikowanie wizji i misji przedsiębiorstwa, czy motywowanie pracowników<sup>138</sup>. **Etyczne przywództwo** (*ethical leadership*) jest rozumiane jako demonstrowanie normatywnego podejścia przez osobiste działania i relacje interpersonalne oraz propagowanie takich zachowań w stosunku do zwolenników (*follower*) poprzez dwustronną komunikację, wzmacnianie (*reinforcement*) oraz podejmowanie decyzji. Etycznemu przywództwu sprzyja właściwy klimat etyczny<sup>139</sup>. Podobny pogląd co do podejścia normatywnego wyrażają S. Hansen i współpracownicy<sup>140</sup>. Etyczne przywództwo charakteryzuje się odpowiedzialnością, poważaniem i względami wobec innych osób, sprawiedliwością i brakiem dyskryminacji, odpowiednimi cechami przywódcy, kolektywną orientacją w powiązaniu z przedkładaniem interesu organizacji nad interes własny, promowaniem pracy grupowej i kooperacją, a także otwartością i elastycznością. Odpowiedzialność (*accountability*) związana jest m.in. z działaniami w zgodności z prawem, regulacjami i wytycznymi zawodowymi, wiąże się z odpowiedzialnością osobistą (*personal responsibility*), odpowiedzialnymi zachowaniami wobec innych, a także promowaniem etycznych zasad w organizacji. Jako odpowiedzialne cechy (*charakter*) przywódcy wskazuje się na: uczciwość, prawość, solidność i szczerłość, wskazując na powiązania m.in. ze świadomością etyczną (*sense of ethical awareness*). Bierze się także pod uwagę równowagę/ wpływ w dłuższym okresie (*sustainability/ longer-term impact*).

Wskazuje się także na cechy **nieetycznego przywództwa**: działanie we własnym interesie i nadużywanie władzy, oszukiwanie i brak uczciwości (w tym korupcja), brak odpowiedzialności (*accountability*), dostosowania się i przejrzystości. Podkreśla się także brak osobistych wartości, kodeksu moralnego, a także brak uprzejmości, upór, zawężone myślenie, brak tolerancji. Do cech nieetycznego przywództwa zalicza się także koncentrację na profitach lub krótkoterminowych korzyściach<sup>141</sup>. Nieetyczne przywództwo

<sup>137</sup> M. Crossan, D. Mazutis, G. Seijts, *In search of virtue: the role of virtues, values and character strenght in ethical decision making*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 113, 4, s. 567–581.

<sup>138</sup> D. Ulrich, N. Smallwood, *Capitalizing on capabilities*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82, 6, s. 119–127.

<sup>139</sup> Q. Miao, A. Newman, J. Yu, L. Xu, *The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear effects?* „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3, s. 641–653.

<sup>140</sup> S.D. Hansen, B.J. Alge, M.E. Brown, Ch.L. Jackson, B.B. Dunford, *Ethical leadership: assessing the value of a multifoci social exchange perspective*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 3, s. 435–449.

<sup>141</sup> Ch.J. Resick, G.S. Martin, M.A. Keating, M.W. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business

narzuca procesy i struktury promujące nieetyczne zachowania wobec współpracowników<sup>142</sup>.

Przywództwo ma swoje odniesienie **kulturowe**. W kulturach Wschodu, w przeciwieństwie do kultur zachodnich, etyczne przywództwo jest częściowo związane ze skromnością menadżera i otwartością na inne idee<sup>143</sup>. Badania przeprowadzone w sektorze publicznym w Chinach wskazują, że etyczne przywództwo (oś x) ma charakter odwróconej krzywej „u”, biorąc pod uwagę nieetyczne zachowania proorganizacyjne (oś y), uwzględniając identyfikowanie się podwładnych z przełożonymi. Nieetyczne zachowania traktowane są jako działania zmierzające do wspierania efektywnego funkcjonowania organizacji lub ich członków z naruszeniem podstawowych wartości społecznych, obyczajów, praw lub standardów właściwych zachowań. Krzywa rośnie wraz ze wzrostem etycznego przywództwa od poziomu niskiego do umiarkowanego. Gdy przywództwo rośnie od poziomu umiarkowanego do wysokiego, to poziom nieetycznych zachowań spada. Zależność ta jest szczególnie wyraźna, gdy występuje wysoki poziom identyfikacji podwładnych z przełożonymi. Spadek na krzywej tłumaczy się efektywnością komunikacji i wzmocnieniem wartości etycznych przez przełożonych w stosunku do podwładnych<sup>144</sup>.

**Badania własne** na grupie 100 studentów kierunku zarządzanie, wskazują, że wszystkie analizowane cechy etycznego przywództwa są oceniane jako ważne. Są nimi<sup>145</sup>:

- odpowiedzialność związana m.in. ze zgodnością z prawem, regulacjami i wytycznymi zawodowymi; to odpowiedzialność osobista, odpowiedzialne zachowanie wobec innych, promowanie etycznych zasad;
- wzgląd i poważanie innych;
- sprawiedliwość i brak dyskryminacji;
- odpowiednie cechy: uczciwość, prawość, solidność, szczerłość; wiąże się m.in. ze świadomością etyczną, bierze pod uwagę równowagę/wpływ w dłuższym okresie;
- orientacja kolektywna, organizacyjna i społeczna (m.in. wiąże się z przedkładaniem interesu organizacji nad interes własny, promowanie pracy grupowej i kooperacji);
- otwartość i elastyczność.

---

Ethics” 2011, Vol. 101, 3, s. 435–457.

<sup>142</sup> M.E. Brown, T.R. Mitchell, *Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research*, „Business Ethics Quarterly” 2010, Vol. 20, 4, s. 583–616.

<sup>143</sup> S.A. Eisenbeiß, F. Brodbeck, *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 2, s. 343–359.

<sup>144</sup> Q. Miao, A. Newman, J. Yu, L. Xu, *The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear effects?* „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3, s. 641–653.

<sup>145</sup> A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, op. cit.. s. 7–21.

Cechy etycznego przywództwa w realizacji modeli zrównoważonego biznesu przyjęto zgodnie z propozycją Ch. Resick i współpracowników<sup>146</sup>.

Przegląd literatury wskazuje, że obserwuje się wpływ etycznego przywództwa na kształtowanie **kapitału społecznego** organizacji. Kapitał społeczny wewnętrzny jest tworzony w oparciu o wzajemną interakcję trzech wymiarów: strukturalnego, poznawczego i relacyjnego. Etyczne przywództwo, odnosząc się do różnych poziomów hierarchii, wskazuje na znaczenie rozliczenia się (wy tłumaczalności, odpowiedzialności – *accountability*). Używa się przy tym środków w postaci nagród i działań dyscyplinujących związanych z przestrzeganiem określonych standardów, lecz bez tworzenia wizji i intelektualnej stymulacji obecnej w przywództwie transformacyjnym. Ponadto, w przywództwie transformacyjnym nie występuje nacisk na znaczenie działań zmierzających do wytłumaczenia się z prowadzonych działań<sup>147</sup>.

Realizację zasad etycznego zarządzania można jednak wiązać z teorią **przywództwa transformacyjnego**, które polega nie tylko na formułowaniu inspirujących celów i motywowaniu zespołu, ale także wiąże się z kształtowaniem postaw pracowników, uwzględniając potrzeby wyższego rzędu. Odnosi się również do sposobu postrzegania organizacji oraz wyobrażenia swojej roli zawodowej. B. Bass wymienia następujące behawioralne komponenty przywództwa transformacyjnego: wpływ poprzez identyfikację z przywódcą, pobudzanie pracowników do kwestionowania dotychczasowych sposobów myślenia i działania, z podkreśleniem niezależności i kreatywności (intelektualna stymulacja), oddziaływanie poprzez inspirującą motywację, co wiąże się z jakością i emocjonalną siłą wizji przywódcy oraz uwzględnieniem potrzeb pracownika, empatią i realizacją *coachingu*. Badania etycznego zarządzania wskazują, że aspekty transformacyjnego przywództwa występują najpełniej w ramach kategorii: 'korporacyjny proceduralizm' oraz 'etyczny profesjonalizm'. Korporacyjny proceduralizm realizują przedsiębiorstwa wdrażające CSR, postępując zgodnie z przyjętym kodeksem etycznym. Etyczny profesjonalizm opiera się o osobisty system wartości menadżera, co ma wpływ na profesjonalizm postępowania, zgodnie z wartościami i regułami w organizacji. W perspektywie (kategorii) 'etyczny sytuacjonizm' występują sytuacyjnie zmienne przesłanki moralnego działania. W kategorii 'technokratyczny legalizm' zarządzanie oparte jest o prawo i reguły skutecznego zarządzania. Dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działania przedsiębiorstwa, wykorzystując reguły postępowania, zapewniające bezpie-

<sup>146</sup> Ch.J. Resick, G.S. Martin, M.A. Keating, W.M. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 3, s. 435–457.

<sup>147</sup> D. Pastoriza, M.A. Ariño, *Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital?* „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1, s. 1–12.

czeństwo i powtarzalność transakcji gospodarczych występuje w perspektywie 'etyka kontraktu'. Etyczny przywódca wpływa na proces uczenia się zwolenników poprzez imitację jego wartości, postaw i zachowań<sup>148</sup>.

Z badań wynika, że przedsiębiorstwa z przywództwem transformacyjnym bardziej nadają się do angażowania się w realizację praktyk CSR na rzecz środowiska lokalnego i problematyki ekologicznej (a więc odnoszą się w szczególności do interesariuszy drugoplanowych – *secondary*) niż, te które cechują się przywództwem transakcyjnym. Jednak gdy przywództwo transformacyjne słabnie, to przywództwo transakcyjne, nastawione na efektywność działań operacyjnych, wzmacnia pozytywną zależność między CSR a wynikami organizacji w podanym zakresie (a więc na rzecz interesariuszy drugoplanowych, np. relacje z tymi interesariuszami czy reputacja firmy). Liderzy transformacyjni są wysoce etyczni i skoncentrowani na wartościach bardziej niż liderzy transakcyjni. Wskazuje się, że intelektualna stymulacja liderów transformacyjnych skłania ich bardziej w kierunku praktyk CSR na rzecz interesariuszy zarówno pierwszo- jak i drugoplanowych (*primary and secondary stakeholders*)<sup>149</sup>. Lider transformacyjny odgrywa decydującą rolę w procesach kreatywności. Charakteryzuje się on intelektualną stymulacją, indywidualnym rozmysłem (*individualized consideration*), charyzmą i inspiacyjną motywacją. Transformacyjny lider może tworzyć klimat innowacyjności, co będzie sprzyjać rozwojowi kreatywności. Zachęca pracowników do myślenia o nowych ideach. Wobec konceptualizacji problemów przez członków zespołów z różnych punktów widzenia, może podnosić kreatywność tych zespołów.

Proponuje się także pojęcie **zielonego przywództwa transformacyjnego** (*green transformational leadership*), co wiąże się z zachowaniami lidera motywującego współpracowników do realizacji celów związanych ze środowiskiem (naturalnym) i inspirowania do osiągania wyników ponad oczekiwany poziom odnośnie do tego środowiska. Dotyczy to m.in. zielonych produktów<sup>150</sup>. Problematyka zielonego przywództwa ma bezpośredni związek z realizacją koncepcji odpowiedzialnego biznesu, CSR i *sustainability*.

S. Schuh i współpracownicy analizując różne poglądy zwracają uwagę, że przywództwo transformacyjne ma nie tylko dobre, ale także złe strony. Podnosi się fakt, że poza autentycznymi liderami transformacyjnymi, mającymi na celu wspólne dobro, występują też pseudo-liderzy transformacyjni, pra-

<sup>148</sup>J. Szczupaczyński, *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3, s. 35–39.

<sup>149</sup>S. Du, V. Svaen, A. Lindgreen, S. Sen, *The roles of leadership styles in corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 1, s. 155–169.

<sup>150</sup>Yu–S. Chen, Ch.–H. Chang, *The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 1, s. 107–119.

gnący uzależnić od siebie zwolenników. W tym drugim przypadku ich działania mają charakter autorytarny<sup>151</sup>.

W. Grudzewski, I. Hejduk i współpracownicy prezentują zmiany paradygmatów przywództwa (przywołując prace G. Avery) oraz stylów przywództwa. Paradygmaty przechodziły w ujęciu historycznym przeobrażenia począwszy od klasycznego (od starożytności do lat 70. XX wieku) opartego o dominację przez szacunek i władzę oraz wydawanie poleceń i kontrolowanie, poprzez paradygmaty: transakcyjny i wizjonerski do organicznego. Transakcyjny, obejmujący lata 70. XX wieku do połowy lat 80. XX wieku, charakteryzował się wpływem przez kontakty osobiste z uwzględnianiem opinii. Wizjonerski (od połowy lat 80. XX wieku do 2000 roku) wykorzystywał emocje, inspirowanie oraz charyzmę. Po tym okresie zaznacza się paradygmat organiczny, cechujący się wyłanianiem przywódców spośród grupy, a także popieraniem wartości wspólnych dla grupy. Style przywództwa przechodziły od transakcyjnego, opartego o władzę, autokratyzm, nakierowanie na zadania i kary, poprzez styl transformacyjny, który cechuje charyzma, podejmowanie ryzyka, wizjonerstwo, pasja, ale także nakierowanie na działanie, aż do stylu określanego jako dobrowolny. Wiąże się on z odpowiedzialnością, dojrzałością emocjonalną, refleksyjnym podejmowaniem decyzji, dialogiem, sieciowaniem i występowaniem trenera na rzecz rozwoju kapitału społecznego i intelektualnego<sup>152</sup>.

W literaturze przedmiotu analizowane się pojęcie **odpowiedzialnego przywództwa** (*responsible leadership*). N. Pless określa odpowiedzialne przywództwo jako relacje pomiędzy liderami i interesariuszami oparte na wartościach i wsparte zasadami etycznymi. Ich zaangażowanie do osiągnięcia trwałego tworzenia wartości i społecznej zmiany wynika ze wspólnego poczuciem sensu i celu, dzięki czemu wznoszą się oni na wyższy poziom motywacji<sup>153</sup>. W modelu odpowiedzialnego przywództwa uwzględnia się dziewięć ról związanych z różnymi cechami odpowiedzialnego lidera. Role te, oparte na wartościach, to: lider jako zarządcy (*steward*), obywatel (*citizen*), sługa (*servant*), wizjoner (*visionary*) oraz role operacyjne lidera – trener (*coach*), pośrednik (*networker*), gawędziarz/opowiadacz (*storyteller*), architekt (*architect*) i agent zmian (*change agent*)<sup>154</sup>. Odpowiedzialne przywództwo

<sup>151</sup> S. Schuh, Xin-an Zhang, P. Tian, *For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3, s. 629–640.

<sup>152</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext Warszawa 2010.

<sup>153</sup> N.M. Pless, *Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, s. 437–456.

<sup>154</sup> T. Maak, N.M. Pless, *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, 1, s. 99–115.

jest także rozpatrywane w kategoriach przywództwa etycznego w odniesieniu m.in. do aspektów społecznych i ekologicznych (środowiska naturalnego), jednak problemom nastawienia w stosunku do aspektów *sustainability* poświęca się zbyt mało uwagi. Odpowiedzialne przywództwo w szczególności powinno uwzględniać aspekt interesariuszy<sup>155</sup>.

W literaturze przedmiotu analizuje się także negatywne konsekwencje **przywództwa transgresyjnego** (*leader transgression*) związanego z naruszeniem istniejącego stanu. Wskazuje się na typy transgresji wykazywane przez przywódców: mogą się one opierać na kompetencji (*competence*) lub integracji (integralności, *integrity*). W pierwszym przypadku liderzy w sposób niezamierzony urażają (dotykają) lub przeszkadzają (niepokoją) osoby idące za tym przykładem – w związku z brakiem wiedzy, umiejętności (*skills*) lub zasobów. Może to prowadzić do wstrzymania wzrostu zaufania. W przypadku transgresji o charakterze integracyjnym mamy do czynienia z zamierzonym obrażaniem (dotykaniem) lub sprawianiem kłopotu (niepokojeniem) z powodu egoizmu, nieuczciwości lub dyskryminacji<sup>156</sup>.

Określa się, w ramach tzw. **elastycznego zarządzania w przywództwie**, że istnieje możliwość wykorzystania stylów indywidualnego uczenia się przywódcy do tworzenia nowych przedsięwzięć czy idei. Elastyczność jest rozumiana nie tylko jako zdolność do zmian, ale i inicjowanie tych zmian. Analizie poddano różne typy umysłowości menadżera wraz z wykorzystaniem kombinacji funkcji: myślenie–uczucie oraz percepcja–intuicja. Cechy elastycznego menadżera opisano za pomocą wymiarów, związanych ze stylami indywidualnego uczenia się: akomodacja lub jej brak oraz konwergencja i dywergencja. Akomodacja odnosi się do sposobu przystosowania jednostki do zmian, zdolności do szybkiego działania oraz zaangażowania. Konwergencja oznacza zdolność do realizacji teorii w praktyce, tworzenie rozwiązań, ale przy jednoczesnym braku emocjonalnego zaangażowania. Dywergencja wiąże się z odwoływanie się do wyobraźni, emocji, a także generowaniem pomysłów<sup>157</sup>.

W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na rolę **przywództwa sensualnego** opartego o emocje i wrażenia, nastawionego na twórczy chaos<sup>158</sup>. Szczególnie pożądana przy zarządzaniu transformacyjnym jest **inteligencja emocjonalna** (*emotional intelligence*)<sup>159</sup>, przejawiająca się jako

<sup>155</sup> S.A. Eisenbeiß, F. Brodbeck, *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 2, s. 343–359.

<sup>156</sup> A. Byrne, J. Barling, K.E. Dupré, *Leader apologies and employee and leader well-being*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 121, 1, s. 91–106.

<sup>157</sup> M. Michalak, *Indywidualny styl uczenia się jako predyktor elastyczności w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Edukacja”, maj/czerwiec 2013, nr 88, s. 169–186.

<sup>158</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2013, 6, s. 4–8.

<sup>159</sup> K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013, s. 168.

zdolność dostrzegania, wyrażania, rozumienia, a także kierowania emocjami podczas realizacji działań<sup>160</sup>. Na inteligencję emocjonalną składają się: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia oraz umiejętności społeczne<sup>161</sup>.

Sądzę, że szczególna rola przywódcy wiązać się może z jego gotowością do zmian o charakterze innowacyjnym, do stwarzania klimatu do działań przedsiębiorczych, do mobilizowania do realizacji działań związanych z realizacją wyznaczonych celów, ale także uczestnictwa pracowników do współudziału w tworzeniu tych celów w oparciu o wspólnie wyznawane wartości. Wartości te stanowią bowiem podstawę do odpowiedzialnych zachowań w ramach rozwoju przedsiębiorstwa.

## 5. Intencje przedsiębiorcze a realizacja innowacji

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne modele związane z przedsiębiorczością: poznawczy, behawioralny, oceny przedsiębiorczości, model przedsiębiorczości, koncepcyjny, oparty o odkrywanie i wykorzystywanie szans przez organizację, procesu, klasyczny czy zintegrowany<sup>162</sup>. Z modelem mentalnym przedsiębiorcy wiąże się model intencyjny. Intencje przedsiębiorcze wykorzystywane są w modelach przedsiębiorczości oraz w realizacji innowacji. W literaturze przedmiotu rozważane są różne modele realizacji procesu przedsiębiorczego uwzględniającego intencje przedsiębiorcze. Interesujące są rozważania mogące wspierać proces odpowiedzialnej przedsiębiorczości z wykorzystaniem procesu: czynniki (zdarzenia) poprzedzające (antecedencje) – intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze (na przykład założenie firmy). Jako antecedencje wymienia się potrzeby, wartości, chęci, wierzenia czy przyzwyczajenia. Na antecedencje mogą pośrednio wpływać wydarzenia zewnętrzne (na przykład czynniki gospodarcze i społeczne), cechy demograficzne czy cechy charakteru. Intencja to świadomy stan umysłu poprzedzający działanie. W modelu zdarzenia przedsiębiorczego (*model of the entrepreneurial event*) zakłada się, że na intencje wpływają: postrzeganie chęci, postrzegana wykonalność i skłonność do działania. W teorii planowanego zachowania (*theory of planned behaviour* – TPB) I. Ajzena wymieniane są trzy czynniki związane z percepcją, wpływające na intencje: postrzegana atrakcyjność, postrzegane normy społeczne (co wiąże się z ewentualną akceptacją danego za-

<sup>160</sup> M. Reddy Vijaya Bhaskar, K. Haritha, K. Neeraja, *A study on emotional intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals Limited*, Ranipet, „Advances in Management” 2012, Vol. 5, 6, s. 29.

<sup>161</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McGee, *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

<sup>162</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 33–42.

chowania przez społeczeństwo) oraz postrzegana kontrola nad zachowaniem (poczucie możliwości lub ograniczeń dotyczących danego zachowania). Na wymienione trzy czynniki wpływ mają czynniki zewnętrzne<sup>163</sup>.

D. Summers i B. Dyck opisują dwustopniowy **model procesu społecznej przedsiębiorczości** (*social entrepreneurship*) w organizacji komercyjnej (*for profit*). Pierwszy stopień odnosi się do warunków antecedencji, umożliwiających *social intrapreneurship*. Kluczowe czynniki antecedencji, ułatwiające deinstytucjonalizację i tworzące 'przestrzeń' (*space*) organizacyjną, to na przykład szanse, dostęp do zasobów, legitymizacja. W pierwszym etapie zostają zidentyfikowane mechanizmy deinstytucjonalizacji (*deinstitutionalizing*), przygotowujących tradycyjną organizację do tego, by realizować społeczne przedsięwzięcia poprzez:

- zmiany w środowisku zewnętrznym (*extra organizational*);
- oddzielenie istniejących norm organizacyjnych i praktyk od ich korzeni moralnych;
- poddanie w wątpliwość podstawowych założeń (*core assumptions*) i przekonań (*beliefs*).

Drugi element (etap) modelu wskazuje na występowanie powiązanych z sobą czterech faz procesu w ramach organizacyjnego uczenia się: socjalizacja (podjęcie koncepcji, przejście wiedzy cichej w cichą pomiędzy członkami organizacji), eksternalizacja (*externalization*, uzewnętrznienie, kojarzona z rozwojem, przejściem wiedzy cichej w jawną), integracja (*integration*, związana z implementacją – realizacja może oznaczać przejście wiedzy jawnej w jawną jako kombinacja) i internalizacja (*internalization*, związana z przejściem wiedzy jawnej w cichą), co wiąże się instytucjonalizacją. Wyzwania stojące przed *social entrepreneurship* są dwojaki: deinstytucjonalizacja organizacji oraz rozwój i efektywne wprowadzanie nowych inicjatyw przedsiębiorczych. Deinstytucjonalizację określono jako proces, w którym następuje erozja lub zakończenie legitymizacji dotąd ustabilizowanych lub zinstytucjonalizowanych praktyk organizacyjnych, ale także procedur<sup>164</sup>.

Wychodząc z poglądów I. Ajzena, że zachowanie człowieka jest powodowane jego intencjami, z punktu widzenia zarządzania organizacją ważne są intencje menadżerskie. T.E. Thomas i E. Lamm rozważają w tym kontekście strategię *sustainability* i podejmowane inicjatywy przez przedsiębiorstwa. Analizowany jest wpływ czynników poprzedzających (antecedencji) na podejmowane działania. Podkreśla się, że teoria TPB może dotyczyć zachowania równowagi związanej ze środowiskiem naturalnym (*environmentally sustainable*).

<sup>163</sup> A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 20–23.

<sup>164</sup> D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 139–174.

Jako przykłady wskazuje się na zachowania ekologiczne w rolnictwie, związane z recyklingiem, minimalizacją odpadów czy tworzeniem systemów zarządzania środowiskiem naturalnym. Aspekty ekologiczne są rozważane na tle ogólnych założeń teorii TPB, które odnoszą się do zależności: postawy (nastawienia), intencje i zachowania<sup>165</sup>. Na możliwości wykorzystania modelu I. Ajzena do realizacji szans o charakterze *sustainability* zwracają uwagę N. Krueger i współpracownicy<sup>166</sup>. T.E. Thomas i E. Lamm, wskazując na wykorzystanie legitymizacji na rzecz *sustainability* przez menadżerów w aspekcie ich intencji, określili wymiary legitymizacji jako realizację specyficznej formy innowacji menadżerskich (*managerial innovation*) i włączając je w model I. Ajzena<sup>167</sup>.

A. Leszczyńska wskazuje na możliwości wykorzystania **intencji do realizacji absorpcji innowacji ekologicznych**. Opisuje przy tym następujące modele:

– model planowanego zachowania (wywodzący się z prac I. Ajzena); wystarczającym predyktorem zachowania jest intencja, gdy rodzaj zachowania lub sytuacja umożliwiają całkowitą kontrolę nad wykonaniem (intencja→zachowanie). Pierwszy element modelu wpływający na intencje to postawa wobec zachowania, która wiąże się z przekonaniem i oczekiwanymi wynikami. Drugim elementem modelu, także wpływającym na intencje, są subiektywne normy; mogą się one wiązać ze świadomością ekologiczną. Na intencje, jako związane z zasobami i możliwościami, oddziałują także zachowania kontrolne.

– model akceptacji technologii F.D. Davisa, nieuwzględniający norm subiektywnych; zakłada, że behawioralna intencja użycia, poprzedzona wpływem określonych czynników, prowadzi do aktualnego wykorzystania (czynniki akceptacji danego rozwiązania→behawioralna intencja użycia→aktualne wykorzystanie). Jako czynniki akceptacji wskazuje się na postrzeganą użyteczność oraz postrzeganą łatwość użycia. Kolejne wersje modelu doprowadziły do następującego rozwiązania: określono 8 czynników I stopnia (przekonania) → czynniki II stopnia (postawa, normy subiektywne, kontrola behawioralna) → intencje użycia → wykorzystanie. Czynniki I stopnia i ich oddziaływanie na czynniki II stopnia przedstawiają się następująco: a) I stopień: postrzegana użyteczność i łatwość użycia, kompatybilność → postawy (II stopień), b) I stopień: wpływ współpracowników, wpływ przełożonych → normy subiektywne (II stopień), c) I stopień: samoskuteczność, warunki dotyczące zasobów, wa-

<sup>165</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>166</sup> N. Krueger, D.J. Hansen, T. Michl, D.H.B. Welsh, *Thinking "sustainably": The role of intentions, cognitions, and emotions in understanding new domains of entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 275–309.

<sup>167</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, *op. cit.*

runki dotyczące systemu → kontrola behawioralna (II stopień)<sup>168</sup>.

A. Sahra i G. George w modelu dotyczącym absorpcji '**zielonych innowacji**' uwzględniają następujące po sobie powiązania poziome:

– fakty poprzedzające, związane z zewnętrzną wiedzą i doświadczeniem (*antecedents*);

– zdolność absorpcyjna (*absorptive capacity*), odnosząca się do potencjału; wiąże się z akwizycjami i asymilacją oraz realizacjami odnoszonymi do transformacji i eksploatacji;

– wyjście w postaci przewagi biznesowej jako innowacyjność (*innovation performance*).

Przejsie od antecedenencji do zdolności następuje dzięki wsparciu czynników wyzwalających (*activation trigger*). Wykorzystanie potencjału następuje przy oddziaływaniu społecznego mechanizmu integrującego. Zwraca się uwagę na fakt, że wykorzystanie zdolności absorpcyjnej do realizacji efektów „na wyjściu” wymaga pokonania różnych barier (prawnych, technologicznych w firmie czy rynkowych)<sup>169</sup>.

## 6. Odpowiedzialne innowacje jako efekt działań przedsiębiorczych organizacji

W ostatnich kilkudziesięciu latach obserwuje się ewolucję systemów innowacji, mianowicie:

– podażowy model liniowy innowacji (od lat 50. XX wieku);  
– popytowy model liniowy innowacji (od lat 60. XX wieku);  
– interaktywny model popytowo-podażowy, sprzężeniowy (dynamiczny) (od lat 70. XX wieku)

– interaktywny model popytowo-podażowy, łańcuchowy (równoległy) (od lat 80. XX wieku);

– model sieciowy (od lat 90. XX wieku);

– model otwartych innowacji (od roku 2000)<sup>170</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy główne **teorie innowacji**: przedsiębiorcza, technologiczno-ekonomiczna i strategiczna. W teorii przedsiębiorczej podkreśla się rolę przedsiębiorczości jako czynnika psychologicznego. Rezultatem działań przedsiębiorczych jest innowacja. W teorii

<sup>168</sup> A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Wyd. UMCS, Lublin 2011.

<sup>169</sup> S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, Vol. 27, 2, s. 185–203.

<sup>170</sup> A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 70–75.

technologiczno-ekonomicznej innowacji stanowią rozwiązania technologiczne. Strategiczna teoria innowacji wiąże się z kreowaniem innowacji jako procesem socjologicznym. W tworzenie innowacji zaangażowana jest cała organizacja, a wytyczne dla procesu innowacji zawarte są w strategii organizacji<sup>171</sup>. A. Strychalska-Rudzewicz i J. Wysocki na podstawie przeglądu literatury wyrażają pogląd, że strategia innowacji powinna wynikać ze strategii rozwoju lub tę strategię powinna współtworzyć. Trzy główne strategie innowacji mogą być nakierowane na innowacje w produktach lub usługach, w procesach i strukturach organizacyjnych oraz na wprowadzanie innowacji w modelach biznesu. Strategie innowacji można podzielić według różnych kryteriów, na przykład aktywności (strategie: ofensywne, defensywne), nowości (strategie pionierskie, naśladowcze), poziomu zarządzania, funkcji przedsiębiorstwa i bezpieczeństwa ekonomicznego strategii<sup>172</sup>. B. Twiss wymienia 8 rodzajów strategii innowacyjnych: ofensywna, defensywna, zakupu licencji, unikania, kreowania rynku, niezależna, pozyskiwania kadr oraz pozyskiwania innych firm<sup>173</sup>. Charakterystykę strategii ekologicznych zawarto w monografii A. Chodyńskiego<sup>174</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie innowacyjności strategicznej, stanowiącej długotrwały proces wprowadzania innowacji dla realizacji celów na wyższych szczeblach zarządzania. Model procesu innowacyjności strategicznej obejmuje:

- uwarunkowania związane z innowacjami oraz czynniki związane z zarządzaniem, co prowadzi do
- odkrywania pomysłów istniejących i tworzenia pomysłów nowych, co wiedzie do
- innowacji, tworzących korzyści na poziomie jednostki biznesu i całej organizacji<sup>175</sup>.

Według M. Pichlak czynnikami wyraźnie wpływającymi na innowacyjność organizacji są: specjalizacja, przywództwo transformacyjne, współdziałanie z innymi podmiotami, które generują wiedzę i dokonują implementacji innowacji, porozumiewanie się wewnątrz organizacji, a także nastawienie do zmian<sup>176</sup>.

<sup>171</sup> J. Sundbo, *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.

<sup>172</sup> A. Strychalska-Rudzewicz, J. Wysocki, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 2 (155), s. 65–84.

<sup>173</sup> B.C. Twiss, *Managing technological innovation*, Longman, Londyn 1980.

<sup>174</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

<sup>175</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 63, 72.

<sup>176</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012

Według J. van den Hoven **odpowiedzialne innowacje** (*responsible innovation*) odnoszą się do odpowiedzialności w rozumieniu nauk o moralności i nauk społecznych. Rezultaty odpowiedzialnych innowacji oceniane są w kontekście wartości moralnych, na przykład powodzenie (dobro, pomyślność – *wellbeing*), sprawiedliwość (*justice*), równość (*equality*), prywatność (*privacy*), autonomia, bezpieczeństwo (*safety*), gwarancje (*security*, ochrona), *sustainability*, odpowiedzialność (wytłumaczalności, *accountability*), demokracja i efektywność (*efficiency*). Odpowiedzialne innowacje wiążą się z postępowaniem moralnym przy rozwiązywaniu dylematu moralnego. Proponuje się określenie odpowiedzialnej innowacji jako aktywności lub procesu, które mogą powodować powstawanie nieznanych projektów (*design*) dotyczących świata fizycznego (na przykład projekty zabudowy lub infrastruktury), świata pojęć (*conceptual world*), świata instytucjonalnego (*institutional world*) lub ich kombinacji. Po ich implementacji, rozszerza się zbiór (zestaw, *set*) stosownych, możliwych (odpowiednich) opcji odnośnie do rozwiązania zbioru problemów moralnych. Świat pojęć odnosić się może do matematyki, logiki, teorii czy *software*. Świat instytucjonalny dotyczy może instytucji społecznych i prawnych, procedur i organizacji<sup>177</sup>.

R. Owen i współpracownicy traktują odpowiedzialne innowacje jako kolektywne (zbiorowe) zaangażowanie w troskę o przyszłość przez wrażliwe zarządzanie (*responsive stewardship* oparte na reagowaniu). Wykorzystuje się przy tym współczesną naukę i innowacje. Troska dotyczy istotnych wartości z wykorzystaniem istniejących więzi. Z kolei w interaktywnym, transparentnym procesie odpowiedzialnych badań i innowacji (*responsible research and innovation*) występują zarówno aktorzy społeczni, jak i innowatorzy o wzajemnej wrażliwości (reagujący, *responsive*). Uwzględniają oni aspekty etyczne, *sustainability* oraz społeczną atrakcyjność (zalety) procesu innowacyjnego i jego produktów rynkowych. Istotna jest odpowiedź na pytanie dotyczące zamierzeń nauki i innowacji: po co to robimy, jakie są intencje i motywacja, komu przyniesie, a komu nie przyniesie to korzyści. Powinien być także rozpatrywany problem ryzyka. Określenie **‘innowacyjnie odpowiedzialny’** oznacza ciągle zaangażowanie (zobowiązanie) dotyczące: antycypacji, refleksji, opiniodawczości i reagowania. Antycypacja służy określeniu wpływu, wykorzystując m.in. *forsight*, a także metody scenariuszowe. Refleksja wiąże się z faktem, że rozważa się to, co jest znane (na przykład przegląd regulacji, ale także wykorzystując przeglądy etyczne). Odnosić się powinna także do tego, co nie jest znane, na przykład ryzyko czy występujące dyle-

<sup>177</sup> J. van den Hoven, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 75–83.

maty. Opiniodawczość kojarzona jest z włączaniem do dyskusji, w tym także dialog uwzględniający interesariuszy. Reagowanie to zbiorowy proces refleksji nad wpływem innowacji, to otwarty proces uczenia się i wykorzystania dynamicznych kompetencji (*dynamic capability*). Warto przypomnieć, że w skład *dynamic capability* wchodzi kompetencje (zdolności) adaptacyjne, absorpcyjne i właśnie innowacyjne. Dyskutowany jest problem osadzenia odpowiedzialności wewnątrz innowacji. Rozważane są aspekty etyczne (wiąże się to na przykład z badaniami na ludziach, zwierzętach czy materiale genetycznym). Pojawiają się nowe obszary wartości publicznych (*public value*) innowacji; powinny być one definiowane w sposób demokratyczny<sup>178</sup>.

R. Owen i współpracownicy dokonują przeglądu pojęcia ‘**odpowiedzialnych badań i innowacji**’ RRI (*responsible research and innovation*) wskazując że jest to „transparentny, interaktywny proces, w którym aktorzy społeczni i innowatorzy stają się wzajemnie odpowiedzialni, uwzględniając dopuszczalność etyczną (akceptowalność, *acceptability*), *sustainability* i społeczną atrakcyjność (zalety, *desirability*) procesu innowacji i jego produktów marketingowych (w kolejności pozwalającej na właściwe osadzenie naukowe i technologiczne postępu w społeczeństwie”. Odnosząc się do produktu, w ujęciu normatywnym dopuszczalność (*acceptability*) etyczną odnosi się m.in. do prawa do prywatności i odpowiedniego poziomu zapewnienia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo produktu można wiązać z dopuszczalnym ryzykiem środowiskowym, zdrowotnym, społecznym i etycznym. Określenie *sustainable* związane jest z pojęciem *sustainable development*, opierającą się na definicji ONZ (UN) z roku 1997, włączającą aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe we wzajemnej zależności. Społeczną atrakcyjność (*socially desirable*) można wiązać z pojęciem jakości życia.

RRI w wymiarze produktu odnosi się zatem od strony normatywnej do wysokiego poziomu ochrony środowiska naturalnego i zdrowia ludzkiego, *sustainability* i społecznej atrakcyjności. W wymiarze procesu odnosi się do bardziej odpowiedzialnego, adaptacyjnego (*adaptive*, przystosowalnego) i zintegrowanego zarządzania procesem innowacyjnym, z wykorzystaniem m.in. interesariuszy. Podkreśla się, że innowatorzy techniczni powinni zwracać uwagę na potrzeby społeczne. Produkty i procesy są z sobą wzajemnie powiązane. Wdrażanie opiera się o uwzględnienie następujących mechanizmów: szacowania technologii (w tym radzenie sobie z ryzykiem i *foresight*), wykorzystania zasad ostrożności, wykorzystania zasad norma-

<sup>178</sup> R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 27–50.

tywnych/etycznych w projektowaniu technologii oraz innowacyjne kierowanie. Innowacyjne kierowanie (zarządzanie, *governance*) uwzględniać powinno m.in. kodeksy postępowania (*codes of conduct*); jest to szczególnie ważne, gdy występuje niepewność związana z ryzykiem, a także gdy niepewne są podstawy legislacyjne. Kodeksy mogą być przydatne także przy identyfikacji luk wiedzy. Istotne jest włączenie interesariuszy i zaangażowanie publiczne, wraz z debatą publiczną. Innowacyjne kierowanie wykorzystuje także standardy, certyfikacje i akredytację (na przykład standardy dotyczące *sustainable* połowów ryb). Innowacyjne kierowanie powinno wykorzystywać etykę jako czynnik wpływający na projektowanie technologii. Przykładem negatywnym są działania związane z naruszaniem prywatności osób. Pożądana jest refleksyjność w praktykach badawczych (np. w badaniach laboratoryjnych). W innowacyjnym kierowaniu ważne jest wykorzystywanie informacji zwrotnych o szacowaniu technologii opierając się na *forsight* i projekty demonstracyjne. Prezentowana jest matryca odpowiedzialnych badań i innowacji, w której podaje się na jednej krawędzi macierzy wymiary produktu oraz (na drugiej krawędzi) – wymiary procesu. Jako wymiary (dla produktu i procesu) przyjmuje się: szacowanie technologii i *forsight*, zastosowanie zasad ostrożności, wykorzystanie zasad normatywnych/etycznych w projektowaniu technologii, innowacyjne kierowanie i włączenie interesariuszy oraz zaangażowanie publiczne<sup>179</sup>.

J. Bessant podkreśla, że proces innowacyjny opiera się na **procesie uczenia** się, co prowadzi do tworzenia nowych zachowań. Ewentualnie wytworzone wzorce (*pattern*), poprzez powtarzanie i uczenie się zachowań – „rutyny” (*routines*) są wbudowywane w działania przybierając kształt polityk, procedur czy reguł (zasad, *rules*). Bazą zarządzania innowacyjnością (*innovation management*) w długim okresie może być także budowa dynamicznych kompetencji (*dynamic capability*). Podnosi się także temat otwartych innowacji. Wymaga to jednak bliskiej wymiany idei i wysokiego poziomu zaufania. *Dynamic capability* może być bardzo ważna w przypadku innowacji na rzecz rozwoju zrównoważonego (*innovation for sustainable development*), bo wymaga to nowego podejścia firm i różnych komponentów wiedzy (co wiąże się z nowymi technologiami, rynkami, ale także regulacjami odnośnie do środowiska naturalnego)<sup>180</sup>.

<sup>179</sup> R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 27–50.

<sup>180</sup> J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 1–25.

**Otwarte innowacje** opierają się o założenie, że przedsiębiorstwa w procesie badawczo-rozwojowym wykorzystują również zasoby zewnętrzne, na przykład poprzez nabywanie licencji lub patentów. Z drugiej strony mogą udostępniać niewykorzystywane przez siebie własne wynalazki w postaci na przykład licencji lub realizacji konsorcjów z innymi podmiotami<sup>181</sup>. Warto także zwrócić uwagę na tendencje do odchodzenia od tradycyjnego, liniowego modelu innowacji, związanego z instytucjonalizacją ochrony praw intelektualnych, na rzecz modelu nieliniowego, o większej otwartości, którego najdalej idącą formą jest rezygnacja z instytucjonalnej ochrony na rzecz nieodpłatnego upowszechniania wyników procesów innowacyjnych (*free revealing*). Przyczyną takiego podejścia są m.in. niedogodności związane z funkcjonowaniem systemu ochrony patentowej. *Free revealing* powoduje pozytywne skutki związane z dyfuzją innowacji z wykorzystaniem efektu sieci. Wiąże się to ze zjawiskiem **demokratyzacji innowacji**, z wykorzystaniem społecznych źródeł tych innowacji<sup>182</sup>. Tradycyjne normy prawne zostają zastąpione normami społecznymi dotyczącymi następujących faktów: udostępnienie powinno wiązać się z modyfikacją, występuje możliwość dalszego, za zgodą twórcy, udostępniania przez firmę wykorzystującą rozwiązanie oraz zamieszczanie informacji o twórcy jako autorze pomysłu (innowacji)<sup>183</sup>.

B. Lichtenstein proponuje opis interakcyjnej **spirali aktywności na rzecz sustainability**, na którą składa się osiem krytycznych przejawów (*ecologies of entrepreneurial action*) akcji przedsiębiorczych: indywidualne aspiracje, przynależność do sieci, optymalizacja procesu, innowacyjność przedsiębiorcza, współdziałanie na rzecz tworzenia wartości, koordynacja w ramach przemysłu i sektorowa, system szerokiej integracji oraz transformacja społeczna. Indywidualne aspiracje mają znaczenie także dla korporacji, w których inicjatywy pochodzą od osób indywidualnych, pasjonatów pełniących funkcje przywódców w zakresie *sustainability*. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku *green entrepreneurs/eco-preneurs/sustaino-preneurs* są oni motywowani przez wartości i cele, często wykraczające poza rozważania o ryzyku finansowym czy ewentualnej rekompensacie w postaci nagrody. W tym przypadku mamy do czynienia z szerszą bazą motywacji niż tradycyjna przedsiębiorczość. Przynależność do sieci równorzędnych uczestników występuje w przypadku na przykład UN *Global Compact* czy *The World Business Council for Sustainable Development*. Tego typu sieć społeczna wspiera wysiłki indywidualne w organizacji. Ułatwia także dostęp do zasobów, doświadczeń i informacji. Optymalizacja procesu często wiąże się reduk-

<sup>181</sup> K. Obłój, A. Wąsowska (red. nauk.), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 2014, s. 108.

<sup>182</sup> E. von Hippel, *Democratizing innovation*, MIT Press, April 2005.

<sup>183</sup> E. Fauchart, E von Hippel, *Norms-based intellectual property systems: the case of French chefs*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, 2, s. 187–201.

cją odpadów. Innowacyjność przedsiębiorcza (*entrepreneurial innovation*) wiąże się z innowacjami produktowymi (np. dla zielonych konsumentów) lub technologicznymi oraz innowacyjnymi modelami biznesu. Odnosi się także do modeli biznesu tworzących nową wartość (w tym ekologiczną) dla rynku. Współdziałanie na rzecz tworzenia wartości dotyczy głównie zarządzania w łańcuchach dostaw, w tym w zielonych łańcuchach dostaw. Koordynacja w ramach przemysłu oraz sektorowa może się opierać o 'ekologiczny' cykl życia produktu (LCA) czy dyfuzję 'zielonych' praktyk korporacyjnych. Zwraca się uwagę na rolę zmian instytucjonalnych wewnątrz sektorów przemysłowych i regionów geograficznych. System szerokiej integracji przebiega z kolei w poprzek sektorów, wykorzystując m.in. raportowanie społeczne GRI, czy uwzględnianie roli interesariuszy. Transformacja społeczna odnosi się do wpływu *sustainability* na nowy model konsumpcji i zmian kultury Zachodu w perspektywie przyszłych pokoleń<sup>184</sup>.

W literaturze przedmiotu pojawia się także pojęcie '**nieodpowiedzialnych innowacji**' (*irresponsible innovation*). R. von Schomberg wydziela cztery typy nieodpowiedzialnych innowacji, jako skutek określonych działań lub ich niedostatek:

- nacisk technologiczny, skutkiem są np. produkty modyfikowane genetycznie;
- lekceważenie fundamentalnych zasad etycznych, na przykład próby wprowadzenia systemów elektronicznych umożliwiających dostęp do danych, co może wiązać się z naruszaniem prywatności pacjentów;
- oddziaływanie polityki, przykładem może być rozwój technologii związanych z bezpieczeństwem, na przykład kontrola biometryczna, czy paszporty biometryczne, a także systemy kontroli na lotniskach (*body scanner*);
- niedostatek miar zapobiegania i *forsight* technologiczny. Jako przykłady można podać przewidywalne (lub nie) zagrożenia benzenem, PCBs, azbestem, czy hormony (jako promotory wzrostu)<sup>185</sup>. Niektóre innowacje dając na początku korzyści, mogą przynieść negatywne konsekwencje, na przykład DDT (pestycyd), niektóre środki farmaceutyczne (np. thalidomid), energia nuklearna, chlorofluorocarbon (do urządzeń chłodniczych i materiał pędny, kojarzony z tworzeniem dziury ozonowej)<sup>186</sup>. W roku 2012 według OECD, wytworzono ponad dwa tysiące związków (w tym 51 chlorow-

<sup>184</sup> B.B. Lichtenstein, *What should be the locus of activity for sustainability? Eight emerging ecologies of action for sustainable entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 231–274.

<sup>185</sup> R. von Schomberg, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 51–74.

<sup>186</sup> J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *op. cit.*, s. 1–25.

coorganicznych), które nie występują w przyrodzie, z których wiele kumuluje się w przyrodzie, w tym w organizmach żywych, wchodząc w skład łańcucha pokarmowego<sup>187</sup>. Chcę także zwrócić uwagę, że szereg produktów oddziaływać może negatywnie na skutek obecności niektórych środków w żywności (np. pestycydy), kosmetykach, impregnatach, czy tworzywach sztucznych.

W związku z tym, że wprowadzanie nowych technologii lub produktów w długiej perspektywie czasu mogą okazać się niepożądane dla środowiska naturalnego, sądzę, że mamy do czynienia z problemem niedostatecznego poziomu naszej wiedzy w ocenie następstw wdrażania tych przedsięwzięć.

W zakresie ekologicznym, zdaniem organizacji WWF, właściwy wpływ na tworzenie odpowiedzialnych innowacji wywierają potrzeby: dematerializacji (chodzi o mniejsze zużycie zasobów), restytucyjności (innowacje przyczyniają się do restytucji różnorodności biologicznej i środowiska naturalnego), realizacji otwartej pętli (LOP – *open loop*, gdy odpady są zawracane i traktowane jako surowce), wykorzystanie odnawialnej energii i obniżenie zawartości węgla (chodzi o gazy cieplarniane, czyli głównie dwutlenek węgla)<sup>188</sup>.

Innowacyjność podmiotów gospodarczych często wiązana jest z orientacją przedsiębiorczą. Przejawia się w budowanych modelach biznesu, w tym w sposobie kreowania wartości dla interesariuszy. W ostatnim okresie szczególna uwaga zwrócona jest na innowacje ekologiczne. Ich znaczenie po części można wiązać z rozwojem ekobiznesu. **Ekobiznes** obejmuje działalność: produkcyjną i usługową, nakierowane na pomiar, zapobieganie, ograniczanie, minimalizowanie oraz usuwanie szkód wyrządzonych środowisku naturalnemu. Obejmuje również rozwój technologii procesowych i produktów (uwzględniając aspekty ekologiczne) oraz rozwój usług. Działania te mają służyć zmniejszeniu ryzyka środowiskowego, ograniczaniu zanieczyszczeń i zmniejszeniu zużycia zasobów naturalnych. Ekobiznes to jeden z najszybciej rozwijających się rynków o zasięgu globalnym. Związane z tym technologie środowiskowe wykraczają poza zakres poszczególnych sektorów. Zwraca się uwagę, że technologie środowiskowe i realizowane innowacje ekologiczne zawierają zarówno komponenty technologiczne, jak i organizacyjne<sup>189</sup>. Roczny obrót w ekoprzemysle pod koniec pierwszej dekady XXI wieku to 319 mln €, co stanowi 2,5% PKB Unii Europejskiej. Przewiduje się, że w następnej dekadzie nastąpi podwojenie obrotów z wyraźną tendencją wzrostową w kolejnych latach<sup>190</sup>.

<sup>187</sup> B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2(49), s. 10–28.

<sup>188</sup> R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A framework for responsible innovation*, [w:] *op. cit.*, s. 27–50.

<sup>189</sup> A. Klasik, T. Markowski (red.), *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, t. CXXVII, Warszawa 2010, s. 43.

<sup>190</sup> B. Michaliszyn, *Rola i znaczenia technologii eko-innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, 3, s. 2–7.

## 6.1. Innowacje ekologiczne

Innowacje ekologiczne wiążą się z ograniczaniem lub redukcją szkód środowiskowych. Obejmują zarówno nowe, jak i zmodyfikowane procesy, techniki, praktyki, systemy i produkty<sup>191</sup>. Zdaniem K. Renningsa **eko-innowacje** mogą mieć charakter organizacyjny, społeczny, instytucjonalny i technologiczny<sup>192</sup>. W szerokim ujęciu są kojarzone z tzw. innowacjami zrównoważonymi<sup>193</sup>. Prezentowane są poglądy, z których wynika, że eko-innowacje odnoszą się do zmian systemowych odnośnie do funkcjonowania organizacji, przy uwzględnieniu akceptacji społecznej dla tych zmian. Eko-innowacja może być traktowana jako nowość dotycząca projektów, stosowanych surowców, procesów produkcyjnych, użytkowania, recyklingu, a także końcowej utylizacji. Technologie eko-innowacyjne prowadzą do osiągania celów zrównoważonego rozwoju. Podkreśla się przy tym znaczenie zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko, ale także podnoszenia odporności na obciążenia środowiskowe lub zapewnienie korzystania z zasobów naturalnych w sposób bardziej odpowiedzialny i efektywny. Eko-innowacje, jako technologie dotyczące danej organizacji (uwzględniając cały cykl życia produktu lub usługi – LCA), prowadzą do obniżki ryzyka środowiskowego i ograniczenia negatywnych oddziaływań związanych z wykorzystywaniem zasobów. Tego typu technologie odnoszą się do produktów, procesów produkcyjnych, usług, a także metod zarządzania oraz praktyk wykorzystywanych w działalności biznesowej. Dyskutowana jest rola tzw. technologii środowiskowych (*environmental technologies*), czyli technologii przyjaznych środowisku, które są mniej uciążliwe dla środowiska wobec technologii konkurujących<sup>194</sup>.

Chciałbym zwrócić uwagę na fakt, że realizacja koncepcji innowacji ekologicznych o charakterze technologicznym (odnoszącej się do produktów i procesów) jest traktowana w odniesieniu do przedsiębiorstw jako działanie odpowiedzialne. Wynika to z faktu, że jednym z zobowiązań przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, co można łączyć z koncepcją CSR, ale także *sustainability*, jest dostarczenie produktów nieszkodliwych dla zdrowia, z zapewnieniem przyjaznych dla środowiska naturalnego procesów produkcji i dystrybucji. W literaturze podkreśla się, że w ramach rozwoju innowacji produktowych uwzględnia się aspekty ekologiczne na etapach poszukiwań idei nowych produktów, a w szczególności – selekcji tych idei<sup>195</sup>.

<sup>191</sup> A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

<sup>192</sup> K. Rennings, *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics*, „Ecological Economics” 2000, Vol. 32, 2, s. 319–332.

<sup>193</sup> K. Rennings, *ibidem*.

<sup>194</sup> B. Michaliszyn, *Rola i znaczenia technologii eko-innowacyjnych w Unii Europejskiej*, op. cit.,

<sup>195</sup> B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 224–232.

Poglądy na temat innowacji ekologicznych wskazują, że<sup>196</sup>:

- ekologicznym innowacjom technologicznym powinny towarzyszyć (lub nawet je wyprzedzać) innowacje społeczne i organizacyjne;
- systematyczne ekoinnowacje i ich dyfuzja wiążą się z procesami ekologicznej modernizacji (*ecological modernisation*);
- aspekty ekologiczne, traktowane aktualnie jako uboczne, mogą wiązać się technologiami kluczowymi, a więc takimi, które przynoszą aktualnie korzyści oraz technologiami wyłaniającymi się.

C. Dibrell i współpracownicy zwracają uwagę, że na innowacyjność pozytywnie wpływają kompetencje organizacji związane ze środowiskiem naturalnym, stanowiąc dźwignię (lewarując) w sytuacji występowania świadomości społecznej organizacji<sup>197</sup>.

Współcześnie sporo uwagi poświęca się czynnikom wpływającym na **absorpcję innowacji ekologicznych**. A. Leszczyńska szczególną uwagę zwraca na trzy rodzaje tych czynników: strategiczne, środowiskowe oraz procesowe. Czynniki strategiczne wiąże się z przywództwem i presją pracowników, systemami zarządzania, orientacją (polityką) środowiskową, a także z realizowanymi systemami zarządzania środowiskiem. Czynniki związane ze środowiskiem odnosi się do ryzyka ekologicznego, ryzyka ekonomicznego, kompetencji i wiedzy, systemu motywacyjnego, systemu wynagradzania, komunikacji, sieci współpracy, zdolności do uczenia się, poziomu działalności innowacyjnej oraz kosztów innowacji. Wpływ ma także wielkość przedsiębiorstwa i sektor, w którym funkcjonuje. Czynniki o charakterze procesowym obejmuje m.in. charakterystyki technologiczne (poziom kompetencji technologicznych) i umiejętności techniczne. Czynniki absorpcji innowacji ekologicznych mogą być także analizowane z punktu widzenia ich egzo- i endogeniczności. Jako czynniki egzogeniczne wymienia się presję rynkową, rozwiązania prawne, uwarunkowania ekonomiczne, infrastrukturę wspierającą innowacje, politykę ekologiczną państwa, a także presję techniczną. Endogeniczne czynniki wpływają na budowę podstawowych **modeli absorpcji innowacji ekologicznych** w przedsiębiorstwie:

- modelu trójkąta innowacyjnego opartego o trzy komponenty: orientację środowiskową, kompetencje przedsiębiorstwa (z uwzględnieniem podejścia procesowego) i współpracę sieciową z różnymi partnerami;
- modelu opartego o zaangażowanie organizacji i zmianę zachowań menadżerów w celu poprawy wyników środowiskowych przedsiębiorstwa (mo-

<sup>196</sup> M. Jänicke, *Ecological modernisation: new perspectives*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, 5, s. 557–565.

<sup>197</sup> C. Dibrell, J.B. Craig, J. Kim, A.J. Johnson, *Establishing how natural environmental competency, organizational social consciousness, and innovativeness relate*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 127, 3, s. 591–605.

del C.A. Ramus). W modelu tym wykorzystuje się innowacyjność, kompetencje pracownicze, komunikację, dzielenie się informacjami, wynagradzanie oraz cele i politykę środowiskową;

– modelu T.J. Hostagera i współpracowników, traktującego możliwości środowiskowe jako potencjalne źródło nowych produktów i usług; punktem wyjścia są umiejętności wewnętrzne i motywatory społeczne;

– modelu F. Halina, który obejmuje całokształt działalności innowacyjnej (działający w sieci relacji: innowator–przedmiot innowacji–proces dyfuzji–komercjalizacja) wraz z czynnikami kształtującymi poszczególne elementy modelu;

– modelu R. Kemp, który dodatkowo uwzględnia, poza tradycyjnymi czynnikami determinującymi absorpcję innowacji technicznych: system transferu innowacji, ekonomiczną i technologiczną charakterystykę technologii oraz charakterystykę otoczenia.

Jako uzupełniające A. Leszczyńska wskazuje na modele: planowanego zachowania (wywodzącą się z prac I. Ajzena), model akceptacji technologii F.D. Davisa oraz model E. Rogersa. Ten ostatni określa wskaźnik absorpcji, a więc szybkość, z jaką innowacja jest przyswajana przez członków systemu społecznego, a także określa czynniki wpływające na tę szybkość. Jako czynniki wpływające na ten wskaźnik wymienia się: typ decyzji innowacyjnej (decyzje indywidualne lub zbiorowe), kanały komunikacji, naturę systemu społecznego (głównie sieci komunikacyjne, normy zachowań), zakres oddziaływania agentów zmian i czynnik szczególnie eksponowany, odnoszący się do postrzeganych cech innowacji<sup>198</sup>. Warto mieć na uwadze fakt, że głównym źródłem innowacji firmy jest kreatywność zespołów<sup>199</sup>.

W literaturze przedmiotu prowadzone są rozważania dotyczące związków między innowacjami a modelami biznesu oraz innowacjami w kontekście *sustainability*. Zwraca się uwagę, że *sustainable environment innovation* opiera się na interakcji zmiennych ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Jednak nie są one łatwo identyfikowalne, jako związane z interesariuszami drugorzędnymi, a nawet formułowany jest pogląd, że tego typu innowacje mogą mieć niszczący wpływ na tych interesariuszy. Podkreśla się także, że na rozwój innowacji będą wpływać agencje regulacyjne<sup>200</sup>. Budowane są także modele związane z absorpcją ‘zielonych innowacji’ w oparciu

<sup>198</sup> A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Wyd. UMCS, Lublin 2011.

<sup>199</sup> S.W. Yoon, J.H. Song, D.H. Lim, B.K. Joo, *Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, „Human Resource Development International”, 2010, Vol. 13, 3, s. 249–264.

<sup>200</sup> J. Hall, W. Marcus, *Integrating sustainability into firm's processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 3, s. 183–196.

o trzy predykatory przewagi zielonego biznesu. W modelu ACAP (zdolności adsorpcyjnych, *absorptive capacity*) stanowią je: nabycie (akwizycja), asymilacja i transformacja. Pod uwagę bierze się zarówno fakty poprzedzające jak i moderatorów. Moderatorami są pośrednicy w zakresie zielonych innowacji<sup>201</sup>. Rozważania praktyczne oparto o model szwedzkich firm budowlanych, wykorzystując propozycje A. Saha i G. George<sup>202</sup>.

## 6.2. Innowacje społeczne

W literaturze występuje pojęcie innowacji społecznych stanowiących formę aktywizowania społeczeństw, w szczególności w zakresach, które w mniejszym stopniu stanowią przedmiot zainteresowania biznesu i sektora publicznego. Z przeglądu literatury dokonanego przez E. Skawińską i współpracowników wynika, że dyfuzja tego typu innowacji opiera się na **powiązaniach sieciowych**, z wykorzystaniem **kapitału społecznego** oraz oddziaływania instytucji nieformalnych. Innowacje społeczne mogą się także wiązać z realizacją określonych sposobów i modeli działalności biznesowej. Według OECD **innowacja społeczna** stanowi środek poprawy jakości życia. Zaspokajanie potrzeb społecznych wiąże się w tym przypadku z nowymi strategiami, koncepcjami, ideami, ale także organizacjami. Potrzeby społeczne odnoszą się do warunków pracy, kształcenia, rozwoju i zdrowia w kontekście budowy społeczeństwa obywatelskiego. W innych definicjach podkreśla się, że dzięki tego typu innowacjom następuje zaspokojenie nowych potrzeb, dotąd niezrealizowanych przez rynek lub też zwraca się uwagę na fakt nowego i lepszego rozwiązywania problemów społecznych. Wskazuje się na eksperymentalność działań, ale także na fakt, że wprowadzanie nowych wartości, pomysłów czy projektów wpływa na zmiany w zachowaniach społecznych. Zwraca się także uwagę na zwiększenie efektywności nowych rozwiązań (w postaci produktu lub procesu) przy rozwiązywaniu problemów społecznych. W niektórych opracowaniach wymienia m.in. takie elementy innowacji społecznych, jak budowa nowych relacji, czy nastawienie na współpracę. Podkreśla się także rolę elementów innowacji związanych z ochroną środowiska przyrodniczego, a w niektórych publikacjach zwraca się uwagę, że innowacje społeczne mają swoje źródło w potrzebach związanych ze środowiskiem naturalnym i zrównoważonym rozwojem. Innowacje społeczne nie są jedynie dome-

<sup>201</sup> P. Gluch, M. Gustafsson, L. Thuvander, *An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry*, „Construction Management and Economics” 2009, Vol. 27, 5, s. 451–464.

<sup>202</sup> S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, Vol. 27, 2, s. 185–203.

ną organizacji trzeciego sektora, choć w procesie generowania ich rola jest istotna. Wskazuje się, że innowacje społeczne nie dotyczą jedynie sfery społecznej, ale odnoszą także do sfery technicznej, technologicznej, czy organizacyjnej, gdyż mogą się one przekładać na jakość życia. E. Skawińska i współpracownicy uznają, że innowacja społeczna jest inicjowana oddolnie, ale ich realizację koordynuje lider. Zidentyfikowana potrzeba społeczna ludności jest zaspokajana w nowy sposób, czemu towarzyszy wzrost kapitału społecznego oraz rozwój społeczeństwa obywatelskiego<sup>203</sup>.

Na podstawie podejścia zasobowego, innowacje społeczne wywodzą się z łączenia i wykorzystania zasobów przez kreatywną i użyteczną drogę do rozwiązania problemów – brikolaż. Istotną rolę odgrywa także oddziaływanie instytucjonalne i strukturalne (*innovation ecology*), które może wspierać lub hamować innowacje. Zwraca się uwagę na tworzenie *catalytic innovation* (katalityczne innowacje), to jest rozwój produktów i usług skierowanych na nieobsługiwane rynki. Brikolaż pośredniczy w relacji pomiędzy *innovation ecology* i *catalytic innovation*. *Catalytic innovation* mogą z jednej strony oferować wzrastającą jakość, być lepsze lub posiadać więcej cech, lub funkcji, a także mogą zawierać zmiany dla istniejących klientów. Z drugiej strony, mogą mieć charakter destruktywny, gdy nie odpowiadają na potrzeby aktualnych klientów lub nie są efektywnie wykorzystywane przez organizacje o tradycyjnym podejściu. *Catalytic innovation* mogą kreować zmiany społeczne. Można to wiązać ze zjawiskiem polegającym na wykorzystywaniu przedsiębiorców społecznych (*social entrepreneurs*) do mobilizowania i wykorzystywania istniejących zasobów do ‘katalizowania’ innowacji<sup>204</sup>.

A. Nicholls i A. Cho innowacyjność o wyraźnym wpływie o charakterze społecznym i środowiskowym wiążą z aktywnością związaną z przedsiębiorstwem społecznym (*social enterprise*), co ma związek z niszczeniem dysfunkcyjnej struktury na rzecz zmian i właśnie innowacji. *Social enterprise* jest postrzegane jako odmienne pole aktywności organizacji w trzech wymiarach: społecznym, orientacji rynkowej i innowacji<sup>205</sup>. W Europie i Ameryce Łacińskiej pojęcie *social enterprises* jest powiąza-

<sup>203</sup> E. Skawińska, E. Sobolewska-Poniedziałek, R.I. Zalewski, *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2014, 6, s. 6–11.

<sup>204</sup> L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs’ catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 1–24.

<sup>205</sup> A. Nichols, A.H. Cho, *Social entrepreneurship: the structuration of a field*, [w:] *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, ed. A. Nicholls, New York, NY, Oxford University Press, 2008, s. 99–118.

ne z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego (*civil society organizations*), z trzecim sektorem, organizacjami non profit i polityką publiczną (*public policy*)<sup>206</sup>.

---

<sup>206</sup> Y. Thiru, *Social enterprise education: new economics or a platypus?*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol.13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 175–200.

## Rozdział IV

# Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w procesie rozwoju opartego na sieci powiązań

### 1. Paradygmat rozwoju sieciowego i jego realizacja

Koncepcję odpowiedzialności można analizować w kontekście obowiązujących paradygmatów<sup>1</sup>. Paradygmat stanowi kategorię naukową, której nie można traktować jako podstawową koncepcję lub zasady praktycznego działania. Jednak przy konstrukcji paradygmatu w naukach o zarządzaniu (jako nauk stosowanych) należy brać pod uwagę doświadczenia praktyczne. Pojęcie **paradygmatu** zaproponowane przez T. Kuhna stanowi zbiór twierdzeń i pojęć będących podstawą danej nauki. S. Sudol zwraca uwagę, że paradygmaty mają różny stopień ogólności, mogą dotyczyć obszarów (dziedzin) nauki, dyscyplin naukowych, a nawet subdyscyplin (mikroparadygmaty). Paradygmaty ulegają zmianom w czasie. Słuszność paradygmatu może być ograniczona do danego regionu lub kraju, w szczególności ze względów kulturowych, poziomu rozwoju technicznego, gospodarczego czy cywilizacyjnego. Rozpatrując twierdzenia do paradygmatów nauk o zarządzaniu należy brać pod uwagę zgodność z występującą w organizacjach rzeczywistością, zapewnienie stopnia ogólności twierdzeń do poziomu obejmującego co najmniej dużą grupę organizacji oraz istotność (ważność) dla organizacji z punktu widzenia ich funkcjonowania i rozwoju. Paradygmat stanowi „kluczowe twierdzenie (przekonanie naukowe), a więc ustalone metodami naukowymi i podzielane przez ogół (wspólnotę) uczonych, a przynajmniej przez znaczną ich część, która ma fundamentalne znaczenie dla danej nauki, na podstawie którego buduje się inne, bardziej szczegółowe twierdzenia naukowe. Wyznacza ono kierunki w myśleniu i w badaniach naukowych, i wówczas można

---

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, 2(XI), s. 7–18.

mówić o mikroparadygmatach”<sup>2</sup>. Zestaw paradygmatów nauk o zarządzaniu (mikroparadygmatów) zaproponował Komitet Nauk o Zarządzaniu PAN<sup>3</sup>. W nawiązaniu do tematyki niniejszej monografii warto podkreślić, że dyskutowano także paradygmat łączący powodzenie organizacji ze zdolnością kierownictwa do utrzymania w równowadze oczekiwań interesariuszy. W literaturze występują różne propozycje paradygmatów, w tym dotyczące paradygmatu sieciowego<sup>4</sup>. Według G. Burrell i G. Morgana dyskutowane jest powiązanie czterech paradygmatów, a więc funkcjonalistyczny, radykalnego strukturalizmu, interpretatywistyczny i radykalnego humanizmu. Paradygmat funkcjonalistyczny oparty o ontologię realistyczną zakłada, że istnieje konkretny świat społeczny, niezależnie od badających go. W dyskusji wskazuje się, że w jego ramach występują trzy procesy: odkrywanie, ocena i eksploatacja. Interpretatywizm oparty jest o ontologię nominalizmu, który w warstwie epistemologicznej zakłada, że wiedza nie jest pozyskiwana w procesie odkrywania, nie jest bezstronna ani (i/ lub) obiektywna. Świat społeczny jest odbierany poprzez osąd indywidualny<sup>5</sup>. Radykalny strukturalizm zakłada istnienie obiektywnej rzeczywistości społecznej, wymagającej jednak przebudowy. Radykalny humanizm wiąże się z poglądami postmodernistycznymi<sup>6</sup>.

W literaturze przedmiotu rolę przedsiębiorstwa postrzega się także z punktu widzenia paradygmatu relacji. Wychodzi się przy tym z założenia,

<sup>2</sup> S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161), s. 11–30.

<sup>3</sup> Zestaw paradygmatów do dyskusji, zaproponowany przez PAN: „1. Każda organizacja działa pod wpływem otoczenia i problemy związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturowym w wymiarze krajowym i międzynarodowym. 2. Podstawą przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach burzliwości otoczenia, jest jej elastyczne dostosowywanie się do przewidywanych zmian w zewnętrznych i wewnętrznych warunkach działania. 3. Warunkiem rozwoju organizacji jest jej zdolność do uczenia się. 4. Każda organizacja może być rozpatrywana jako system, zatem wprowadzenie zmian w organizacji wymaga uwzględnienia powiązań między elementami składowymi systemu. 5. Zarządzanie jest ciągiem procesów informacyjno-decyzyjnych i jego doskonalenie musi się wiązać z rozszerzaniem pozyskiwanych informacji, postępu w ich przetwarzaniu i interpretacji, a także z doskonaleniem metod podejmowania decyzji. 6. Główną funkcją nauk o zarządzaniu jest pośrednia lub pośrednia pomoc organizacjom gospodarczym, administracyjnym i społecznym w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju”, [w:] S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161), s. 26.

<sup>4</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11, s. 3–6.

<sup>5</sup> M. Diochon, G. Durepos, A.R. Anderson, *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol.13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 73–110.

<sup>6</sup> Ł. Sulkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 118–119.

że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest budowana w oparciu o zasoby relacyjne wykorzystywane w postaci zdolności do tworzenia powiązań (relacji), głównie z podmiotami występującymi w otoczeniu zewnętrznym<sup>7</sup>. Relacje te ograniczają po części swobodę działań przedsiębiorstwa wymuszając na nim zachowania adaptacyjne. Mają one charakter konfliktu. Są one kształtowane przez wybory dokonywane przez przedsiębiorstwo. Podkreśla się, że siłą napędową relacji jest współpraca, która dominuje nad konkurencją. W przypadku kooperacji, relacje między partnerami mogą wskazywać na przewagę współpracy, konkurencji lub występuje równowaga obu tych relacji<sup>8</sup>.

Używane jest pojęcie **paradygmatu sieciowego** jako nowego zbioru przekonań w zarządzaniu strategicznym. Jest on rozpatrywany z punktu widzenia trzech głównych teorii referencyjnych: socjologicznej teorii sieci społecznych, zasobowej teorii firmy oraz teorii kosztów transakcyjnych.

Podstawą pierwszej z nich jest przekonanie o społecznym osadzeniu działalności gospodarczej. W szczególności zwraca się uwagę na wymiar relacyjny, odnoszący się do treści więzi społecznych, tworzonego zaufanie oraz do społecznego mechanizmu koordynacji działań. Wymiar strukturalny można wiązać z układem więzi wokół każdego z aktorów, a także z punktem widzenia strategii organizacji i pozyskiwania wiedzy. Trzeci wymiar – pozycyjny odnosi się do usytuowania danego podmiotu w sieci, wiąże się z nim wpływ na otoczenie oraz budowę przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy. Identyfikacji najważniejszych aktorów można dokonać w oparciu o analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis – SNA*). Warto podkreślić, że struktura kontaktów społecznych oraz udostępniane dzięki tej strukturze zasoby tworzą kapitał społeczny. W zasobowej teorii firmy uwzględnia się niedoskonałość zasobową przedsiębiorstw. Jednak nie wszystkie potrzebne zasoby da się wytworzyć lub nabyć ze względu na niedoskonałość rynku. Powoduje to tworzenie sojuszy o charakterze nierynkowym w postaci więzi niehierarchicznych m.in. tworzenie aliansów lub portfela aliansów. Tego typu sieć staje się zasobem bardzo trudnym do imitacji, co sprzyja budowie i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Z kolei, teoria kosztów transakcyjnych zakłada, że mechanizm cenowy i związana z nim konkurencja na rynku powinna prowadzić do optymalnej alokacji zasobów, jednak bez uwzględniania koordynacji społecznej. Rozważana jest efektywność kosztów korzystania z mechanizmu cenowego.

Współcześnie wyrażane jest przekonanie, że koordynacja sieciowa zawiera różne mechanizmy koordynacji działań występujące w zmiennych pro-

<sup>7</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, 5, s. 8 –12.

<sup>8</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *ibidem*.

porcjach: rynkowy, hierarchiczny i społeczny<sup>9</sup>. Wykorzystując analizę sieci społecznych uwagę poświęca się centralności sieci i jej miernikom, co może być wykorzystywane np. w analizie klastrów. W tym przypadku może ona służyć identyfikacji podmiotów zajmujących centralne pozycje w sieci relacji do określenia wywieranego przez nie wpływu na inne podmioty, odporności na wpływy innych uczestników sieci, pełnienie roli brokerów informacji lub lidera sieci<sup>10</sup>.

### 1.1. Powiązania sieciowe a odpowiedzialność społeczna i etyka

Generalnie przyjmuje się, że powiązania sieciowe przedsiębiorstw mogą przyjmować charakter zachowań kooperacyjnych bądź też konkurencyjnych<sup>11</sup>. Sieć stanowi zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami, w ramach relacji rynkowych przedsiębiorstw. Sieć jest tworzona ze względu na poszukiwanie komplementarnych zasobów, tworzenie synergii i dążenie do zmniejszenia niepewności działania<sup>12</sup>. Sieć może być pojmowana szeroko lub wąsko. Szerokie spojrzenie uwzględnia powiązania oparte o prawa własności (typu holdingowego czy koncernowego). Przeważa jednak pogląd, że powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami w sieciach międzyorganizacyjnych mają charakter luźny i dobrowolny, z możliwością opuszczenia sieci przez uczestnika<sup>13</sup>. Sieci powiązań jako więzi międzyorganizacyjne występują w postaci aliansów, stowarzyszeń, towarzystw lobbystycznych, konsorcjów, porozumień, karteli, licencji, franchisingu oraz niektóre *joint venture*<sup>14</sup>. W tworzeniu aliansów strategicznych przedsiębiorstw może być brane pod uwagę zarówno jedno, jak i wiele kryteriów<sup>15</sup>. Odpowiedzialność społeczna w odniesieniu do sieci na przykładzie aliansów może przejawiać się w realizacji założeń *sustainability*, co prezentu-

<sup>9</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3, s. 3–6.

<sup>10</sup> B. Barczak, *Pomiar centralności w sieciach organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, 10, s. 81–95.

<sup>11</sup> A. Chodyński, *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 11–39.

<sup>12</sup> A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, red. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Wyd. Katedra Ekonomii UŁ, Monografie, Rozprawy, Raporty, Opracowania, Łódź, 2001, s. 69–95.

<sup>13</sup> A. Eiles, M. Bartels, B. Brunzman, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategies” 2003, Vol. 24, 4, s. 30–34.

<sup>14</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE, Katowice 2007.

<sup>15</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, 10, s. 26–31.

je tabela 11. W tabeli zawarto typologię sieci, uwzględniając budowę ich pozycji konkurencyjnej.

Tabela 11. Typologia sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych

Lp.	Określenie kryterium	Budowa pozycji konkurencyjnej sieci poprzez:
1.	Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych przez partnerów w sieci dla poprawy wyników ekonomicznych podmiotów gospodarczych (aliantów)	Synergia aliantów poprzez realizację wspólnych wartości. Często problemem może być fakt braku natychmiastowego, wyraźnego wpływu celów <i>sustainability</i> (rozumianego jako interakcję celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych) na poprawę wyników finansowych. Problemem może być pozyskanie aliantów dysponujących od razu kompetencjami w obszarze <i>sustainability</i> .
2.	Początkowa realizacja głównie celów ekonomicznych przez partnerów w sieci, wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Dla realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim (albo w ogóle) poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.
3.	Początkowa równoczesna realizacja celów ekonomicznych (przez wszystkich partnerów w sieci) oraz społecznych i ekologicznych (przez niektórych partnerów) wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych dla wszystkich aliantów.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Alianci posiadający wiedzę o charakterze społecznym i ekologicznym udostępniają tę wiedzę pozostałym aliantom. Ci z kolei korzystają z wiedzy z obszarów, którą dysponują inni partnerzy w sieci. Do realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się, a także rozbudowa i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.

Źródło: A. Chodyński, *Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa* (red. nauk. A. Chodyński), Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 83–110.

Organizacje sieciowe mogą przybierać różne formy w tym **sieci alian-sów**<sup>16</sup>. Sieci alian-sów reprezentować może tzw. przedsiębiorstwo relacji o charakterze globalnym, które tworzy wspólną misję i strategię, oferuje jeden produkt lub usługę i następuje wspólny podział zasobów i zysków<sup>17</sup>. Sieć alian-sów tworzy grupa firm połączonych ze sobą przez alianse, która konkuruje w określonej domenie (biznesie, rynku lub technologii) zarówno z inną siecią, ale także z pojedynczymi przedsiębiorstwami. Podział sieci alian-sów ma charakter jedno- lub dwukryterialny<sup>18</sup>.

Tworzenie sieci wpływać będzie na tworzone modele biznesu, opierając się m.in. na podejściach jedno- i wielokryterialnych<sup>19</sup>. Podejście sieciowe

<sup>16</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 11–32.

<sup>17</sup> C.F. Freidheim jr., *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, Vol. 88, 8, s. 46–51.

<sup>18</sup> W. Sroka, *Typologia sieci alian-sów*, „Przegląd Organizacji” 2008, 6, s. 17–21.

<sup>19</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, op. cit.

(*network approach*) zwraca uwagę na całokształt kontaktów przedsiębiorstw z otoczeniem, wychodząc poza dwustronne powiązania między przedsiębiorstwami, dostrzegając relacje o charakterze wielopodmiotowym z rozbudowaną, skomplikowaną siecią powiązań<sup>20</sup>.

**Organizacja sieciowa** (ang. *network organization*) stanowi układ relacji międzyorganizacyjnych, który umożliwia realizację pewnego wspólnego dla powiązanych z sobą organizacji zamysłu strategicznego. Dzięki temu następuje podnoszenie ich łącznej efektywności. Treść relacji odnosi się do powiązań odnośnie do podmiotów, działań i zasobów. Organizacja sieciowa może występować także pod nazwą: sieć strategicznego współdziałania *strategic (cooperation) network*, lub *strategic relationships network*, sieć międzyorganizacyjna (*inter-organizational network, inter-firm network*)<sup>21</sup>.

Organizacja jako system odznacza się takimi cechami, jak uporządkowanie i spójność elementów, współzależność od otoczenia, zdolność do realizacji wybranej funkcji lub osiągnięcia wspólnego celu i co istotne – hierarchiczną budowę. W przypadku sieci mamy jednak do czynienia z tendencją do minimalizowania relacji formalnych i spłaszczania struktur organizacyjnych, sieciowy charakter odnosi się do relacji między węzłami sieci (przedsiębiorstwami), zaś zarządzanie powiązaniem między nimi jest cechą organizacji sieciowej. Tego typu działania prowadzą do wyodrębnienia organizacji sieciowej z sieci firm<sup>22</sup>. Analiza literatury wskazuje, że sieci międzyorganizacyjne rozumiane są zamiennie jako organizacje sieciowe. Pojęcie sieci (*network*) odnosi się do konfiguracji firm, które tworzą nową organizację. Pojęcie organizacji sieciowej (*inter-organizational network, inter-firm network, network organization*) przyjmuje, że tworzą ją przedsiębiorstwa, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu życia lub obszarach organizacji<sup>23</sup>.

Organizacje sieciowe cechuje interakcje i współzależność, powodowane m.in. brakiem samodzielności w zakresie pełnej dostępności do zasobów. Organizacja sieciowa staje się integratorem kluczowych kompetencji partnerów biznesu<sup>24</sup>. Idealna organizacja sieciowa wykazuje się ciągłymi interakcjami z szeregiem innych podmiotów, z podkreśleniem znaczenia trwałości tych relacji. Formalne bądź nieformalne relacje mają charakter wymiany handlowej, finansowej, technologicznej oraz społecznej<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie–Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 190–191 oraz 194–196.

<sup>21</sup> B. Barczak, *Kryteria oceny efektywności struktur sieciowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2013, 2, s. 28–38.

<sup>22</sup> A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „*Przegląd Organizacji*” 2006, 10, s. 27–31.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> D. Ford, L.E. Gaddle, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.

<sup>25</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „*Przegląd Organizacji*” 2009, 4, s. 18–20.

Sieci charakteryzuje się poprzez **wymiary**: organizacyjny, czasowy, poznawczy, normatywny oraz terytorialny. Wymiar organizacyjny stanowi alternatywę zarówno dla rynku, jak i zhierarchizowanych struktur przedsiębiorstw. Podejście w wymiarze czasowym ma na celu poznanie ewolucji powiązań i budowy zaufania w czasie, aż do osiągnięcia stabilnych powiązań. Aspekt poznawczy dotyczy wiedzy i umiejętności współdziałania, co pozwala na tworzenie wiedzy zbiorowej. Wymiar normatywny dotyczy własnych reguł postępowania, stopnia sformalizowania z uwzględnieniem zwiększania stabilności w stosunku do zmian w otoczeniu. Wymiar terytorialny odnosi się m.in. do zwiększania dostępności do informacji technologicznych<sup>26</sup>. K. Łobos jako wymiary sieci międzyorganizacyjnych wymienia: elastyczność bądź dynamikę (mając na uwadze stopień zmienności układu), spójność (biorąc pod uwagę aspekty formalne i nieformalne), koordynację (rozpatrując cyrkulację uprawnień oraz liczbę ośrodków koordynujących) oraz skalę działania (odnosząc się m.in. do liczebności uczestników i geograficznego zakresu działania)<sup>27</sup>.

Proponuje się kryteria **efektywności** struktur sieciowych, obejmujące wymiary: organizacyjny (strukturalny), ekonomiczny, zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, innowacyjności i społeczny. Wymiar organizacyjny obejmuje cele i zadania, elastyczność (dynamikę), koordynację, spójność, skalę działania, potencjał sieci, konfigurację i formalizację. Rachunek produktywności i metody oceny efektów zarządzania wartością dotyczą wymiaru ekonomicznego. Zarządzania wiedzą i organizacyjne uczenie odnosi się do dzielenia się wiedzą, grupowego rozwiązywania problemów, wykorzystania systemów informatycznych i komunikacji wewnętrznej. Działania inwestycyjne i nakłady, prace badawczo-rozwojowe oraz rozwój potencjału pracowniczego dotyczy innowacyjności. Wymiar społeczny obejmuje zaangażowanie społeczne i przestrzeganie reguł odpowiedzialnego biznesu. Odpowiedzialny biznes uwzględnia z kolei wskaźniki ekologiczne, dotyczące relacji z partnerami biznesowymi oraz wskaźniki pracownicze<sup>28</sup>.

Poglądy na temat sieci nie są jednak jednolite<sup>29</sup>. Z jednej strony wyrażane jest przekonanie, że powiązania są tworzone w sposób niezależny, poprzez realizowane kontakty, a tworzenie sieci powiązań ma charakter obiektywny. Brak jest firmy zarządzającej siecią. Siły wpływu w sieci rozpatruje się

<sup>26</sup> D. Maillat, M. Quevit, L. Senn (red.), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour la développement régional*, IRER, EDES, Neuchatel 1993, s. 7–8.

<sup>27</sup> K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

<sup>28</sup> B. Barczak, *Kryteria oceny efektywności struktur sieciowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2013, 2, s. 28–38.

<sup>29</sup> A. Chodyński, *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „*Journal of Economic and Social Studies, Connections on the edge of the European Union*”, The College of Nyíregyháza, 2011, s. 121–138.

na podstawie kontroli kluczowych zasobów, a zwłaszcza wiedzy. Współpraca sprzyja budowie zaufania i mamy do czynienia z dzieleniem się zasobami. Występują jednak także poglądy wskazujące, że w sieci występuje podmiot główny (lider sieci – *focal company*), który tworzy sieć, dobiera partnerów i zarządza strategią sieci. Lider sieci bądź przedsiębiorstwo główne (*focal enterprise, hub firm*), tworzą własne powiązania sieciowe. Takie działanie ma na celu zapewnieniu przedsiębiorstwu głównemu największej przewagi konkurencyjnej, wykorzystując miejsce w łańcucha wartości<sup>30</sup>. Podmiot centralny podejmuje celowe działania mające na celu tworzenie większej wartości w sieci oraz przejęcie części tej wartości dla siebie w ramach orkiestracji sieci. Przy analizie sieci należy brać także inne węzły (przedsiębiorstwa i inni uczestnicy w niej występujący). Liczba węzłów i relacji pozwala określić gęstość sieci jako miarę jej spójności<sup>31</sup>.

Analizując relacje między partnerami, podkreśla się znaczenie ich kompetencji i potencjałów, gdyż głównie opierając się na ich właściwym doborze i dostosowaniu budowana jest przewaga konkurencyjnej sieci<sup>32</sup>. Chcąc zwrócić uwagę, że kompetencje i potencjały można wiązać z wartościami organizacji, które znajdują swoje odbicie w realizacji założeń CSR. Na tworzenie sieci wpływać będą wspólne wartości, np. ekologiczne, respektowane przez uczestników sieci. Na tle powiązań sieciowych można rozpatrywać między innymi kompetencje ekologiczne oraz kompetencje *sustainability*<sup>33</sup>. W wyniku interakcji i kontaktów nieformalnych wewnątrz organizacji, sieci biznesowe tworzą równocześnie sieci społeczne (*social networks*)<sup>34</sup>. Aspekty społeczne odgrywają widoczną rolę w realizacji organizacji sieciowych. Na przykładzie klastrów obserwuje się, że wpływają one na ich spójność (trwałość). Układy sieciowe nie są z reguły tworzone, gdy występują skrajne warunki funkcjonowania. Przy występowaniu złych warunków występują głównie działania samodzielne, a w warunkach dobrych dominują fuzje i nabycia (przejęcia)<sup>35</sup>. Zachowania przedsiębiorstw w sieci powiązań można analizować mając na uwadze liczbę i znaczenie związków z partnerami w sieci (kluczowość pozycji w sieci), autonomię strukturalną (brak bezpo-

<sup>30</sup> J.C. Jarillo, *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, 1, s. 31–41.

<sup>31</sup> P. Jędrzyk, *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 28–32

<sup>32</sup> A. Eiles, M. Bartels, B. Brunsmann, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategies” 2003, Vol. 24, 4, s. 30–34.

<sup>33</sup> A. Chodyński, *Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne*, [w:] *op. cit.*, s. 110.

<sup>34</sup> R. Gulati, *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 4, s. 293–317.

<sup>35</sup> J. Kroik, Z. Malara, *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. Z praktyki sieci i klastrów*, „Organizacja i Kierowanie” 2010 (143), 5, s. 65–77.

średnich powiązań przedsiębiorstw w strukturach sieciowych, strukturalną równorzędność, związaną z podobieństwem relacji między partnerami w sieci) oraz intensywność powiązań pomiędzy partnerami w sieci (gęstość sieci)<sup>36</sup>.

Występujące w literaturze pojęcie **sieci biznesowej** (*business network*) należy traktować jako zbiór długotrwałych relacji, które występują między co najmniej dwoma podmiotami. Tworzą się one samoistnie i nie są efektem świadomych działań partnerów. Relacje mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni, formalny lub nieformalny. Podstawą tworzenia relacji o charakterze niesformalizowanym i na początku niescentralizowanym jest długotrwała współpraca podmiotów gospodarczych<sup>37</sup>. Jako podstawę charakterystyki sieci biznesowej można przyjąć zestaw następujących podstawowych cech, wskazujących na sieciowość relacji, mianowicie: ciągła interakcja, współzależność (dotyczy powiązań w trzech obszarach: zasobów, podmiotów i działań) oraz nieskończoność, przejawiająca się brakiem wyraźnych granic i struktury sieci biznesowej<sup>38</sup>.

W ramach powiązań sieciowych wykorzystywane jest wzajemne uczenie się i tworzenie kompetencji. Dla układów sieciowych definiuje się **kompetencje relacyjne** jako wyuczone wzorce działań organizacji, związane z pozyskaniem i eksploatacją zasobów. Są one adresowane do określonego partnera, w obrębie ram organizacyjnych. Opierają się o zdolności relacyjne na bazie rutyn międzyorganizacyjnych. Szczególne znaczenie przypisuje się umiejętności koordynacji współdziałania, procesów zarządzania wiedzą oraz tworzenia wartości, a także zapewnienia komplementarności zasobów partnerów. Kompetencje relacyjne odnoszące się do poszczególnych partnerów są składnikiem **kompetencji sieciowych**. W skład tych kompetencji wchodzi ponadto zdolności specjalistyczne oraz społeczne, związane z realizacją zadań w sieci uporządkowanych relacji<sup>39</sup>. Kompetencje relacyjne są także rozumiane jako zdolność do międzyorganizacyjnego komunikowania się. W literaturze przedmiotu występuje pojęcie **zdolności relacyjnych**, o charakterze społecznym, odnoszących się do wymiaru zewnętrznego i wewnętrznego. Obejmują one rozwiązania, procedury i kompetencje. Prezentowany jest także pogląd, że stanowią one zdolność do tworzenia i utrzymywania interaktywnych, wartościowych i efektywnych relacji z partnerami. Są one także opisywane jako zdolność przedsiębiorstwa do integracji pozyska-

<sup>36</sup> D.R. Gnyawali, R. Madhavan, *Cooperative network and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, 3, s. 431–445.

<sup>37</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, 4, s. 18–20.

<sup>38</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, 4(138), s. 75–83.

<sup>39</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 156–166.

nych zasobów wiedzy<sup>40</sup>. W ramach powiązań sieciowych następuje wymiana **wiedzy** między partnerami. Zwraca się uwagę, że w oparciu o zarządzanie wiedzą, w szczególności w drodze jej dyfuzji pomiędzy partnerami sieciowymi mogą być tworzone kompetencje przedsiębiorstw ale także sieci<sup>41</sup>. Przykładem mogą być z jednej strony alianse strategiczne oparte na wiedzy, w ramach których partnerzy wspólnie tworzą wiedzę i zbywają wytworzoną własność intelektualną oraz z drugiej strony – typu *learning*. W tym drugim przypadku następuje transfer wiedzy między aliantami<sup>42</sup>: Układy sieciowe sprzyjają przepływowi wiedzy między organizacjami. Na przykładzie sieci aliansów prawdopodobieństwo przepływu tej wiedzy (także w aspekcie ekologicznym) rośnie wraz z bliskością pomiędzy firmami, z podkreśleniem znaczenia podzielanych norm, języka, kultury i zaufania<sup>43</sup>. Dyfuzja wiedzy w sieci powinna odbywać się w sposób zorganizowany, jawny i symetryczny. Rola wiedzy ujawnia się w szczególności sieciach innowacyjnych, przy znaczącej roli orkiestratora w zarządzaniu tą wiedzą. Wymaga to jednak znajomości struktury sieci oraz układu relacji w sieci. Na podstawie liczby relacji przychodzących i inicjowanych można wyróżnić integratorów (liderów) sieci, o zasadniczym wpływie na zarządzanie wiedzą i wzrost kapitału intelektualnego, a także węzły o charakterze źródeł wiedzy (informacji), jednostki peryferyjne oraz inicjatorów. Węzły o charakterze źródeł wiedzy mają charakter ekspercki, rzadko nawiązują relacje. Jednostki peryferyjne są odizolowane od procesów tworzenia, dyfuzji i transferu wiedzy, cechują się niewielką liczbą relacji z siecią. Inicjatorzy nie stanowią źródła cennych informacji, są zaś nastawieni na zdobywanie informacji i wiedzy oraz uczenie się<sup>44</sup>.

W literaturze występuje szereg opisów związanych z pojęciem wiedzy. Występują poglądy że:

– wiedza występuje na kilku poziomach: systemu międzorganizacyjnego, organizacji (przedsiębiorstwa), zespołu i jednostki. Na poziomie organizacji wiąże się z normami, zachowaniami, zwyczajami, doświadczeniami, stylami działania w konkretnych sytuacjach, podejściem do rozwiązywania problemów, systemem wartości i kulturą organizacyjną<sup>45</sup>;

<sup>40</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2012.

<sup>41</sup> A. Chodyński, *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 37–59.

<sup>42</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, 10, s. 26–31.

<sup>43</sup> J. Singh, *Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns*, „Management Science” 2005, Vol. 51, 5, s. 756–770.

<sup>44</sup> P. Jędrzyk, *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 28–32.

<sup>45</sup> D.L. Barton, *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, HBS Press Boston, 1995, s. 25.

– na wiedzę składają się w sposób zmienny doświadczenie, wartości, kontekstualne informacje, a także wgląd ekspercki; jest ona uzupełniana przez oceny oraz nowe doświadczenia i informacje. Wiedza w organizacji może być zawarta w dokumentach, organizacyjnej rutynie, procesach, praktykach oraz normach. Zwraca się uwagę, że wiedza powstaje i podlega wykorzystaniu w świadomości posiadacza tej wiedzy<sup>46</sup>;

– wiedza stanowi efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia<sup>47</sup>;

– wiedza to połączenie informacji ze zrozumieniem w jaki sposób ich użyć<sup>48</sup>.

Przegląd poglądów różnych autorów dokonany przez A. Szpitter wskazuje, że zarządzanie wiedzą wiąże się z:

– procesami i czynnościami związanymi z tworzeniem, nabywaniem, wyodrębnianiem, wymianą i wykorzystaniem wiedzy ze szczególnym podkreśleniem roli kultury organizacyjnej i sprzyjającego środowiska do zwiększenia sprawności, skuteczności i zdolności do uczenia się organizacji;

– w kompleksowym ujęciu obejmuje metody, instrumenty i narzędzia wspomagające kluczowe procesy w obszarze wiedzy;

– wykorzystaniem zasobów organizacji z podkreśleniem znaczenia zarządzania zasobami informatycznymi, zmianami organizacyjnymi oraz zasobami ludzkimi;

– efektywnym procesem uczenia się;

– wzrostem kapitału intelektualnego;

– podejmowaniem decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej lub generowania wartości oraz oparcie się o cztery filary: przywództwo, organizację, technologię IT, uczenie się<sup>49</sup>.

Zdolność do tworzenia, pozyskiwania i transferowania wiedzy posiada **organizacja ucząca się**. Jest ona także zdolna do modyfikacji działań w oparciu o wiedzę. Szerzej koncepcję uczącej się organizacji w oparciu o przegląd literatury zaprezentowała A. Szpitter. Autorka wskazuje także na typ uczącej się organizacji, będącej systemem otwartym, jako sieć powiązań z otoczeniem, co wiąże się z poglądami o rozmyciu się granic organizacyjnych<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, s. 5.

<sup>47</sup> R. Mc. Dermott, *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, 4, s. 103–117.

<sup>48</sup> A. Brooking, *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999, s. 5.

<sup>49</sup> A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 34–38.

<sup>50</sup> A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trzeciej organizacyjnej-ujęcie fraktalne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2014, s.17–22.

Coraz więcej uwagi poświęca się **kapitałowi innowacyjnemu sieci**. Kapitał ten stanowi powiązanie wiedzy, kompetencji i potencjału twórczego uczestników sieci. Mechanizmy i procesy innowacyjne powodują, że następuje generowanie nowej wiedzy i wzrost innowacyjności. Uczestnicy sieci korzystają z tej rosnącej innowacyjności do budowania wartości. Proponuje się, że w skład kapitału innowacyjnego sieci wchodzi innowacyjne kapitały: społeczny, kulturowy, ludzki i procesowy<sup>51</sup>.

Odpowiedzialność w realizacji powiązań sieciowych można wiązać z zachowaniami etycznymi. Mając na uwadze etyczny rozwój organizacji, zwraca się uwagę na znaczenie organizacyjnego uczenia się, które odnosi się także do radzenia sobie z oczekiwaniami otoczenia, biorąc pod uwagę instytucjonalne wyobrażenia o społecznej odpowiedzialności biznesu. Istotne jest wsparcie menadżerów w rozwiązywaniu dylematów moralnych występujące w sytuacjach decyzyjnych. **Etyczne uczenie się** organizacji odbywa się na czterech poziomach: jednostki, grupy, organizacji i co istotne – sieci organizacyjnych. Na poziomie jednostki dotyczy heurystyki i standardów moralnych i strategii postępowania. Odnosi się do znajomości różnych kontekstów sytuacyjnych oraz mechanizmów związanych z wyborami moralnymi. Na poziomie grupy dotyczy dominujących przekonań, schematów poznawczych i strategii działania. Znaczenie mają interakcje w grupie głównie dotyczące moralnego dyskursu i przywództwa. Na poziomie organizacji odnosi się do wiedzy zarówno ukrytej, jak i dostępnej, w tym skodyfikowanej w postaci kodeksów etycznych. Wiedza etyczna jako wartości i zasady postępowania wykorzystywane i komunikowane na poziomie populacji organizacji występuje na poziomie sieci organizacyjnych<sup>52</sup>.

Proces organizacyjnego uczenia się, uwzględniający odpowiedzialność i założenia etyki biznesu, obejmuje cztery jego typy: adaptację instrumentalną, autogeniczne doskonalenie narzędzi zarządzania etyczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, uczenie się organizacji jako adaptacja transformacyjna i uczenie się organizacji jako autogeniczna transformacja. Adaptacja instrumentalna opiera się na reakcji na wymagania otoczenia z wykorzystaniem wiedzy instrumentalnej. Pod uwagę bierze się racjonalność technokratyczną. Efektem jest poprawa skuteczności zarządzania etyczną odpowiedzialnością organizacji przy wykorzystaniu analizy doświadczeń i informacji z otoczenia organizacji. Autogeniczne doskonalenie narzędzi opiera się na wiedzy instrumentalnej i uczeniu się w procesie samozwrotnym. Organizacja jest traktowana jako system autopoietyczny, nie ma cha-

<sup>51</sup> J. Machnik-Słomka, *Kapitał innowacyjny w kontekście podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2014, 11, s. 32–38.

<sup>52</sup> J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 12, s. 14–18.

rakteru adaptacyjnego, opiera się na refleksji, eksperymentowaniu i dążeniu do mistrzostwa. Z kolei adaptacja transformacyjna bazuje na wiedzy etycznej związanej z wartościami i założeniami kultury organizacyjnej, zaś uczenie się wiąże się z reakcją na wymagania otoczenia. W efekcie następuje zmiana wartości i założeń w zakresie etycznej odpowiedzialności. Transformacja autogeniczna opiera się na wiedzy etycznej i uczeniu się jako procesach w systemie samozwrotnym. W tym przypadku następuje rewizja etycznych założeń kultury organizacyjnej wraz z kwestionowaniem dominującej perspektywy postrzegania CSR. Wykorzystuje dyskurs lub może przyjmować wzór przywódczy<sup>53</sup>.

Etyczne uczenie się powinno uwzględniać dorobek teoretyczny związany z:

- traktowaniem uczenia się jako procesu prowadzącego do modyfikacji zachowań jednostki;
- uwzględnieniem w procesie uczenia się jednostki wymiaru poznawczego, emocjonalnego i społecznego;
- uczeniem się ludzi przez doświadczenie (tzw. cykl Kolba);
- sposobami (stylami) uczenia się ludzi;
- wykorzystaniem różnych rodzajów ludzkiej inteligencji;
- rozpatrywaniem uczenia się jako procesu mentalnego;
- traktowaniem uczenia się jednostki jako procesu społecznego występującego w procesie socjalizacji;
- analizowaniem uczenia się jako procesu i działań w organizacji<sup>54</sup>.

## 1.2. Zaufanie w sieci a odpowiedzialność społeczna

W analizie sieci wiele uwagi poświęca się zaufaniu. Urszula Ryciuk podkreśla że zaufanie stanowi konstrukt teoretyczny (zjawisko ukryte). Pojęcie to można rozpatrywać z różnych punktów widzenia:

- filozoficznego, w którym zaufanie wiąże się z postępowaniem etycznym i przestrzeganiem zasad moralnych;
- psychologicznego, traktującego zaufanie jako cechę jednostki opartą o wcześniejsze doświadczenia wpływające na zdolność budowania satysfakcjonujących relacji z innymi;
- socjologicznego, w którym zaufanie to przede wszystkim źródło kapitału społecznego, a nawet jego element.

Zaufanie można traktować jako świadomą decyzję, aby zdać się na działania partnera biznesowego, ale także jako inkorporację ryzyka w działanie;

<sup>53</sup> J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 12, s. 14–18.

<sup>54</sup> A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercjii organizacyjnej – ujęcie fraktalne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2014, s. 23– 38.

ze względu na fakt, że w relacjach międzyorganizacyjnych budowane jest etapowo, podlega weryfikacji w oparciu o zdobytą wiedzę i doświadczenia ze współpracy<sup>55</sup>. Zaufanie wpływa na ograniczenie niepewności oraz na konkurencyjność gospodarki i dobrobyt kraju<sup>56</sup>. Przyjmuje się, że zaufanie:

– opiera się na przekonaniu, że partner biznesowy podejmie działania przynoszące korzyści przedsiębiorstwu oraz że nie podejmie działań przynoszących negatywne konsekwencje<sup>57</sup>;

– oznacza gotowość partnera biznesowego na oddziaływanie drugiej strony, niezależnie od tego, czy będzie ono monitorowane lub kontrolowane<sup>58</sup>;

– w relacjach międzyorganizacyjnych zaufanie jest budowane w warunkach ryzyka związanego z oportunistycznymi zachowaniami partnera<sup>59</sup>.

Przegląd definicji zaufania wskazuje, że jest ono związane z zachowaniami etycznymi i odpowiedzialnością. Prezentowane powyżej poglądy znajdują odbicie w propozycjach różnych metod pomiaru zaufania<sup>60</sup>.

Zwraca się uwagę, że zaufanie na poziomie organizacyjnym jest niezbędne dla firmy sieciowej wykorzystującej swoje kompetencje i potencjały w powiązaniu z kompetencjami i potencjałami uczestników sieci w oparciu o określoną strategię. Istotne jest zarządzanie portfelem relacji z nastawieniem na koordynację rozproszonych zasobów w sieci<sup>61</sup>. Zaufanie w kontaktach z interesariuszami opiera się o wiarę zaangażowanych stron, że będą się one zachowywać zgodnie ze wspólnym interesem wszystkich partnerów<sup>62</sup>. Prezentowany jest pogląd, że podstawowym elementem zaufania jest wiarygodność, która może być tworzona w oparciu o motywację moralną z uwzględnieniem interesu drugiej strony, charakteru, usposobienia, ale również profesjonalizmu i kompetencji<sup>63</sup>. Zwraca się uwagę na fakt, że jednostka (grupa, instytucja) zdobywa zaufanie innych jednostek (grup) poprzez zarządzanie zaufaniem traktowanym również jako umiejętność właściwej

<sup>55</sup> U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji” 2013, 12, s. 33–38.

<sup>56</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa–Wrocław, 1997.

<sup>57</sup> J.C. Anderson i J.A. Narus, *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, 1, s. 42–58.

<sup>58</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 3, s. 709–734.

<sup>59</sup> S. Vengen, C. Huxham, *Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, Vol. 39, 1, s. 5–13.

<sup>60</sup> A. Sankowska, M. Gasik, *Pomiar zaufania organizacyjnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, 6, s. 18–20.

<sup>61</sup> A. Eiles, M. Bartels, B. Brunsmann, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, Vol. 24, 4, s. 30–34.

<sup>62</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa, 2011, s. 114.

<sup>63</sup> R. Hardin, *Zaufanie i społeczeństwo*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 526.

oceny wiarygodności innych jednostek (grup, instytucji)<sup>64</sup>. Zaufanie oparte jest na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, którego podstawę stanowią wspólnie wyznawane normy<sup>65</sup>. Na zaufanie wpływ ma reputacja przedsiębiorstwa<sup>66</sup>. Zaufanie jest związane zarówno z kapitałem społecznym, jak i intelektualnym w organizacji. Zaufanie dla społeczności stanowi mechanizm koordynacji. Zaufanie kojarzone jest z życzliwością (dobrą wolą), uczciwością, przewidywalnością i wiarygodnością oraz kompetencjami. W relacjach biznesowych może się przejawiać się jako zaufanie kontraktowe, jak i zaufanie kompetencyjne, oparte o umiejętności partnera biznesowego i jego dobrą wolę. Zaufanie kontraktowe opiera się o przestrzeganie uzgodnień. Na zaufanie międzyorganizacyjne składa się wiarygodność własna, realizowana poprzez kompetencje i umiejętność przyznania się do błędu oraz skłonność do zaufania. Ta ostatnia jako wymiary zaufania obejmuje: otwartość na współpracę, gotowość zaufania partnerowi, szczerłość, troskę o dobro partnera (życzliwość) i konsekwencję (solidność). Skłonność do zaufania oznacza przestrzeganie zobowiązań, a także dotrzymywanie obietnic i umów. Wskazane jest demonstrowanie otwartości na współpracę z partnerem biznesowym<sup>67</sup>. Zaufanie spełnia ważną rolę w realizacji odpowiedzialnych zachowań w ramach sieci powiązań. Chciałbym podkreślić szczególną rolę posiadanych kompetencji przez partnerów, którzy są odpowiedzialni społecznie i ekologicznie. Podstawą są kompetencje *sustainability*, doskonalone poprzez współpracę pomiędzy partnerami sieciowymi. Doskonalenie to zachodzi w oparciu o budowane kompetencje relacyjne i sieciowe.

Zaufanie jest ważne w realizacji założeń CSR<sup>68</sup>. Warunkiem zaufania może być przestrzeganie wartości uznawanych za wspólne, a więc normy bądź wspólna przeszłość czy moralność. Wartości mogą być wbudowane w osobowość organizacji i dotyczą stabilnych i długotrwałych wartości podstawowych oraz wartości obowiązkowych. Te ostatnie występują jako uwarunkowane kulturowo i geograficznie minimalne standardy dotyczące warunków pracy. Po to, by firma się rozwijała, rozpatrywane są także wartości aspiracyjne, które muszą być uzupełnione oraz wartości samoistne, pojawiające się spontanicznie, bez udziału najwyższego kie-

<sup>64</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 81.

<sup>65</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

<sup>66</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 114.

<sup>67</sup> A. Sankowska, *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 3, s. 9–15.

<sup>68</sup> A. Chodyński, W. Husztrak, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstič, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014, s. 23–42.

rownictwa<sup>69</sup>. **Proces tworzenia zaufania** w organizacji obejmuje pięć wzajemnie na siebie oddziałujących wymiarów: kalkulacja kosztów i korzyści (zaufanie kalkulacyjne), zaufanie osobowościowe, zaufanie instytucjonalne (oparte na relacjach formalnych), zaufanie percepcyjne oraz jako wymiar najtrwalszy – zaufanie oparte na wiedzy. Zaufanie osobowościowe opiera się na strukturze osobowości człowieka i cechach osobowości ludzi w organizacji, w tym empatii, wadliwość emocjonalnej, powściągliwości czy odpowiedzialności. Zaufanie percepcyjne buduje się poprzez postrzeganie zachowań innych ludzi i ich cech poznawczych<sup>70</sup>. Rozpatruje się także proces budowy więzi zaufania (sieci zaufania) w kontaktach z otoczeniem. Na proces ten składają się: budowa zaufania człowieka do samego siebie, budowa zaufania do drugiego człowieka, zaufanie w systemie zorganizowanym (organizacyjne), zaufanie rynku (zaufanie do marki, reputacja) oraz zaufanie społeczne<sup>71</sup>. Prezentowany jest pogląd, że budowa zaufania przebiega od poziomu psychologicznego, opartego na zaufaniu pomiędzy menadżerami współpracujących przedsiębiorstw, do zaufania społecznego opierającego się na ocenie dotychczasowych interakcji. Zależy ono przede wszystkim od kontaktów pracowników szczebla niższego, w mniejszym stopniu wpływ ma tu zaangażowania menadżerów najwyższego szczebla. Jednak dopiero zaufanie instytucjonalne pozwala na traktowanie uczestnika sieci po partnersku, co umożliwi współpracę<sup>72</sup>. Co raz więcej uwagi poświęca się osobowościowemu rozumieniu organizacji, odnosząc się do mechanizmów wewnętrznych, które integrują aktywność psychiczną i społeczną członków organizacji<sup>73</sup>. Wskazuje się, że zaufanie buduje się w trzech płaszczyznach: traktowanie zaufania jako zasady, oparcie zaufania jako zasobu na autorytecie, czy oparcie zaufania na podstawie legitymizacji. W tym ostatnim przypadku zaufanie traktuje się jako normy społeczne, a w szczególności: otwartość, uczciwość i tolerancję<sup>74</sup>.

Warto także mieć na uwadze fakt, że tworzenie zaufania może mieć podłoże **kulturowe**. Odnotowuje się bowiem wpływ narodowych czynników

<sup>69</sup> P. Lencioni, *Make your values mean something*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 7, s. 113–117.

<sup>70</sup> D. Harrison, L. Cummings, N. Chervany, *Trust formation in new organizational relationship*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 3, s. 473–490.

<sup>71</sup> S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *The speed of trust. The one thing that changes everything*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006, s. 236.

<sup>72</sup> E. Garcia-Canal, C.L. Duarte, J.R. Criado, A.V. Llana, *The compression diseconomies in accelerated global alliances*, „Management Decision” 2002, Vol. 40, 8, s. 745–755.

<sup>73</sup> A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

<sup>74</sup> J. Sydow, *Understanding the constitution of internal trust*, [w:] *Trust within and between organizations*, eds. C.Lane, R.Bachmann, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 31–63.

kulturowych oraz norm i standardów postępowania<sup>75</sup>. Przykładem jest tworzenie powiązań sieciowych w Chinach, zwanych *guanxi*, opartych o długotrwałość i kontakty osobiste. Jednak część zachowań *guanxi* w krajach zachodnich jest traktowana jako nieetyczna<sup>76</sup>. W tradycji japońskiej występuje z kolei pojęcie *kairetsu*, z wyraźnie zaznaczoną rolą zaufania. Partnerzy otrzymują pomoc od innych uczestników sieci w przypadku zaistnienia trudności. Występuje współpraca członków *kairetsu* w przypadku np. doskonalenia jakości, produktów czy technologii. Z kolei działania o charakterze oportunistycznym spotykają się z ostracyzmem ze strony potencjalnych partnerów<sup>77</sup>. *Kairetsu* występują jako struktury poziome i pionowe. *Kairetsu* poziome powstały z grup powiązań rodzinnych (z udziałem zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych różnych branż, jak i banków) lub są skupione wokół głównych banków. *Kairetsu* pionowe (o charakterze produkcyjnym, sieci dystrybucyjnych oraz *kairetsu* kapitałowe) skupiają się wokół największych korporacji przemysłowych<sup>78</sup>.

## 2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w tworzeniu sieci opartej na zachowaniach odpowiedzialnych

W realizacji powiązań sieciowych wykorzystać można informacje związane z zaangażowaniem potencjalnych partnerów w realizację założeń CSR i *sustainability*. Takie podejście często jest wykorzystywane w zarządzaniu interesariuszami. Przekazywane informacje wskazywać mogą na zasoby (potencjał) tkwiące w danej organizacji, z którego mogą skorzystać partnerzy sieciowi. W odniesieniu do komunikacji zewnętrznej szczególna rola przypada na sprawozdawczość – raportowanie społeczne stanowiące istotny element budowy wiarygodności przedsiębiorstwa. W komunikacji wewnętrznej uwagę zwraca się na tworzenie kodeksów etycznych. W obu przypadkach istotną rolę mogą odgrywać różnego typu dokumenty normatywne. Ważnym narzędziem jest udostępnianie partnerom wyników pomiarów odnośnie CSR w przedsiębiorstwach. A. Wąsowska i M. Pawłowski wskazują na cztery grupy opisu takiego pomiaru:

<sup>75</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, M.R. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 3, s. 601–620.

<sup>76</sup> J. Cygler, *Guanxi – chińska koncepcja sieci*, „Przegląd Organizacji” 2011, 6, s. 14–18.

<sup>77</sup> W. Sroka, *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, 8, s. 61–65.

<sup>78</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, 172–179.

- skierowana głównie do inwestorów informacja w oparciu o bazy danych (np. *Sustainanalytisc Platform*) i indeksy reputacji do identyfikacji firm odpowiedzialnych społecznie (np. *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) dla 2500 największych spółek indeksu Dow Jones, a w Polsce – *Respect Index*; metodologię tego ostatniego indeksu oparto na standardzie *Global Reporting Initiative*;

- pomiar oparty o wydatki na cele charytatywne i kwalifikowanie firm do różnych grup aktywności w tym zakresie;

- oparcie się na badaniach sondażowych, szczególnie ważne przy braku dostępności do baz danych dotyczących CSR lub indeksów reputacji. Opracowane zostały różne narzędzia, np. tzw. skala PRESOR (*Percieved Role of Ethics and Social Repsonsibility*); odnosi się ona do oceny postrzegania przez menadżerów znaczenia etyki i odpowiedzialności społecznej w realizacji celów organizacji lub dotyczy badań ankietowych grup interesariuszy;

- monitoring zawartości (CSR disclosures) raportów społecznych<sup>79</sup>.

Połowa spośród 100 największych światowych przedsiębiorstw opracowała już dokument określający politykę i definiujący odpowiedzialność korporacji w stosunku do jej interesariuszy<sup>80</sup>. Podstawowym celem **sprawozdawczości społecznej** jest wzmocnienie dialogu między różnymi interesariuszami. Służy on tworzenia powiązań z interesariuszami, mając na uwadze strategię korporacji i kreowanie wartości dla interesariuszy. Sprawozdawczość społeczna powinna spełniać specyficzne życzenia i oczekiwania różnych interesariuszy. Klienci oczekują bowiem informacji o bezpieczeństwie produktów, a społeczność lokalna (ale także ponadlokalna) jest zainteresowana informacją o rynku pracy, działalności filantropijnej i wpływie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Pracownicy oczekują z kolei przekazu odnośnie do szeroko pojętych warunków pracy (dotyczy to nie tylko problematyki bhp, ale także możliwości szkoleń i awansów, czy problemów dyskryminacji) oraz w zakresie aspektów pozafinansowych i finansowych działalności firmy. W szczególności informacji o efektywności finansowej oczekują udziałowcy. Dostawcy zainteresowani są stawianymi im wymaganiami odnośnie do respektowania społecznej odpowiedzialności<sup>81</sup>. P. Roszkowska wskazuje podstawowe, uniwersalne założenia do raportowania społecznej odpowiedzialności przez firmy różnej wielkości, mianowicie: treść raportu powinna być dostosowana do specyfiki przedsiębiorstwa, pożądana jest spójność raportowania z przyjętą strategią biznesowa przedsiębiorstwa, uwzględnienie szero-

<sup>79</sup> A. Wąsowska, M. Pawłowski, *Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11, s. 14–17.

<sup>80</sup> L. Preuss, *Codes of conduct in organisational context, from cascade to lattice – work of codes*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 4, s. 471–487.

<sup>81</sup> S. Schaltegger, R.L. Burrit, *Corporate sustainability accounting a nightmare or a dream coming true?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 293–295.

kiego kontekstu (np. działania całego łańcucha dostaw, klientów, jednostek powiązanych itp.), udział interesariuszy w procesie raportowania oraz weryfikowanie zewnętrzne raportów<sup>82</sup>.

Problemem jednak jest nie tylko wiarygodność raportów, ale także zakres merytoryczny i ich konstrukcja, która powinna pozwalać na ich interpretację i porównanie dokumentów różnych przedsiębiorstw. Z badań UNEP (*United Nations Environmental Programme*) i KPMG (2006–2010) wynika, że ogółem w 30 krajach funkcjonowały 142 różne standardy, wytyczne i regulacje prawne odnoszące się do raportowania niefinansowego (zrównoważonego rozwoju – *sustainability-related reporting*)<sup>83</sup>. Część raportów nastawiona jest na realizację sprawozdawczości ekologicznej, wykorzystując różne systemy mierników. Do oceny wpływu przedsiębiorstw na środowisko (*environmental performance*), w połączeniu z wynikami ekonomicznymi (*economic performance*), przykładowo proponuje się wykorzystanie propozycji mierników zawartych w *Environmental Indicator System* (EIS) do pomiaru i monitorowania na wszystkich poziomach biznesu<sup>84</sup>. Znany jest także system mierników *European Environmental Agency* (Europejska Agencja Ochrony Środowiska, EEA), czy *International Standards Organization* (ISO). System mierników EIS oparto na doświadczeniach niemieckich. Wskaźniki środowiskowe dotyczą wpływu firmy na środowisko (*company's environmental impact – Environment Performance Indicators, EPI*), działania zarządzające w obszarze ochrony środowiska (*management's environmental activities – Environment Management Indicators, EMI*) oraz zewnętrznej kondycji środowiska (*external condition of the environment Environment Condition Indicators, ECI*). Z kolei EEA zaproponowała trzy grupy wskaźników: opisowe (*descriptive*, odpowiadające na pytanie „co się dzieje w środowisku”), efektywności (*efficiency*, odnoszące się do efektywnego wykorzystywania zasobów środowiska w procesie produkcji dóbr społecznych) i wyniku (*performance, target indicators*, dotyczą porównania stanu aktualnego ze stanem pożądanym, odpowiadają na pytanie o rolę naszych działań w tym odnośnie wykorzystania zasobów środowiskowych dla uzyskiwania efektów ekonomicznych). Wskaźniki wyniku są najbardziej użyteczne dla interesariuszy biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju zrównoważonego. ISO proponuje wskaźniki efektów działalności środowiskowej (*environmental performance*) (standard ISO 14031) poprzez wydzielenie trzech typów wskaźników:

<sup>82</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu*, Difin, Warszawa, 2011, s. 168–169.

<sup>83</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *The Balanced Scorecard (BSC) in achieving proecological business model*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 85–105.

<sup>84</sup> P. Rao, A.K. Singh, O la O'Castillo, P.S. Intal Jr., A.Sajid, *A metric for corporate environmental indicators... for small and medium enterprises in the Philippines*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 1, s. 14–31.

- stanu środowiska (*environmental condition indicators*), które dostarczają informacji o kondycji środowiska);
- efektów zarządzania (*management performance*) dotyczących działań kierownictwa przedsiębiorstwa do poprawy efektywności działań na rzecz środowiska; to wskaźniki przyszłego sukcesu (*leading indicators*) np. odnoszące się do wdrożenia polityk czy procedur;
- efektów działalności operacyjnej (*operational performance*), które dostarczają informacji o wpływie działań organizacji na środowisko; są to wskaźniki wyniku (*lagging indicators*) mierzące stopień osiągnięcia celu<sup>85</sup>.

W opracowaniu A. Chodyńskiego i W. Huszłaka zwrócono uwagę, że sprawozdawczość społeczna i ekologiczna (raportowanie) w literaturze jest różnie określana, najczęściej występuje jako: *social and environmental reporting* (SER), *social accounting/reporting*, *environmental accounting/reporting*; *corporate social reporting* czy *sustainability/sustainable development reporting*. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stanowi dobrowolną prezentację odnoszącą się do ustalonego okresu, najczęściej do roku obrotowego. Raport zawiera informację o niefinansowej działalności i wynikach przedsiębiorstwa – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem. Najczęściej raporty CSR są publikowane jako odrębne dokumenty, obok rocznych raportów finansowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że ostatnio rośnie liczba raportów zintegrowanych, obejmujących aspekty finansowe, jak i pozafinansowe w skali międzynarodowej. Wykorzystuje się przy tym międzynarodowe standardy raportowania, np. CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Societies*) oraz GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>86</sup>. Według GRI standardy sprawozdawczości powinny uwzględniać trzy wymiary w odniesieniu do korporacji: ekonomiczny, społeczny, jak i ekologiczny. Przyjmuje się następujące zasady w tworzeniu raportów GRI: włączanie własnych interesariuszy, zachowanie kontekstu rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) oraz zapewnienie w odniesieniu do przekazywanych informacji wiarygodności, kompletności, istotności, dokładności, porównywalności (między różnymi podmiotami), klarowności, terminowości i braku wybiórczości<sup>87</sup>. Podkreślany jest środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju co przekłada się na

<sup>85</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *The Balanced Scorecard (BSC) in achieving proecological business model*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 85–105.

<sup>86</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2012, s. 17–34.

<sup>87</sup> I. Vormedal, A. Ruud, *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 4, s. 207–222.

analizę wpływu organizacji na przyrodę ożywioną i nieożywioną. Wpływ organizacji na środowisko oceniany jest przez środowiskowe wskaźniki wyników (*Environment Performance Indicators*). Obejmują one wyniki związane z czynnikami produkcji oraz skutkami tej produkcji. Odnoszą się ponadto do wpływu działalności przedsiębiorstwa na bioróżnorodność i przestrzeganie zasad ochrony środowiska. Mogą zawierać także inne informacje, np. odnośnie nakładów na ochronę środowiska, czy oddziaływanie produktów i usług na środowisko<sup>88</sup>.

W tabeli 12 zawarto podstawowe rodzaje raportów, dokumentów i norm związanych z raportowaniem odnośnie *sustainability*. Dokumentami wykorzystywanymi do potrzeb sprawozdawczości społecznej i ekologicznej mogą być: standard AA – 1000, SA 8000, poradnik społecznej odpowiedzialności (Standard ISO 26000), normy serii ISO 14000 i EMAS (dotyczące zarządzania środowiskiem naturalnym – *environmental management*)<sup>89</sup>. Standard AA1000 nie jest normą umożliwiającą certyfikację. Jego rolą jest udostępnianie nowych rozwiązań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB). SA 8000 zawiera szereg uregulowań, w tym dotyczących form dyscypliny, braku dyskryminacji i wynagrodzenia. Dyscyplina musi być pozabawiona przymusu fizycznego i psychicznego. Z kolei brak dyskryminacji jest zachowany bez względu na rasę, płeć, pochodzenia społeczne, miejsce urodzenia, religię, niepełnosprawność, orientację seksualną, przynależność związkową, polityczną oraz wiek. Wynagrodzenie powinno zapewnić zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników. Poradnik społecznej odpowiedzialności (Standard ISO 26000) zawiera przykłady dobrych praktyk odnoszących się do zapobiegania korupcji, uczciwej konkurencji oraz społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw. Podkreśla się znaczenie odpowiedzialnego zaangażowania politycznego oraz szacunku dla prawa i własności. Standard ISO14001 umożliwia certyfikację systemu. System EMAS jest bardzo podobny do systemu w oparciu o normy ISO 14000, z tym że jego zastosowanie jest ograniczone do krajów Unii Europejskiej, ale jego implementacja podawana jest do wiadomości publicznej.

<sup>88</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *The Balanced Scorecard (BSC) in achieving proecological business model*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 85–105.

<sup>89</sup> A. Chodyński, *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic and Social Studies”, Connections on the edge of the European Union, The College of Nyíregyháza, 2011, s. 121–138.

Tabela 12. Podstawowe rodzaje raportów, dokumentów i norm dotyczących SOB

Raporty	Normy i inne dokumenty
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRI: w odniesieniu do SOB zawiera:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– wizję i strategię w kontekście rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa (<i>sustainable development of enterprise</i>);</li> <li>– przegląd struktury działań przedsiębiorstwa, strukturę i metody zarządzania (rola interesariuszy);</li> <li>– wskaźnik zawartości GRI (<i>GRI Content Index</i>); podaje miejsce informacji w raporcie;</li> <li>– wskaźniki wyników: to ocena wpływu (oddziaływania) przedsiębiorstwa (wskaźniki wyników ekonomicznych, środowiskowych, społecznych i zintegrowanych) (T. Dąbrowski, <i>Reputacja...</i>, 2010)</li> <li>– Standard GRI obejmuje zintegrowany zestaw 79 wskaźników ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (wskaźniki podstawowe). Wskaźniki obejmują ponadto nowe praktyki lub praktyki skierowane tylko do określonych organizacji (wskaźniki dodatkowe) (J. Nakonieczna, <i>Spoleczna...</i>, 2008).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standard AA – 1000: obejmuje działania prowadzące do tworzenia, z udziałem interesariuszy, systemu społecznej odpowiedzialności w organizacji. Wskazuje procesy do osiągnięcia założonych celów strategicznych. Opisuje sposób przygotowania procesu zaangażowania społecznego, co umożliwi wiarygodne raportowanie;</li> <li>• SA 8000 dotyczy pracy dzieci, niedopuszczalności pracy przymusowej, zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, swobody stowarzyszania się pracowników, prowadzenia zbiorowych negocjacji, form dyscypliny, braku dyskryminacji, niedopuszczalności molestowania seksualnego, tygodniowego wymiar czasu oraz godzin pracy, wynagrodzenia oraz integracji systemu SA 8000 z systemem zarządzania w organizacji (P. Szwiec, <i>Sprawozdawczość...</i>, 2008);</li> <li>• poradnik społecznej odpowiedzialności (Standard ISO 26000) odnosi się do kierowania organizacją, działalności społecznej, praw człowieka, praktyk w procesie pracy, wpływu na środowisko naturalne; podejmuje problematykę konsumencką i określa dobre praktyki;</li> <li>• normy serii ISO 14000 i EMAS. Seria norm ISO 14000 odnosi się do systemu zarządzania środowiskowego (<i>environmental management system</i>), ocen efektów działalności środowiskowej, audytu środowiskowego, etykietowania środowiskowego (<i>eco-labelling</i>), oceny cyklu życia (<i>Life Cycle Assessment – LCA</i>). Daje wytyczne i zalecenia. System zarządzania środowiskowego (wg normy ISO 14001) obejmuje politykę środowiskową, planowanie, wdrażanie i funkcjonowanie, działania korygujące i sprawdzające oraz bieżące sprawdzanie i weryfikowanie systemu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa: tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, s. 125–129; P. Szwiec, *Sprawozdawczość społeczna – istota, wymiary, wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 3 (133), s. 95–112; J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność firm międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 118–119.

A. Crane i A. Matten zwracają uwagę, że współcześnie obserwuje się tendencję do standaryzacji zachowań etycznych w organizacjach. Standardy etyczne mają prawie wszystkie duże firmy amerykańskie i większość dużych firm brytyjskich. Często mamy do czynienia z realizacją programów etycznych. Ich elementem są kodeksy etyczne. Stanowią one zbiór norm postępowania lub są deklaracją zasad do dobrowolnego przestrzegania przez korporacje. Zwraca się uwagę, że ich implementacja powinna się wiązać z kulturą organizacyjną korporacji i jej tożsamością. Obserwuje się duże zainteresowanie wdrażaniem **kodeksów etycznych**, pomimo zarzutów, że często są one jedynie deklaracjami i zachęcają do minimalizmu moralnego<sup>90</sup>. Kodeksy etyczne mają charakter normatywny, stano-

<sup>90</sup> A. Crane, A.D. Matten, *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 176.

wią bowiem zbiór norm postępowania i zasad, które przedsiębiorstwo deklaruje przestrzegać, co jest do przyjęcia, a co nie mieści się w kategoriach uczciwego działania. Kodeksy skierowane są zarówno do pracowników przedsiębiorstwa, jak i innych interesariuszy, uwzględniając także podejście prewencyjne. Określają zakres odpowiedzialności zarządu oraz rady nadzorczej, mając na uwadze przyjęte przez przedsiębiorstwo zobowiązania wobec społeczeństwa. Poruszane w nich kwestie dotyczą także bezpieczeństwa produktów, usług, ochrony środowiska, bezpieczeństwa w miejscu pracy, informowania o nieprzestrzeganiu norm, jakości, przechowywanie i udostępnianie informacji i inne<sup>91</sup>. Kodeksy etyczne pełnią funkcję doradczą i kontrolną<sup>92</sup>. Zdaniem J. Koniecznego kodeksy etyczne pełnią rolę drogowskazów moralnych, zawierają bowiem zestaw reguł obowiązujących w danym środowisku oraz norm moralnych. Niekiedy odnoszą się także do sankcji związanych z nieprzestrzeganiem treści kodeksów. Kodeksy mogą być tworzone na dwa sposoby:

- pierwszy polega na stworzeniu abstrakcyjnego wyobrażenia idealnego stanu rzeczy i wprowadzeniu go w życie (poprzez normowanie);
- drugi, który polega na rekonstrukcji obowiązujących norm z ewentualnym wykorzystaniem wzmocnienia lub integracji wartości, które są zawarte w kulturze organizacyjnej<sup>93</sup>.

Kodeksy etyczne zawierają także zalecenia, które nie są ujęte regulacjami prawnymi. Z tego powodu używa się też określenia 'kodeks postępowania' (*code of conduct*). Ponadto zamiast słowa 'kodeks' (kojarzący się z zestawieniem norm prawnych) proponuje się określenia: 'zasady' lub 'dobre praktyki'<sup>94</sup>. Występuje także podejście, które wskazuje, że znane są pod różnymi nazwami kodeksy: (dobrej) praktyki (*code of practice*), postępowania (*code of conduct*), przestrzegania (*code of compliance*) oraz etyczne (*code of ethics*) odnoszą się do występujących w praktyce przedsiębiorstw kodeksów wartości (*code of value*).

Kodeksy etyczne mogą być przyjmowane na poziomie przedsiębiorstw, stowarzyszeń biznesowych, branżowych lub szerszych grup (np. skupiających pracodawców), a także na poziomie międzyrządowym. Warto zwrócić uwagę, że kodeksy etyczne mogą być efektem negocjacji między interesariuszami<sup>95</sup>.

<sup>91</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13.

<sup>92</sup> W. Gasparski, *Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)*, „*Annales*” 2000, t. 3, s. 131–138.

<sup>93</sup> J. Konieczny, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998, s. 81.

<sup>94</sup> W. Gasparski, *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 233.

<sup>95</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34.

### 3. Kapitał społeczny i klastry a realizacja odpowiedzialności w sieci

Rozważania o związkach między funkcjonowaniem układów sieciowych (w tym klastrów) a CSR odnoszą się do faktu, że ważną rolę pełni rodzaj tworzonej bliskości. Pojęcie **bliskości** jest jedną z cech powiązań sieciowych<sup>96</sup>. Bliskość może mieć charakter geograficzny, poznawczy, społeczny, instytucjonalny i (niekiedy traktowana jako oddzielna) – bliskości organizacyjnej<sup>97</sup>. Z kolei dla charakterystyki bliskości relacyjnej, z uwzględnieniem wszystkich pozostałych bliskości, wykorzystuje się liczbę, częstotliwość i jakość występujących relacji<sup>98</sup>. Występuje też podział na bliskość: geograficzną (odnosi się do przestrzeni geograficznej i wymiaru społecznego), przemysłową (charakteryzuje ją podobieństwo i/lub komplementarność technologiczna), kulturową, organizacyjną i instytucjonalną. Bliskość kulturowa wiąże się z podobieństwem wartości, postaw i norm. Bliskość organizacyjna obejmuje podobieństwo zasad koordynacji działań w organizacjach. W przypadku bliskości instytucjonalnej aktorzy przynależą do wspólnoty wykorzystującej te same reguły postępowania.

W przypadku sieci istotną rolę odgrywa pojęcie 'terytorium'. Pojęcie to ma charakter dynamiczny, aktywny i czynny względem przedsięwzięć w nim działających, wpływając na integrację podmiotów i stanowiąc warunek ich zakorzenienia. Dotychczasowy wymiar 'przestrzeń' w ekonomii miał charakter bierny, statyczny, neutralny, traktowany jedynie jako miejsce występowania mechanizmów rynkowych. Wprawdzie przy analizie przestrzeni analizowano czynniki w niej występujące takie, jak cechy fizyczne i naturalne związane z daną lokalizacją przedsiębiorstwa, ale po wyczerpaniu się tych czynników przestrzeń przestaje być atrakcyjna dla inwestorów<sup>99</sup>. Występowanie powiązań terytorialnych (a nie sektorowych) jest cechą **klastra (grona)**. Aktywność społeczna dużych klastrów wiąże się z długotrwałością działania na danym terenie, co można wiązać m.in. z kształtowaniem kompetencji związanych ze wspieraniem potrzeb społecznych. Zaangażowanie klastrów w działalność społeczną jest różne, w zależności od wielkości klastra i jego pochodzenia (krajowe, zagraniczne). Jako czynniki spójności klastra wymienia się przede wszystkim stopnie: ekspozycji pozycji społecznej uczestników, zróżnicowania struktury społecznej uczestników, zbieżności oczekiwań oraz wzajemnego zaufania. W tym ostatnim przypadku przejawia się ono się w gotowości do realizacji kontraktów społecznych.

<sup>96</sup> H. Håkansson (red.), *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester 1982.

<sup>97</sup> R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, 1, s. 61–74.

<sup>98</sup> P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 4, s. 16–20.

<sup>99</sup> A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Również do gotowości realizacji kontraktów społecznych odnosi się stopień ekspozycji pozycji społecznej uczestników. Stopień zróżnicowania struktury społecznej uczestników przejawia się w gotowości do zawiązywania kontraktów psychologicznych. Także z zawiązywaniem kontraktów psychologicznych wiąże się stopień zbieżności oczekiwań<sup>100</sup>. Podkreśla się, że na przewagę konkurencyjną klastra wpływ mają zarówno przedsiębiorstwa, instytucje wspomagające oraz rząd i samorząd (tzw. *triple helix*)<sup>101</sup>.

Klaster jest odmianą sieci, zaś bliska lokalizacja geograficzna i sąsiedztwo firm oraz instytucji prowadzą do tworzenia określonej wspólnoty związanej z występującymi interakcjami. Grono jako całość, stanowiąc system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, ma większą wartość niż suma wartości poszczególnych jego części<sup>102</sup>. Klaster może być traktowany jako przedsiębiorstwo sieciowe. Występujący w nim poziom kapitału społecznego pozwala na realizację skutecznej strategii rozwoju<sup>103</sup>. Klaster jako rodzaj sieci charakteryzuje się najniższym stopniem formalizacji. Niski stopień cechuje stowarzyszenia, średni zaś aliance strategiczne. Wysokim stopniem formalizacji odznaczają się sieci wewnątrzorganizacyjne<sup>104</sup>. Klaster opiera się na złożonej współpracy sieciowej z udziałem wielu firm lub ich sieci wokół kilku funkcji w tworzeniu łańcucha wartości<sup>105</sup>. Występują też poglądy wskazujące na różnice między klastrem a siecią, mianowicie: członkostwo (sieć ma charakter zamknięty, a w klastrze nie jest to wymagane), relacje i związki (w przypadku sieci to współpraca, a dla klastra: zarówno konkurencja, jak i współpraca), podstawa porozumienia (dla sieci to kontrakt, dla klastra to normy społeczne), wartość dodana, główne korzyści, podstawa korzyści zewnętrznych, wspólne cele i bliskość geograficzna. Ta ostatnia jest mało istotna dla sieci, a istotna dla klastra. Wspólnym celem sieci są korzyści biznesowe, w przypadku klastra występuje ich brak (przyp. A. Ch.: jest to jednak pogląd kontrowersyjny). Główne korzyści dla sieci wiążą się ze wzrostem zysków

<sup>100</sup> J. Kroik., A. Bechowska-Gebhardt, *Strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w strukturach klastrów. Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 436–446.

<sup>101</sup> J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*. „Przegląd Organizacji” 2009, 1, s. 29–34.

<sup>102</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 283–284, 266

<sup>103</sup> J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*. Wyniki z prac projektu badawczego KBN nr 2H02D 03225 pt. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, IBS PAN, 2006, s.15–16, [w:] J. Ryśnik, *Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych* (rozprawa doktorska), Pol. Wrocław, Wrocław 2008: [www.dbc.wroc.pl/Content/3091](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3091), [dostęp: 27.12.2011].

<sup>104</sup> A.C. Inkpen, E.W.K. Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, 1, s. 146–165.

<sup>105</sup> B.G. Dagnino, G. Padula, *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, Second Annual Conference „Innovative Research in Management”, The European Academy of Management, Stockholm, 9–11 May 2002.

i sprzedają, zaś dla klastrów odnoszą się do dostępu do dostawców, usług i rynku pracowników. W przypadku sieci, podstawą korzyścią zewnętrzną jest podział funkcji i zasobów, a w przypadku klastra, odnosi się do lokalizacji i bliskości. Wartość dodana sieci realizowana jest przez koncentrację na kluczowych kompetencjach, zaś dla klastra ważne są korzyści zewnętrzne<sup>106</sup>.

Według charakterystyki klastra M. Portera firmy działają w sektorach pokrewnych wraz ze związanymi z nimi instytucjami (np. uniwersytety, jednostki normalizujące i stowarzyszenia branżowe), zarówno w dziedzinach ze sobą konkurujących, jak i współpracujących<sup>107</sup>. Pojawia się też pojęcie grona przedsiębiorczości jako systemu wzajemnych relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, na podstawie specyficznej trajektorii rozwoju (np. w oparciu o technologię czy rynki zbytu)<sup>108</sup>.

Często zamiennie zamiast słowo klastr używa się pojęcia **dystrykt**, a M. Porter traktuje dystrykt przemysłowy jako włoską odmianą grona<sup>109</sup>. Według UNIDO grono (*cluster*) posiada szerszy zakres niż dystrykt przemysłowy, gdyż odpowiada większemu zbiorowi zgromadzeń przestrzennych przedsiębiorstw. Szerzej problematykę gron i dystryktów opisano w publikacji A. Chodyńskiego<sup>110</sup>. Dystrykt o wysokim kapitale społecznym cechuje istnienie grupowej tożsamości, wspólnie wyznawane wartości, istnienie rozbudowanej sieci nieformalnych powiązań oraz występowanie intensywnej komunikacji. Ponadto, obserwuje się wysoki poziom zaufania oraz obywatelskie zaangażowanie wraz z gotowością do współuczestniczenia w funkcjonowaniu wspólnoty<sup>111</sup>.

Klastry różnią się między sobą ze względu na usytuowanie. W modelu włoskim klastra występują więzi rodzinne, zaś w modelu duńskim obserwuje się występowanie brokera sieciowego, koordynującego funkcjonowanie klastra. Model holenderski zakłada współpracę przedsiębiorstwa z instytucją naukowo-badawczą<sup>112</sup>. Dla potrzeb praktycznych, w odpowiednim rozporządzeniu jako warunek występowania klastra uznaje się istnienie co najmniej 10 podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności, przy czym połowę uczestników stanowią przedsiębiorcy. Przyjmuje się, że podmioty działają w tym samych lub pokrewnych branżach. Klastr działa w jednym lub w kilku sąsiadujących województwach, a występująca sieć relacji ma charakter formalny lub nieformalny<sup>113</sup> (tabela 13).

<sup>106</sup> S. Szultka (red.), *Klastry, innowacyjne wyzwania dla Polski*, Gdańsk 2004.

<sup>107</sup> M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press 1998.

<sup>108</sup> S. Szultka, E. Wojnicka, *Skupiska działalności inwestycyjnej w Polsce. Przypadek przedsiębiorstw automatyki przemysłowej w rejonie gdańskim*, „Ekonomista” 2003, 4, s. 521–538.

<sup>109</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 258.

<sup>110</sup> A. Chodyński, *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 37–59.

<sup>111</sup> A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 3, s. 3–16.

<sup>112</sup> C. deBresson, *Why innovative activities clusters?*, [w:] *Economic interdependence and innovative activity. An input – output*, red. C. de Bresson, Cheltenham, Brookfield 1996, s. 8–10.

<sup>113</sup> Rozporządzenie Ministra Gospodarki w sprawie udzielania przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanymi z programami operacyjnymi

Tabela 13. Charakterystyka i podział klastrów

Charakterystyka klastrów (gron)	Podział klastrów (gron)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• grona to skupiska geograficzne firm, które cechuje wzajemne powiązanie, występowanie wyspecjalizowanych dostawców i jednostek świadczących usługi (M. Porter, <i>Clusters...</i>, 1998);</li> <li>• grono jako całość stanowi system wzajemnie powiązanych firm i instytucji; bliska lokalizacja powoduje, że jego wartość jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części (M. Porter, <i>Porter...</i>, 2001);</li> <li>• atrybuty klastra: a) bliskość geograficzna przedsiębiorstw powiązanych i działających w pokrewnych sektorach; b) interakcje i powiązania pomiędzy firmami i instytucjami publicznymi i naukowo-badawczymi; mogą one mieć charakter horyzontalny lub/i wertykalny c) występowanie kooperacji i konkurencji (L. Zabińska, <i>Procesy...</i>, 2010);</li> <li>• klastr to regionalne zgrupowanie małych i średnich przedsiębiorstw, współpracujących przy realizacji określonego celu biznesowego. Skutki: wypracowanie i utrzymania dodatkowej, ponadprzeciętnej konkurencyjności w stosunku do indywidualnych podmiotów konkurujących na rynku; uzyskiwanie przez klastr przewagi konkurencyjnej wyższej niż uczestniczące z osobna przedsiębiorstwa następuje dzięki stworzonemu kapitałowi społecznemu. Szczególną uwagę zwraca się na proces budowy klastra (klastrowanie) z podkreśleniem roli zarządzania kapitałem społecznym (J. Stachowicz, <i>Zarządzanie...</i>, 2006);</li> <li>• w klastrze rolę odgrywają komplementarne kompetencje grupy firm, ich dostawców, klientów oraz ośrodków wiedzy (np. uczelnie wyższe, jednostki badawcze, firmy konsultingowe), uczestniczących w jednym łańcuchu tworzenia wartości (procesie produkcyjnym) dla poprawy jakości procesów oraz dóbr finalnych. Tworzone są powiązania sieciowe umożliwiające dyfuzję innowacji i wspólne rozwijanie nowych technologii (P. den Hertog i współpr., <i>In pursuit...</i>, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• według OECD: oparte na wiedzy (innowacyjne), korzyściach skali, klastry wyspecjalizowanych dostawców i klastry uzależnione od dostawcy;</li> <li>• kryteria: stadium rozwoju (embrionalne, wzrostowe, dojrzałe schyłkowe), zdolność do kreowania miejsc pracy, zasięg terytorialny (lokalny, regionalny, krajowy, ponadnarodowy), liczba horyzontalnie powiązanych sektorów (wąski, szeroki), liczba stadiów łańcucha produkcyjnego (płytkie i szerokie), pozycja konkurencyjna klastra (lider światowy, krajowy, przeciętna lub słaba pozycja konkurencyjna) oraz poziom zaawansowania technologicznego (wysokich średnich i niskich technologii, także klastry wysoko lub nisko innowacyjne) (S. Szultka, red., <i>Klastry...</i>, 2004);</li> <li>• ze względu na rodzaj działalności: klastry przemysłowe, rolniczo-żywnościowe, usługowe i wysokich technologii (E. SkaWińska i współpr., <i>Klastry...</i>, 2009);</li> <li>• według wiodących produktów bądź usług, a także rynku (np. rynek lokalny) (Ekspertyza: <i>Efektywny...</i>, 2007);</li> <li>• podział na: a) skoncentrowaną geograficznie formę działalności ekonomicznej firm z sektorów pokrewnych w powiązaniu z ośrodkami wiedzy; b) pionowo zintegrowane łańcuchy produkcyjne – jądro klastra to następujące po sobie etapy procesu produkcyjnego; sektory zdefiniowane wąsko, sieć stworzona jest na wyodrębnionym obszarze geograficznym; c) klastry stanowiące całe sektory lub branże (D. Jacobs i współprac., <i>Clusters...</i>, 1996);</li> <li>• według sposobu wykorzystywania zasobów i poszukiwania różnych źródeł przewagi konkurencyjnej: klastr przemysłowy i technologiczny (dla wysokich technologii i wysoko innowacyjnych przemysłów tradycyjnych), (J. Caron i współprac., <i>Technology...</i>, 2006);</li> <li>• mając na uwadze strukturę organizacyjną klastrów: a) zbliżony do włoskiego dystryktu przemysłowego (konkurencja, ale i zaufanie między wyspecjalizowanymi partnerami, to powiązania sieciowe oparte o MŚP); b) typu <i>hub-and-spoke</i>, tj. oś i szprycha, bazujące na sile dużych korporacji z wykorzystaniem powiązań hierarchicznych przedsiębiorstw z firmami małymi i średnimi; c) satelitarne, z przeważającym udziałem firm małych i średnich ale uzależnionych od firm zewnętrznych (P. Knorringa i współpr., <i>New...</i>, 1998);</li> <li>• mając na uwadze aktywność władz samorządowych: modele: a) klastra tradycyjnego (tradycyjny przemysł); b) klastra innowacyjnego (występują w nim firmy i jednostki ze sfery B+R); c) sieciowy (model klastra innowacyjnego hi-tech, z cechami klastra innowacyjnego – reprezentuje nowoczesne technologie, z częstym udziałem m.in. brokera sieciowego i jednostki B+R) (Ekspertyza: <i>Efektywny...</i>, 2007).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Chodyński, *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 37–59; L. Zabińska, *Procesy formowania i rozwoju klastrów technologicznych w regionach Polski i Francji* (praca doktorska), Polit. Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, Zabrze, 2010, s. 16, za: delibra.bg.polsl.

(Dz. U. 2006, nr 226, poz. 1651 z późniejszymi zmianami.

pl/Content/1318, [dostęp: 5.01.2012]; M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press 1998; P. den Hertog, E.M. Bergman, D. Charles, *In pursuit of innovative clusters*, [w:] *Measuring and evaluating industrial R and D and innovation in the knowledge based economy*, Taipei, sierpień 2001; J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, Wyniki z prac projektu badawczego KBN nr 2H02D 03225 pt. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, IBS PAN, 2006, [w:] J. Ryśnik, *Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych (rozprawa doktorska)*, Pol. Wrocław, 2008; www.dbc.wroc.pl/Content/3091, [dostęp: 27.12.2011]; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; *Klasy, innowacyjne wyzwania dla Polski*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 14; *Ekspertyza: Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, na podstawie opracowania autorskiego A. Sosnowskiej i S. Łobejki, współudział PARP, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, s. 7; www.old.pi.gov.pl, [dostęp: 28.12.2011]; E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów, Świat–Europa–Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 179; D. Jacobs, A.P. de Man, *Clusters, industrial policy and firm strategy: A menu approach*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1996, Vol. 8, 4, s. 425–438; J.H. Caron, R.W. Poudier, *Technology clusters versus industry clusters: resources, networks, and regional advantages*, „Growth and Change” 2006, Vol. 37, 2, s. 141–171; P. Knorringa, J. Meyer-Stamer, *New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts contribution*, [w:] ATAS Bulletin XI, *New approaches to science and technology co-operation and capacity building*, The Hague and Duisburg, 1998, s. 10.

Pojęcia ‘klastery przemysłowy’ i ‘klastery technologiczny’ różnią się między sobą m.in. w sposobie budowy przewagi konkurencyjnej. Klastery przemysłowy buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez powiązania z podwykonawcami, dostawcami usług, a także konkurentami, wykorzystując zasoby regionalne jakimi są dostawcy, dystrybutorzy, siła robocza, specjaliści i konsultanci czy stowarzyszenia. Tworzony jest w regionach, w których występuje jedna branża, wykorzystując powiązania pionowe. Oddzielnie rozpatruje się dystrykt przemysłowy oparty na instytucjach publicznych lub organizacjach non profit<sup>114</sup>. Klastery technologiczny buduje swoją przewagę konkurencyjną opierając się na możliwościach transferu technologicznego w regionie. Korzysta przy tym z zasobu regionalnego, jakim są centra wiedzy (m.in. uniwersytety, czy jednostki badawcze). W działaniach strategicznych wykorzystuje dywersyfikację związaną z dzieleniem się zasobami i tworzeniem synergii. Generalnie konkurencyjność przedsiębiorstw w dystryktach przemysłowych wiąże się z wyższą produktywnością zasobów, co ma związek z wyższym tempem innowacji niż u konkurentów oraz wysoką jakością lokalnego środowiska biznesowego<sup>115</sup>.

W literaturze rozpatruje się czynniki wpływające na funkcjonowanie klastrów (dystryktów):

<sup>114</sup> A.R. Markusen, L. Yong-Spok, S. DiGiovanna, *Second tier cities. Rapid growth beyond the metropolis*, The University of Minnesota Press, Minnesota 1999, s. 28–39.

<sup>115</sup> M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press 1998.

– pomysły (związane z innowacjami, naśladownictwem i przedsiębiorczością), a także powiązania i kompetencje oparte na współpracy z innymi przedsiębiorstwami i środowiskiem naukowym<sup>116</sup>;

– zagregowane czynniki pozaekonomiczne wpływające na funkcjonowanie dystryktów przemysłowych stanowią: istniejące kanały informacyjne, lokalne zakorzenienie uczestników dystryktu przemysłowego, relacje pomiędzy uczestnikami tego dystryktu oraz kształtowanie się postawy przedsiębiorczej wśród uczestników dystryktu przemysłowego<sup>117</sup>;

– zwraca się uwagę na rolę państwa w tworzeniu klastrów<sup>118</sup> oraz wpływ aktywności władz lokalnych na modele klastrów<sup>119</sup>;

– czynnik lokalizacji zapewnić może jedynie statyczny charakter klastra, zaś na dynamiczny rozwój może wpływać ciągle uczenie się i dyfuzja wiedzy<sup>120</sup>.

Klaster można rozpatrywać jako proces organizacyjny, związany z funkcjonalnymi atrybutami klastra. Obejmuje on m.in. koncentrację podmiotów do stworzenia masy krytycznej klastra, tworzenie sieci powiązań, transfer zasobów organizacyjnych, kształtowanie lokalnej kultury organizacyjnej uwzględniającej przedsiębiorczość i innowacyjność, kształtowanie tożsamości, kultury organizacyjnej i zachowań etycznych wobec partnerów<sup>121</sup>. Proces klastrowania wymaga: a) określenia, uświadomienia, realizacji i rozwoju celu klastrowania; b) rozpatrywania go jako procesu zarządzania kapitałem społecznym; c) traktowania go jako procesu uczenia się – organizowania wiedzy organizacyjnej<sup>122</sup>. Interesujące są rozważania dotyczące realizacji CSR w odniesieniu do MŚP w sieci (klastrze) na danym terytorium i w danym sektorze. CSR umożliwia pokonywanie ograniczeń, fakt funkcjonowania w sieci skłania do realizacji CSR tak, jak inni, stanowi ponadto czynnik innowacyjny, pozwala na odejście od traktowania działań prospołecznych

<sup>116</sup> S.A. Rosenfed, *Creating smart systems. A guide to cluster strategies in less favored regions, European-Regional Innovation Strategies, Regional Technology Strategies*, Carrboro, North Carolina USA, 2002.

<sup>117</sup> J. Ryśnik, *Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych*, (rozprawa doktorska), Pol. Wrocław, Wrocław 2008, s. 146; [www.dbc.wroc.pl/Content/3091](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3091), [dostęp: 27.12.2011].

<sup>118</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 283–284, 266, 302–308.

<sup>119</sup> Ekspertyza: *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, na podstawie opracowania autorskiego A. Sosnowskiej i S. Łobejki, *op. cit.*, s. 7, 10–11, 29–31; [[www.old.pi.gov.pl](http://www.old.pi.gov.pl), dostęp: 28.12.2011].

<sup>120</sup> E. Skawińska E., *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gron firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, [w:] *Klastry jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 232.

<sup>121</sup> K. Mrozowicz, *Klastry przedsiębiorczości z perspektywy teorii organizacji*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010, 1, s. 61–70.

<sup>122</sup> J. Stachowicz, L. Knop, *The concept of cluster creation and development*, [w:] *Cluster. Politics. Management, Good clustering practices in the world*, red. E.Bojar, Lublin 2009, s. 63–81.

jako kosztotwórczych na rzecz legitymizacji proaktywnego zaangażowania. Wpływa także na podtrzymanie wzrostu klastra<sup>123</sup>.

Uwzględniając szerokie spektrum interesariuszy wskazuje się na tworzenie odpowiedzialnych klastrów (*corporate responsibility clusters*)<sup>124</sup>. W procesie tworzenia klastrów istotną rolę odgrywać mogą wspólne wartości, prowadząc do interakcji celów objętych m.in. założeniami *sustainability*. Realizacja tych założeń może, jak sądzę, dotyczyć zarówno klastrów przemysłowych, jak i technologicznych. Sprzyjać temu może fakt, że lokalna społeczność w ramach dystryktu charakteryzuje w miarę jednolitą kulturą, co przejawia się homogenicznym systemem wartości i poglądów, a także wykładni etycznych. Można zatem mówić np. o kulturze dystryktu przemysłowego<sup>125</sup>. W literaturze przedmiotu podnosi się też temat tworzenia klastrów z uwzględnieniem motywacji do realizacji odpowiedzialności ekologicznej<sup>126</sup>. Odpowiedzialne zachowania podmiotów występujące w klastrach może wynikać z realizacji norm wykorzystywanych w koncepcji CSR i *sustainability* stanowiąc spoiwo dla tworzonych sieci (gron) opierając się na zasobie niematerialnym jaki stanowią wiedza i kompetencje *sustainability*.

### 3.1. Kapitał społeczny

Kapitał społeczny i zaufanie odgrywają szczególną rolę w procesie klastrowania. Wzrost zaufania między podmiotami zwiększa ich elastyczność<sup>127</sup>. W oparciu o kapitał społeczny budowane są następujące mechanizmy racjonalizacji zarządzania: kształtowanie zaufania w klastrach, tworzenie i racjonalizacja zarządzania wiedzą oraz określenie wymiarów koordynacyjno-strukturalnych z uwzględnieniem finansowania na poszczególnych etapach tworzenia klastra. Wzrost zaufania polega na przejściu od zaufania dotyczącego realizacji oczekiwań efektywnościowych poprzez realizację oczekiwań aksjologicznych i tworzenia norm relacyjnych aż do wypracowania relacji społecznych i profesjonalnych<sup>128</sup>. Proces uczenia się oparty o kreowanie i dy-

<sup>123</sup> H. von Weltzien Hoivik, D. Shankar, *How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 2, s. 175–195.

<sup>124</sup> S. Zadek, J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, *Responsible competitiveness: corporate responsibility clusters in action*, The Copenhagen Centre & AccountAbility, Copenhagen, Denmark, London, UK 2003.

<sup>125</sup> G. Becattini, *Industrial districts in the development of Tuscany*, [w:] *From industrial districts to local development. An itinerary of research*, red. G. Becattini, M. Bellandi, G. Dei Ottati, F. Sforzi, Edward Elgar Publishing Limited 2003, s. 39.

<sup>126</sup> J. Martínez-del-Río, J. Céspedes-Lorente, *Competitiveness and legitimation: the logic of companies going green in geographical clusters*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 1, s. 131–146.

<sup>127</sup> M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press 1998.

<sup>128</sup> L. Knop, S. Olko, *Model procesu tworzenia klastra*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, s. 51–62.

fuzję zaufania, wiedzy i wartości do budowy podstaw kapitału społecznego jest wyrazem zaangażowania (zobowiązania, *engagement*) interesariuszy<sup>129</sup>. Analizie poddaje się kapitał społeczny interesariuszy uwzględniając nie tylko sieciowość, ale także relacje, normy i zaufanie<sup>130</sup>.

Kapitał społeczny posiada szeroki opis w literaturze przedmiotu. Charakterystykę kapitału społecznego zawarto w tabeli 14.

Tabela 14. Charakterystyka kapitału społecznego

Pojęcie kapitału społecznego	Źródła, typy i wymiary kapitału społecznego
<p>– uprzedmiotowiona, nieformalna norma odnosząca się do kooperacji dwóch lub większej liczby jednostek (F. Fukuyama, <i>Social...</i>, 2001);</p> <p>– suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów związanych z występowaniem trwałej sieci związków (o różnym stopniu instytucjonalizacji) opartych na wzajemnej zależności i uznaniu; występuje dostęp do kapitału innych osób powiązanych wzajemnym zaufaniem. Kapitał społeczny to suma kapitałów: ekonomicznego, kulturowego i symbolicznego oraz władzy (P. Bourdieu, <i>The forms...</i>, 1986);</p> <p>– grupa podmiotów społecznych (<i>entitles</i>) stanowiących część jakiejś struktury społecznej, ułatwiających działania wspólne w ramach tej struktury; opis kapitału społecznego obejmuje zagadnienia stosunków władzy, norm i zaufania (J. Coleman, <i>Social...</i>, 1998);</p> <p>– sieć relacji społecznych między jednostkami; podkreślana jest rola zaufania i wzajemności (R. Putman, <i>Budowanie...</i>, 1995);</p> <p>– zespół relacji wykorzystywanych w danym momencie przez podmiot indywidualny lub kolektywny (C. Trigilla, <i>Social...</i>, 2001);</p> <p>– ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności i poziomych sieci zależności w grupie społecznej; powiązania formalne lub najczęściej nieformalne prowadzą do określonych praktyk społecznych (W. Hubert, <i>Uczestnictwo...</i>, 2013);</p> <p>– zasób jednostek, których źródłem są sieci ich powiązań; występują jako dobra symboliczne (informacje, wartości, idee), materialne (rzeczy i pieniądze) i emocje (aprobata, szacunek, sympatia itp.) (T. Kazimierzczak, <i>Kapitał...</i>, 2007);</p> <p>– sieć podzielanych norm, wartości i zrozumienia dla możliwości płynących z kooperacji wewnątrz i pomiędzy grupami; (OECD, 2001); to raczej spoiwo społeczne, a nie instytucja (World Bank 1999).</p>	<p>• źródła kapitału społecznego: zinternalizowane wartości, solidarność grupowa, wzajemna wymiana oraz zaufanie (A. Portes, <i>Social...</i>, 1998); źródłem kapitału społecznego jest sieć relacji (J. Coleman, <i>Social...</i>, 1998).</p> <p>• typy kapitału społecznego: – spajający (<i>bonding</i>): odnosi się do tej samej, homogenicznej grupy etnicznej, wyznaniowej, zawodowej czy sąsiedzkiej, zwykle nie są to grupy kreatywne i innowacyjne;</p> <p>– pomostowy (<i>bridging</i>): łączy członków pochodzących z różnych grup, ale także różne grupy, co sprzyja przepływowi informacji i innowacyjności (R. Putman, <i>Budowanie...</i>, 1995); – mieszany (pomostowo-spajający) (A. Mirski, <i>Rola...</i>, 2013).</p> <p>• rodzaje kapitału społecznego: – zewnętrzny (sieć powiązań przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi); – wewnętrzny (sieć między pracownikami, grupami, czy wydziałami przedsiębiorstwa (A. Mirski, <i>Rola...</i>, 2013).</p> <p>• wymiary kapitału społecznego, kapitały: strukturalny, relacyjny oraz poznawczy (W. Dyduch, <i>Składniki...</i>, 2004).</p> <p>• komponenty kapitału społecznego: uczestnictwo w sieciach, wzajemność działań, zaufanie, normy społeczne, wspólnota oraz proaktywność (W. Dyduch, <i>Składniki...</i>, 2004).</p> <p>• składniki kapitału społecznego, kapitały: intraspoleczny, interspoleczny i innowacyjny (M. Mc Elroy, <i>Social...</i>, 2002).</p>

<sup>129</sup> C. Girard, A. Sobczak, *Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 107, 2, s. 215–225.

<sup>130</sup> T. Maak, *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4, s. 329–343.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mirski, *Rola kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w aspekcie jego konkurencyjności i innowacyjności*, „Państwo i Społeczeństwo” 2013 (XIII), 2, s. 9–39; P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] *Handbook of theory and research for the sociology of education*, red. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York, 1986, s. 248; J. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology” 1998, Vol. 94, 1, s. 95–120; R. Putman, *Budowanie sprawnej demokracji. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków 1995, s. 258; F. Fukuyama, *Social capital, civil society and development*, „Third World Quarterly” 2001, Vol. 22, 1, s. 7–20; C. Trigilla, *Social capital and local development*, „European Journal of Social Theory” 2001, Vol. 4, 4, s. 427–442.; T. Kazimierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kazimierczak, M. Rymśza, Warszawa 2007, s. 47; W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, 1 (115), s. 47–59; A. Portes, *Social capital: its origins and application in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, 1, s. 1–24; W. Hubert, *Uczestnictwo, więzi i zaufanie „cyfrowych tubylców”, czyli socjologiczny opis kapitału społecznego ludzi młodych*, „Zarządzanie i Edukacja”, maj/czerwiec 2013, nr 88, s. 359–377; M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 3, 1, s. 30–39; *The well-being of nations: the role of human and social capital*, Paris: Centre for Educational Research and Innovation, OECD, 2001, s. 1; *Bonds and bridges: social capital and poverty*, World Bank, Washinton DC, 1999.

W literaturze występują poglądy że kapitał społeczny:

– wpływa na rozwój gospodarczy, co wynika z czterech perspektyw: społecznościowej (związek z organizacjami lokalnymi), instytucjonalnej, sieciowej i synergicznej<sup>131</sup>;

– stanowi dobro publiczne, wykazuje produktywność, obniża koszty transakcyjne oraz wymaga zaufania<sup>132</sup>, pojawia się jednak także pogląd, że kapitał społeczny nie stanowi dobra publicznego, lecz klubowe, gdyż dostęp do niego mają tylko osoby związane z sieciami<sup>133</sup>;

– odnosi się do norm i sieci, ułatwiając kolektywne działanie, zaufanie jest zaś skutkiem kapitału społecznego<sup>134</sup>;

– ułatwia podmiotowi dostęp do zasobów kognitywnych (np. informacje) lub normatywnych (np. zaufanie)<sup>135</sup>;

– rozwija przedsiębiorczość oraz ułatwia tworzenie i wykorzystanie kapitału intelektualnego<sup>136</sup>.

W przypadku firm małych i średnich realizacja odpowiedzialnego bizne-

<sup>131</sup> M. Woolcock, *The place of social capital, in understanding social and economic outcomes*, „The Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, 1, s. 11–17.

<sup>132</sup> J. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology” 1998, Vol. 94, 1, s. 95–120.

<sup>133</sup> T. Kazimierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kazimierczak, M. Rymśza, Warszawa 2007.

<sup>134</sup> M. Woolcock, D. Narayan, *Social capital: implications for developmental theory, research and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, Vol. 15, 2, s. 225–249.

<sup>135</sup> C. Trigilla, *Social capital and local development*, „European Journal of Social Theory” 2001, Vol. 4, 4, s. 427–442.

<sup>136</sup> M. Marcinkowska, *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 10, s. 20–22.

su (CSR) bardziej opiera się na założeniach teorii kapitału społecznego niż teorii interesariuszy<sup>137</sup>.

Prezentacja powyższych poglądów pozwala na ujęcie kapitału społecznego w następujących grupach<sup>138</sup>: normy i zaufanie, co wynika z prac m.in. F. Fukuyamy<sup>139</sup> i R. Putmana<sup>140</sup> oraz w kontekście sieciowości, mając na uwadze udostępniane zasoby oraz pozycję strukturalną. Udostępnianie zasobów w sieci, znajdujących się w posiadaniu osób, podnoszone jest m.in. w pracy P. Bourdieu<sup>141</sup>.

#### 4. Odpowiedzialne zachowania podmiotów gospodarczych w sieci powiązań w celu podniesienia ich bezpieczeństwa

Odpowiedzialność poszczególnych podmiotów działających na danym terytorium i na danym rynku może być kształtowana opierając się na wymianie doświadczeń i wiedzy w ramach układów sieciowych, w tym klastrów. Dotyczy to także współdziałania w sytuacjach kryzysowych, biorąc pod uwagę występujący rodzaj bliskości. Rozpatrywać można w tym kontekście aspekty realizacji CSR na tle budowanych kompetencji *sustainability*, uwzględniając powiązania sieciowe z udziałem przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych i non profit. Proponuje się tworzenie wzorców (szablonów) opartych na realizacji koncepcji CSR na okres kryzysu pozaekonomicznego<sup>142</sup>, podobnie jak ma to miejsce dla sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>143</sup>.

W zarządzaniu bezpieczeństwem brać należy pod uwagę tworzone rutyny i praktyki organizacyjne, a także elastyczność współdziałających podmiotów. Rutyny i praktyki powinny być przygotowane jeszcze przed wystąpieniem

<sup>137</sup> S. Sen, J. Cowley, *The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: an australian perspective*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2, s. 413–427.

<sup>138</sup> K. Obłój, A. Wąsowska (red. nauk.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 230.

<sup>139</sup> F. Fukuyama: *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York, 1995.

<sup>140</sup> R. Putman, *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York 2000.

<sup>141</sup> P. Bourdieu, *Ökonomisches kapital, kulturelles kapital, soziales kapital*, [w:] *Soziale Ungleichheiten*, red. R. Kreckel, Swartz, Gottigen 1983.

<sup>142</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>143</sup> W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 1, s. 75–92.

konkretnego zagrożenia, ale ich weryfikacja następuje w sytuacji wystąpienia zagrożenia. Współczesne modele biznesu organizacji funkcjonujących w sieci w zbyt małym zakresie uwzględniają problematykę sytuacji kryzysowych o charakterze pozaekonomicznym. Analiza sieci powinna obejmować opis wymiarów (elastyczność bądź dynamika, spójność, koordynacja, skala działania), także na okoliczność wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa. Rolę elastyczności podnosi nagłość występowania zagrożeń. Skala działania powinna uwzględniać zasięg geograficzny, zaś spójność – stopień sformalizowania działań oraz zaufanie, niezbędne w sytuacjach zagrożenia. Koordynacja wiąże się z realizacją odpowiednich praktyk i rutyn. Uwzględnić należy m.in. problemy tworzenia kapitału społecznego, kompetencji międzyorganizacyjnych, czy zdolności relacyjnych. Istotną rolę pełnić będzie wzajemne uczenie się w sieci, odnoszące się do reagowania w sytuacjach zagrożeń, w tym naturalnych (związanych z klęskami i katastrofami żywiołowymi) oraz cywilizacyjnych (jako następstwo działalności człowieka, np. katastrofy technologiczne). Wzajemne uczenie się prowadzi do zapewnienia bezpieczeństwa ludziom oraz mieniu i środowisku w sytuacjach zagrożeń, opierając się na budowie i doskonaleniu systemu zarządzania antykryzysowego. Kryzys, w tym pozaekonomiczny, u jednego z uczestników klastra stanowi zagrożenie jego funkcjonowania. W przypadku koncentracji geograficznej podmiotów zagrożenie, np. katastrofą naturalną, może dotyczyć znacznej części uczestników klastra<sup>144</sup>. Podkreśla się, analizując układy partnerskie i alianse, że w realizacji zadań zarządzania kryzysowego biorą udział podmioty o różnym charakterze: organy administracji państwowej z jednostkami wykonawczymi, jednostki interwencyjno-ratownicze, organizacje pozarządowe, społeczeństwo, media oraz przedsiębiorstwa<sup>145</sup>. W sytuacjach kryzysowych decyzje podejmowane są pod presją czasu. Znane są propozycje dotyczące podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych, np. w ratownictwie górskim<sup>146</sup>. Jednak szerszej analizie wymaga tematyka podejmowania decyzji w sytuacji wystąpienia zagrożeń, mając na uwadze powiązania uczestników sieci.

Aktualnie coraz częściej analizuje się problematykę podejścia sieciowego, w związku z podniesieniem bezpieczeństwa ekologicznego. Zwraca się uwagę na rolę komplementarnych kompetencji grupy firm, ich dostawców, klientów oraz ośrodków wiedzy, uczestniczących w jednym łańcuchu tworzenia wartości (procesie produkcyjnym). Podkreśla się wpływ powiązań sieciowych na dyfuzję innowacji i wspólne rozwijanie nowych technologii<sup>147</sup>.

<sup>144</sup> A. Chodyński, *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1 (XIV), s. 13–27.

<sup>145</sup> K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3, s. 51–60.

<sup>146</sup> K. Mrozowicz, *Model procesu podejmowania decyzji (na przykładzie ratowników górskich)*, „Organizacja i Kierowanie” 2011 (147), 4, s. 193–207.

<sup>147</sup> A. Chodyński, W. Huszłak, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „Ekonomika” 2014, Vol. 60, 4, s. 1–13 (Serbia).

Paradygmat powiązań sieciowych w sytuacjach kryzysowych może wykorzystywać powiązania między interesariuszami z trzech sektorów. Nawet w przypadku takich sytuacji należy się liczyć z faktem, że interesariusze sektora biznesu będą przede wszystkim zwracać uwagę na aspekty ekonomiczne. Na aspekty społeczne, w tym ekologiczne, szczególny nacisk będą jednak wywierać interesariusze sektora drugiego i trzeciego. Dla tych interesariuszy cele społeczne mają bowiem charakter nadrzędny.

## 5. Studia przypadków w ujęciu sieciowym – badania własne

W badaniach klastrów wykorzystuje się metody ilościowe, jakościowe i mieszane<sup>148</sup>. Wykorzystuje się metody badania przepływów międzygałęziowych, badanie skupień poprzez określanie współczynnika koncentracji oraz studium przypadku (*case study*). Ten ostatni stanowi analizę podmiotów na poziomie mikro, ma charakter jakościowy, jest realizowany opierając się na wywiadach z głównymi aktorami, panelami czy białym wywiadem<sup>149</sup>. *Case study* jest często wykorzystywane w badaniach CSR<sup>150</sup>. W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane wybrane metody opisujące badania konkretnych realizacji odpowiedzialnego biznesu. W szczególności uwaga zostanie skupiona na studiach przypadków i badaniach ankietowych wśród studentów. Aby analizować rolę CSR w aspekcie sieciowym, trzeba znać uczestników oraz realizowane przez nich wzorce zachowań (*pattern*) i preferencje do zachowań etycznych, wpływające na relacje międzyorganizacyjne. Analiza powiązań sieciowych powinna uwzględniać zachowania poszczególnych podmiotów wchodzących w skład sieci. Szczególną uwagę zwrócono na procedurę studium przypadku, które wykorzystując takie metody, jak: obserwacja, wywiad, ankieta, test i eksperyment stanowią realizację idiograficznego modelu poznania metodologicznego. Idiografia to podejście, które ma na celu określenia tego, co jest niepowtarzalne i określone czasowo, nie służy zaś określeniu reguł ogólnych. Z kolei poszukiwania ogólnych prawd i reguł (charakterystycznych dla świata przyrody) stanowi podstawę podejścia nomotetycznego<sup>151</sup>.

<sup>148</sup> L. Żabińska, *Procesy formowania i rozwoju klastrów technologicznych w regionach Polski i Francji* (praca doktorska), Polit. Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, Zabrze, 2010: delibra.bg.polsl.pl/Content/1318, [dostęp: 5.01.2012].

<sup>149</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 4 (110), s. 7–9.

<sup>150</sup> S.S. Taneja, P.K. Tanjea, R.K. Gupta, *Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, programs, and methodologies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 3, s. 343–364.

<sup>151</sup> J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21–25.

Odnosząc się do studium przypadku warto podkreślić, że:

- *case study* może być wykorzystywane przez badaczy pochodzących zarówno z nurtu pozytywistycznego, jak i interpretatywnego<sup>152</sup>;
- analizy jednostkowych przypadków będą odgrywały istotną rolę ze względu na lokalny charakter uogólnień<sup>153</sup>;
- wykorzystywanie *case study* powinno uwzględniać zróżnicowane kultur organizacyjnych analizowanych podmiotów<sup>154</sup>;
- wyniki badań są subiektywne i nieuogólnione<sup>155</sup>;
- studia przypadków mogą być realizowane dla potrzeb celów o charakterze teorii twórczym (dotyczą m.in. aliansów i klastrów), testowania teorii oraz praktycznym (w oparciu o określenie problemu menadżerskiego)<sup>156</sup>;
- typy analizy przypadków, ze względu na cel badań, można też określić jako eksploracyjny (o charakterze indukcyjnym), wyjaśniający (o charakterze dedukcyjnym) i opisowy (w przypadku dużej złożoności między przedmiotem badań i kontekstem jego powstania)<sup>157</sup>. Eksploracyjne studium przypadku pozwala rozpoznać problem, zaś wyjaśniające studium ma na celu ustalenie przyczyn różnych zjawisk.

Z punktu widzenia kryterium czasowego, studium przypadku może mieć charakter retrospektywny (ujęcie historyczne, ale także dotyczące teraźniejszości, mając na względzie reinterpretację) lub prospektywny, dotyczący zjawisk aktualnych do określenia możliwości ich rozwoju. Ocena studium przypadku obejmować może następujące wymiary: rodzaj uzyskanych danych, liczba i czas pomiarów, ocena stabilności/zmienności problemu, rodzaj występujących zmian oraz liczba i heterogeniczność badanych obiektów<sup>158</sup>.

Studium przypadku można rozpatrywać w ujęciu wąskim lub szerokim. Wąskie ujęcie skupia się na odpowiedzi na pytanie, dlaczego zostały podjęte określone decyzje lub ich grupy, jak je wprowadzono i jakie są ich skutki.

<sup>152</sup> K. Lisiecka, A. Kostka-Bochenek, *Case study research jako metoda badań naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2009, 10, s. 25–29.

<sup>153</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 52–53.

<sup>154</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 35–54.

<sup>155</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 4 (110), s. 7–9.

<sup>156</sup> W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 45–63.

<sup>157</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 146.

<sup>158</sup> K. Piórkowska, *Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst triangulacji teoretycznej i metodycznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 2 (162), s. 95–111.

Brane są pod uwagę uwarunkowania przy podejmowaniu tych decyzji. Ujęcie szerokie zawiera logikę projektowania i wyboru strategii jako odpowiedź na konkretny problem badawczy, w sytuacji gdy występująca ilość zmiennych przekracza możliwości zebrania określonych danych. Jest ono wykorzystywane przy wyłanianiu nowych teorii. Proces badawczy opierać się może na rozumowaniu dedukcyjnym, ale dla formułowania nowej teorii naukowej niezbędne jest wnioskowanie indukcyjne. W procesie wykorzystania studium przypadku (ich większej ilości) w rozwoju teorii naukowej wyróżnia się etapy projektowania, zbierania i analizy danych oraz wnioskowania. Uzyskane wyniki mogą służyć realizacji badań o charakterze ilościowym<sup>159</sup>.

Pod pojęciem studium przypadku rozumie się zarówno proces badawczy, jak i rezultat badania. Jako rodzaje studiów przypadków można wymienić: autoteliczne, instrumentalne i zbiorowe studium przypadku. Studium autoteliczne dotyczy konkretnego przypadku, który nie jest traktowany jako reprezentacja szerszego zjawiska. Instrumentalne studium przypadku służy pogłębieniu wiedzy o szerszym zjawisku lub pozwala na wyciągnięcie ogólniejszych wniosków. Zbiorowe studium przypadku to studium instrumentalne, które obejmuje kilka przypadków podobnych lub zróżnicowanych. Dokonywany wybór podyktowany jest chęcią lepszego poznania i zrozumienia szerszego zjawiska. Może także służyć stworzeniu teorii. Jako główne zadania stające przed jakościowym **badaczem przypadku** wskazuje się: określenie granic przypadku, konceptualizacja przedmiotu badania, dokonanie wyboru zjawisk, tematów i problemów (a co za tym idzie pytań badawczych). Następnym krokiem jest poszukiwanie prawidłowości oraz wzorów wyłaniających się ze zgromadzonych danych, a idąc dalej – triangulacja kluczowych obserwacji i podstaw do interpretacji. W dalszej kolejności powinien następować wybór i testowanie alternatywnych interpretacji. Ostatnim podsumowującym zadaniem jest formułowanie twierdzeń lub uogólnień dotyczących przypadku<sup>160</sup>.

N. Siggelkow wskazuje na następujące korzyści z realizacji studium przypadku: o charakterze motywacyjnym, jako inspiracja do tworzenia nowej teorii oraz o charakterze ilustracyjnym<sup>161</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę, że studia przypadków coraz częściej będą wykorzystywane przy **analizie bezpieczeństwa** podmiotów gospodarczych. Wynika to zarówno z występującego zjawiska braku przewidywalności zdarzeń, ale także kontekstu sytuacyjne-

<sup>159</sup> P. Mielcarek, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1 (161), s. 105–117.

<sup>160</sup> R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. nauk. wydania polskiego: K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 621–654.

<sup>161</sup> N. Siggelkow, *Persuasions with case studies*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50, 1, s. 50–54.

go w tym związanego z konkretnym położeniem geograficznym podmiotów tworzących sieć (klastry) (np. w przypadku katastrof naturalnych).

Charakterystykę studium przypadku podano w tabeli 15. Zawarto w niej także charakterystykę metod stosowanych w badaniach sieci realizujących CSR (w szerokim rozumieniu, czyli także grup kapitałowych) oraz klastrów o charakterze ekologicznym. Szerzej treści związane z tabelą opisano w publikacji A. Chodyńskiego i W. Huszlaka<sup>162</sup>.

Tabela 15. Charakterystyka studium przypadku i przykłady metod badawczych

Cechy i procedura studium przypadku	Przykładowe metody i narzędzia badania sieci
<p><b>Cechy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odnosi się do pojedynczego obiektu badawczego posiadającego określony cel, usytuowanego w określonym miejscu, czasie, kontekście; w badaniach wykorzystuje się wiele technik gromadzenia i analizy danych (W. Czakon, <i>Zastosowanie...</i>, 2011);</li> <li>• jest realizowany w szczególności, gdy badany przedmiot jest nowy lub słabo zbadany, a także gdy nie ma uzasadnienia wykorzystywanie metody eksperymentu (J. Cygler, <i>Kooperencja...</i>, 2009);</li> <li>• jest wykorzystywany do badań ewaluacyjnych, do oceny badanych zjawisk; główne pytania o charakterze wyjaśniającym: jak i dlaczego. Jest realizowany, gdy związki przyczynowo-skutkowe są bardzo złożone, co uniemożliwia ich wyjaśnienie poprzez eksperyment oraz badania ankietowe (R Yin, <i>Case...</i>, 2003).</li> </ul> <p><b>Procedura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definiowanie i projektowanie badania, przygotowanie (związane ze zbieraniem danych, dotyczące umiejętności, szkoleń i przygotowania do realizacji), analiza oraz wnioskowanie wraz z przygotowaniem protokołu (R. Yin, <i>Case...</i>, 2003);</li> <li>• określenie pytania badawczego, dobór przypadków, przygotowanie narzędzi gromadzenia danych, badania terenowe, analiza danych, tworzenie uogólnień, konfrontacja uzyskanych uogólnień z danymi z literatury przedmiotu, uogólnienie badań oraz prezentacja propozycji (W. Czakon, <i>Zastosowanie...</i>, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kryterium różnorodności w odniesieniu do poziomu raportowania według standardu GRI; poziom C (najniższy); B (poziom pośredni); A (poziom najwyższy). Wykorzystując propozycje wzorców wg W. Yuan i współpracowników dla poszczególnych przypadków (firm) zaprezentowano związek pomiędzy występującym a realizowanymi rutynami i praktykami CSR. Wykorzystano w badaniach grup: Lotos, Budimex i Apator (A. Chodyński, W. Husztrak, <i>Socially...</i>, 2012);</li> <li>• analiza benchmarkingowa głównie klastrów ekologicznych w pięciu kluczowych obszarach: charakterystyka klastra, zasoby, procesy, wyniki i potencjał wzrostu. Określono najlepsze praktyki, podkreślono rolę formalizacji działań klastra (tworzenie stowarzyszeń, zawieranie umów o porozumieniach lub umów o tworzeniu konsorcjum). Branże: ekonoenergetyka, budownictwo energooszczędne, ochrona środowiska i gospodarka odpadami. (A. Chodyński, <i>Proekologiczne...</i>, 2012 oraz <i>Benchmarking...</i>, 2010);</li> <li>• studia przypadków odnoszą się do ogólnej charakterystyki regionu, w tym występujących sektorów i uwarunkowań; obliczenia odnoszą się do wskaźnika lokalizacji do oceny regionalnych skupień. Na tym tle dokonano analizy studium przypadku klastra Dolina Ekologicznej Żywności, określono źródła i podstawy inicjatywy, formy realizacji, etapy, cel i wyniki inicjatywy, środki, trudności oraz realizację dobrych praktyk (A. Chodyński, <i>Proekologiczne...</i>, 2012 oraz <i>Raport...</i>, 2007).</li> <li>• badania ankietowe dotyczące wpływu sieciowości na tworzone modele biznesu, związków etyki z zarządzaniem (A. Chodyński, <i>Odpowiedzialna...</i>, 2013) oraz rola bliskości (A. Chodyński, <i>Sustainability...</i>, 2014).</li> </ul>

<sup>162</sup> A. Chodyński, W. Husztrak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 45–63; J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009, s. 144; R.K. Yin, *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks–Londyn–New Delhi 2003, s. 5–9; W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 1, s. 75–92; A. Chodyński, W. Huszlak, *Socially and ecologically responsible polish companies—case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34; A. Chodyński, *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012, s. 37– 59; *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, Raport z badania, PARP, Unia Europejska – Europejski Fundusz Społeczny, Kapitał Ludzki – Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2010; [www.pi.gov.pl/PARPFiles](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles), [dostęp: 28.12.2011]; *Raport rozwoju struktur klastrów w Polsce Wschodniej*, red. nauk. B. Plawgo, Rozwój Polski Wschodniej – Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Warszawa grudzień 2007, [www.funduszezstrukturalne.gov.pl](http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl), [dostęp: 27.12.2011]; A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 11–32; A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy”, pod red. D. Fatuły, 2014 (XIV), 3. s. 7– 21.

Na podstawie udostępnionych dokumentów omówiono zachowania firm w ramach grup kapitałowych. Przy analizie wykorzystano poglądy dotyczące rutyn i praktyk organizacyjnych, zaprezentowanych przez W. Yuan, Y. Bao i A. Verbeke, którzy wskazują na istnienie praktyk głównych (*core elements/practices*), o podstawowym znaczeniu dla organizacji, i peryferyjnych (*peripheral elements/practices*) oraz zwracają uwagę na związek praktyk organizacyjnych z rutynami organizacyjnymi. W. Yuan i współpracownicy wskazują, w jaki sposób *core business routines* wpływają na praktyki CSR. Wydzielają zatem rutyny: *born CSR oriented* (wyściowo zorientowane na CSR), które w całości przenoszą się na praktyki CSR, *patching* (włączający), *thickening* (dodający), *positioning* (pozycjonujący), *relabeling* (określający), *trimming* (porządkujący, także jako następstwo *patching*, *thickening*, *positioning* i *cooperating*) oraz *cooperating* (współpracujący)<sup>163</sup>.

Grupa Kapitałowa **Lotos** jest zintegrowanym koncernem naftowym, który zajmuje się poszukiwaniem i wydobywaniem ropy naftowej, jej przerobem oraz sprzedażą hurtową i detaliczną wysokiej jakości produktów naftowych w Polsce i za granicą. Raportowanie ma charakter regularny i usystematyzowany. Akcje Grupy Lotos wchodzi w skład RESPECT Index (zorientowanego na społeczną i ekologiczną odpowiedzialność biznesu) na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Dostępny raport za 2010 r. nie został poddany weryfikacji przez

<sup>163</sup> W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 1, s. 75–92.

zewnętrznego audytora, odwołuje się jednak do przyjętych i stosowanych Zasad GC (*Global Contact*). Przy opracowywaniu stosuje wytyczne raportowania GRI w wersji G3. Zadeklarowany poziom to A (przedsiębiorstwo ujawnia 74 wskaźniki, opisujące ilościowo efekty działań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych). Odpowiedzialność społeczna i poszanowanie idei zrównoważonego rozwoju wpisana jest w strategię zarządzania koncernem. Koncern adresuje swoje odpowiedzialne praktyki do kluczowych grup interesariuszy, w oparciu o trzy filary – otwartość, transparentność i rozwój społeczny firma buduje zaufanie, wiarygodność i reputację wśród interesariuszy. Odnosząc się do strategii budowany jest wzorzec *patching*, który nie tylko obejmuje akcje charytatywne, edukacyjne czy sponsoringowe, lecz także opiera się na odpowiedzialności społecznej w wymiarze związanym z dobrostanem otoczenia firmy. W Grupie Lotos realizowane są w zakresie CSR nowe *core routines* i zawierające CSR *core* praktyki (cp). Wśród innych praktyk o charakterze CSR należy podkreślić, że grupa Lotos jest największym pracodawcą na Pomorzu, wywiera także wpływ ekonomiczny na funkcjonowanie dużej liczby kooperantów. Na poziomie rynków lokalnych, poprzez spółki zależne, są także tworzone miejsca pracy i stymulowane jest lokalne ożywienie gospodarcze. Tego typu praktyki (*core*), nawet nie traktowane jako ukierunkowane na CSR, są charakterystyczne dla wzorca *relabeling*. Wspieranie przez Grupę Lotos szereg przedsięwzięć charytatywnych i realizacja tego typu praktyk (*peripheral practices*) jest charakterystyczna dla wzorca *positioning*. Współpraca z różnego typu organizacjami, w tym proekologicznymi wskazuje na realizację wzorca dla *cooperating* zarówno w oparciu o wzorzec *positioning*, a także *thickening*.

Raporty społeczne udostępniane przez grupę **Budimex**, z branży budowlanej, wskazują, że przystąpiła ona także do inicjatywy *United Nations Global Compact*, co potwierdza coraz silniejsza integracja strategii CSR ze strategią biznesową. Wdrożono Kodeks Etyki, a w stosunku do wszystkich kontrahentów postawiono wymóg przestrzegania zasad CSR, co znajduje potwierdzenie w odpowiednich zapisach w umowach. Budimex wchodzi również w skład RESPECT Index. Przy opracowywaniu raportu zastosowano wytyczne raportowania GRI (G3), deklarując poziom B (raport został poddany weryfikacji przez zewnętrznego audytora). W raporcie zaprezentowano 43 wskaźniki ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Aktualizując mapę interesariuszy, określając częstotliwość kontaktów i doprowadzając do dialogu z nimi, realizowany jest wzorzec *patching*. Grupa jest jednak w fazie początkowej realizacji CSR (odpowiada to wzorcowi *positioning*), a realizacji, również inicjatyw jednorazowych, niepowtarzalnych, odpowiada charakterystyce wzorca *cooperating*.

Grupa **Aparator** i Spółka Aparator SA działają w segmencie aparatury łącznikowej na potrzeby głównie energetyki i górnictwa. Raport Społecznej Od-

powiedzialności Biznesu 2010 sporządzony był według wytycznych GRI. Zadeklarowano w nim poziom C. W Raporcie ujęte zostały wybrane wskaźniki w zakresie działalności: ekonomicznej, społecznej, i środowiskowej z wyznaczeniem strategicznych priorytetów oraz kluczowych zagadnień z perspektywy zrównoważonego rozwoju. Trzy obszary działalności CSR (rynek, ekologia, miejsca pracy) odzwierciedla wzorzec *patching*. Obszar społeczeństwo i stosowane w tym zakresie praktyki CSR są charakterystyczne dla wzorca *positioning*. Są to najczęściej inicjatywy jednorazowe (*peripheral*), niezwiązane z *core routines*. W tabeli 16 zaprezentowano powiązania realizowanej polityki CSR dla trzech przedsiębiorstw (grup).

Tabela 16. Warianty wzorców CSR – badania studiów przypadków polskich przedsiębiorstw

Wzorzec	Opis	Charakter wzorca dla badanego przypadku
<i>born CSR oriented</i> (tworzone z uwzględnieniem CSR)	jest tworzona, uwzględniając CSR w ramach <i>core business routines</i> (cbr); CSR zawierają także realizowane praktyki	<b>Lotos</b> – <i>patching, relabeling, positioning, cooperating</i>
<i>patching</i> (sztukowanie, łączenie)	kreuje nowe CSR <i>core routines</i> i zawierające CSR <i>core</i> praktyki (cp)	<b>Budimex</b> – <i>patching, positioning, cooperating</i>
<i>thickening</i> (zagęszczanie)	kreuje nowe CSR rutyny (choć mają charakter peryferyjne) i jako peryferyjne praktyki, związane z <i>core</i> , wzbogacają je o CSR ( <i>core-extending CSR practices</i> )	<b>Apator</b> – <i>patching, positioning</i>
<i>positioning</i> (pozycjonowanie)	kreująca nowe CSR rutyny (choć peryferyjne) i jako peryferyjne, niezależne praktyki, związane z CSR	
<i>relabeling</i> (przypisanie)	uznająca ( <i>recognising</i> ) ex post peryferyjne, związane z <i>core</i> a także niezależne rutyny jako praktyki CSR	
<i>trimming</i> (przycinanie, porządkowanie)	jako prekursor rekonstrukcji ( <i>precursor of reconstructing</i> ), eliminuje rutyny szkodzące praktykom CSR	
<i>cooperating</i> (współdziałanie)	kreująca CSR rutyny, a także praktyki, poprzez alianse z innymi firmami, a także z organizacjami pozarządowymi (NGO), non profit (NPO) i innymi interesariuszami	

Źródło: A. Chodyński, W. Huszlak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, Niš 2012, s. 17–34.

Analiza studiów przypadków trzech polskich grup kapitałowych działających w różnych sektorach wskazuje, że stosują one różne wzorce (*patterns*) w realizacji strategii CSR. Tworzony wzorzec często ma charakter hybrydowy, na który składają różne wzorce. Dotychczasowe praktyki CSR są postrzegane jako wzmacniających *core routines*<sup>164</sup>. W związku z tym, że w literaturze

<sup>164</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012, s. 17–34.

przedmiotu występują propozycje powiązania działań CSR z *core routines* lub *core practices*, interesująca jest prezentacja dobrych praktyk ekologicznych przedsiębiorstw wyróżnionych w konkursie „Firma bliska środowisku”, ale także kryteriów ich oceny. Te ostatnie dotyczą stopnia spełnienia wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska, wykorzystania najlepszych technik ochrony środowiska, realizacji założeń systemów zarządzania środowiskowego, realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych służących ochronie środowiska, ale także wrażliwości ekologicznej kadry kierowniczej i pracowników oraz wizerunku i reputacji firmy w oczach społeczności lokalnej<sup>165</sup>.

Problem sieciowości dotyczy zarówno powiązań przedsiębiorstw między sobą, ale także współdziałania z różnego typu interesariuszami. Równocześnie poszczególne podmioty w sieci powiązań realizują własne, często przedsiębiorcze modele biznesu. Na ich kształt i tworzone relacje wpływają elementy etyczne związane z zarządzaniem. **Badania** wykonane na grupie 100 studentów, w większości ze specjalności zarządzanie firmą wskazują, że wykorzystanie powiązań sieciowych jest wymagane do realizacji modeli biznesu uwzględniających realizację zarówno celów ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych. Łączenie tych trzech elementów w odniesieniu do oszczędności materiałów i energii jest dosyć ważne i ważne dla firm małych i średnich. Z kolei dla firm dużych i korporacji jest ono bardzo ważne i ważne. Relacje z interesariuszami są traktowane jako ważne i dosyć ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw, ale dla firm dużych i korporacji są one już ważne oraz bardzo ważne. Kontakty z interesariuszami opierają na komunikowaniu i konsultacjach działań dotyczących środowiska naturalnego o charakterze planistycznym, sprawozdawczym i PR. Są one traktowane jako ważne i dosyć ważne dla firm małych i średnich, zaś w przypadku firm dużych i korporacji – jako bardzo ważne. Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy zależy od wielkości przedsiębiorstwa i etapu działania firmy. Na etapie tworzenia nowej własnej firmy przeważa etyczny instrumentalizm, który uwzględnia życzenia interesariuszy, choć odnotowuje się także wpływ pozostałych perspektyw postrzegania związków między etyką a zarządzaniem: etyczne posłannictwo, etyczny minimalizm oraz aksjologiczny legalizm. Etyczny instrumentalizm zyskuje na znaczeniu w czasie dla firm małych i średnich. Z kolei dla firm dużych i korporacji wraz z upływem czasu rośnie rola aksjologicznego legalizmu oraz etycznego instrumentalizmu<sup>166</sup>. W literaturze przedmiotu prowadzona jest dyskusja nad wpływem edukacji

<sup>165</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, A. Primus, M. Spytkowska, *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice 2010, s. 14–15.

<sup>166</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013, s. 11–32.

na zachowania, w tym przedsiębiorcze. W odniesieniu do treści monografii istotne jest zatem, jak studenci postrzegają problematykę odpowiedzialności w biznesie, łącząc wiedzę uzyskiwaną w procesie edukacyjnym z obserwacjami ze swoich miejsc pracy. Jeśli nawet w chwili obecnej część spośród nich nie uczestniczy w procesach decyzyjnych dotyczących tworzonych modeli biznesu, to ważne jest jakimi przesłankami, wynikającymi z problematyki odpowiedzialności, będą się kierowali w chwili podejmowania takich decyzji bądź w sytuacjach, gdy na takie decyzje będą mieć wpływ. Spośród 100 badanych studentów było 58 pracowników i 16 przedsiębiorców. Szerzej perspektywy związków etyki z zarządzaniem opisano w opracowaniu A. Szczupaczyńskiego<sup>167</sup>.

Wyniki uzyskane w innym badaniu przeprowadzonym także na grupie 100 studentów kierunku zarządzanie wskazują, że w tworzeniu przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu (z równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych), jako ważne lub średnio ważne traktowane są elementy bliskości. Wśród studentów uzupełniających studiów magisterskich 70 osób stanowili przedsiębiorcy, a 11 osób to pracownicy. Ankietowani wskazują także na ważność określonych elementów edukacyjnych do realizacji odpowiedzialnego biznesu. W przypadku bliskości geograficznej, przemysłowej, kulturowej i organizacyjnej przeważają odpowiedzi wskazujące na ich duże znaczenie. Średnie znaczenie przeważa w odpowiedziach dotyczących bliskości instytucjonalnej<sup>168</sup>. Ważność oddziaływania poszczególnych elementów bliskości wpływa nie tylko na tworzenie modeli biznesu poszczególnych przedsiębiorstw, ale także na możliwości tworzenia powiązań o charakterze sieciowym.

<sup>167</sup> J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 11–14.

<sup>168</sup> A. Chodyński, *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy”, pod red. D. Fatuły, 2014 (XIV), 3, s. 7–21.



## Zakończenie

Odpowiedzialny biznes realizowany jest w warunkach zarówno ustabilizowanego funkcjonowania podmiotów gospodarczych, jak i w warunkach kryzysów nie tylko ekonomicznych ale i pozaekonomicznych. Kryzys pozaekonomiczny stanowi przejaw skrajnej turbulencji otoczenia, a jego cechą jest nagłość występowania. Kreowanie odpowiedzialnego biznesu wiąże się z wykorzystaniem dynamicznych kompetencji oraz zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych również w takich sytuacjach. Wymaga także uwzględnienia zachowań wynikających z koncepcji *sustainability*. W warunkach ustabilizowanego funkcjonowania, a nawet symptomów kryzysu ekonomicznego, można założyć, że będzie możliwość dysponowania określonym czasem na działania zapobiegawcze. Taka możliwość może jednak nie nastąpić w przypadku kryzysu pozaekonomicznego. Jedynym wyjściem wydaje się utrzymywanie stanu gotowości do reakcji na określone, wcześniej rozpoznane zagrożenie. Kreowanie odpowiedzialnego biznesu funkcjonującego w warunkach kryzysu pozaekonomicznego można oprzeć na uczeniu się w oparciu np. o studia dotychczasowych przypadków. Ocena możliwych zagrożeń wymaga od menadżerów myślenia kreatywnego.

Szczególna wiedza wymagana jest od menadżerów w przypadku możliwości gwałtownego oddziaływania środowiska naturalnego. Pojawia się zatem konieczność posiadania niezbędnej wiedzy lub umiejętności wykorzystania przez kadrę kierowniczą sygnałów o charakterze klimatycznym, czy sejsmologicznym, a więc zupełnie różnych od sygnałów ekonomicznych, społecznych, czy politycznych. Warto zwrócić uwagę, że działania o charakterze innowacyjnym w przedsiębiorstwach w konsekwencji mogą powodować także skutki negatywne dla środowiska naturalnego (przykładem była np. produkcja freonów).

Odpowiedź środowiska naturalnego może się przejawiać jako nowy przejaw mniej lub bardziej skrajnej turbulencji otoczenia. Kreowanie odpowiedzialnego biznesu to zatem nie tylko rozpatrywanie swojej aktywności z punktu widzenia szkodliwości dla środowiska naturalnego, ale także traktowanie środowiska naturalnego jako elementu (czynnika) turbulencji otoczenia. Ten

punkt widzenia powinien towarzyszyć podejmowaniu odpowiedzialnych decyzji w przedsiębiorstwach. Odpowiedzialne działania innowacyjne powinny służyć uodpornianiu przedsiębiorstw na skutki katastrof ekologicznych (nawet niezawinionych przez człowieka) i katastrof cywilizacyjnych. Zapobieganie tym ostatnim, wraz z przewidywaniem skutków nieodpowiedzialnych zachowań, powinno zawierać się w budowanych modelach biznesu, mając na uwadze wartość (ale i negatywne konsekwencje) dla wszystkich interesariuszy. W modelach biznesu rozważania o migracji wartości powinny dotyczyć także tych kwestii. W monografii przyjęto założenie, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest odnoszona do wszystkich interesariuszy. Takie podejście jest uwzględniane budowie modeli zrównoważonego, odpowiedzialnego biznesu. Oznacza to jednak konieczność identyfikowania i oceniania ewentualnych zmian potrzeb tych interesariuszy.

Z punktu widzenia kreowania odpowiedzialności biznesu istotna jest odpowiedź na pytanie, na ile realizowany model biznesu będzie stanowił zagrożenie dla specyficznego interesariusza, jakim jest środowisko naturalne oraz w jakim stopniu ten interesariusz będzie mógł wywoływać kryzys pozaekonomicznych w organizacji, mając na przykład na uwadze lokalizację i rodzaj realizowanej działalności. Wymagany jest zatem swoisty bilans związany z odpowiedzią na pytanie o korzyści i zagrożenia związane z dostępnością do określonych zasobów naturalnych, lokalizacją i posiadanym poziomem technologicznym oraz możliwymi następstwami realizowanych innowacji.

W tradycyjnych modelach rozwoju organizacji (np. liniowy model L. Greinera) kryzys kończy kolejną fazę (etap) ewolucyjnego rozwoju. Przyjęcie tego modelu oznacza, że istnieje możliwość przewidzenia nadchodzącego kryzysu w oparciu o występujące w organizacji symptomy i zjawiska. Pomocą służyć mogą szeroko opisywane w literaturze przedmiotu np. metody oceny cyklu życia organizacji. Jednak kryzys pozaekonomiczny w większości przypadków nie daje się przewidzieć, co oznacza, że dotychczasowy model rozwoju ulega zakłóceniu. Pojawiające się kryzysy pozaekonomiczne będą wpływać na rozwój organizacji. W szczególności znaczący wpływ będzie miało nakładanie się kryzysów o charakterze ekonomicznym i zarządczym (jak ma to miejsce w modelu liniowym rozwoju organizacji) z kryzysem pozaekonomicznym. Na decyzje podejmowane w ramach dotychczasowego modelu liniowego w związku z kryzysem będzie mieć wpływ także groźba wystąpienia kryzysu pozaekonomicznego. Oznacza to konieczność uwzględnienia tego faktu przy rozstrzygnięciach dotyczących m.in. przywództwa, struktur organizacyjnych, czy decyzjach o dywersyfikacji działalności. Dywersyfikacja może wiązać się z działaniami o charakterze globalizacyjnym<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2007.

Szczególną wartością może stanowić wiedza pozyskiwana w ramach powiązań sieciowych. Doświadczenia partnerów w obliczu kryzysów pozaekonomicznych mogą wpływać na decyzje podejmowane w organizacjach. Rozważania o zarządzaniu wiedzą, jej pozyskiwaniu oraz implementacji powinny zatem w szerszym zakresie niż dotychczas odnosić się do zagrożeń pozaekonomicznych.

Wobec zagrożeń powodujących kryzysy pozaekonomiczne istotną jest współpraca z interesariuszami, którzy mogą wnieść znaczący wpływ dla poprawy bezpieczeństwa funkcjonowania organizacji. Oznacza to, że przy analizie atrybutów interesariuszy należy rozważyć także ten aspekt. W praktyce powinniśmy być gotowi do podjęcia współpracy z interesariuszami, którzy do tej pory nie byli traktowani jako pierwszoplanowi. Działania zarządcze powinny zatem obejmować problematykę współdziałania z interesariuszami w zależności od stopnia zagrożenia kryzysem pozaekonomicznym lub przy jego wystąpieniu. Takie podejście oznacza nowe wyzwanie dla kadry menadżerskiej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera współpraca ze społecznością lokalną. Nie do przecenienia jest w tej sytuacji zbudowany kapitał społeczny, zaufanie i dotychczasowe zaangażowanie na rzecz tej społeczności, w ramach realizowanych programów CSR.

Warto podkreślić, że aktualnie proces legitymizacji przedsiębiorstwa uwzględnia realizację zachowań odpowiedzialnych, uwzględniających założenia rozwoju zrównoważonego i *sustainability*. Legitymizacja będzie rozpatrywana także w kontekście zachowań organizacji w sytuacjach kryzysu pozaekonomicznego. Również brany będzie pod uwagę fakt realizowanych działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, z zastrzeżeniem, że będą one mieć charakter odpowiedzialny. W przypadku ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, skutki nieodpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności nie muszą być zauważone natychmiast, stąd też delegitymizacja organizacji może nastąpić w dłuższej perspektywie czasowej. Jednak proces delegitymizacji może ulec nawet gwałtownemu przyspieszeniu wskutek nieodpowiedzialnych zachowań w sytuacjach kryzysowych. Legitymizacji służy podejmowanie odpowiedzialnych decyzji w organizacji. Znajduje to odzwierciedlenie we współczesnych modelach podejmowania decyzji. Szczególne znaczenie ma podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym, z podkreśleniem dorobku przywództwa transformacyjnego. Warto podkreślić, że odpowiedzialne, strategiczne decyzje menadżerskie powinny uwzględniać fakt, że współczesne przedsiębiorstwo nie podlega jedynie ocenie w kategoriach ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych.

Realizacja założeń odpowiedzialności społecznej i ekologicznej, ze znaczącym rozszerzeniem o aspekty związane z kryzysem pozaekonomicznym,

służy budowie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu występuje szereg poglądów kontestujących możliwość takiej przewagi, podkreślając raczej konieczność koncentrowania się na przewagach krótkookresowych. Kreowanie odpowiedzialnego biznesu zakłada jednak wykorzystanie poglądów i koncepcji podkreślających charakter długoterminowości, służenia przyszłym pokoleniom, w tym koncepcji rozwoju zrównoważonego, *sustainability* i CSR.

Podstawę realizacji odpowiedzialnego biznesu stanowią kompetencje *sustainability*. Wobec zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw kompetencje powinny być budowane z uwzględnieniem zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, jednak z podkreśleniem zachowań etycznych i respektowania odpowiedzialności.

Problematyka odpowiedzialności odnosi się nie tylko do przedsiębiorstw, ale dotyczy także podmiotów o charakterze niekomercyjnym (organizacje publiczne czy non profit). Często następuje jednak niemal mechaniczne przeniesienie założeń i oceny efektów CSR (opracowanych dla przedsiębiorstw) na grunt tych organizacji. Podejście takie budzi pewne wątpliwości, bo organizacje niekomercyjne ze swej natury realizują cele społeczne. Z drugiej strony zjawisko to należy oceniać pozytywnie, gdyż część tych podmiotów ulega komercjalizacji i zdobyte doświadczenia służyć będą realizacji założeń CSR.

Realizacja założeń odpowiedzialnego biznesu dotyczy nie tylko korporacji, ale także firm małych i średnich. Implementacja założeń CSR, w szczególności w firmach małych, nie znajduje się w centrum zainteresowania przedsiębiorców. Niektóre działania społecznie odpowiedzialne są podejmowane jak gdyby „przy okazji”, bez znajomości podstaw teoretycznych. Otwarty pozostaje problem, na ile może być w tym działaniu pomocne tworzenie powiązań sieciowych pomiędzy firmami małymi i średnimi. Pewne pozytywne doświadczenia wynikają z powiązań o charakterze klastrów budowanych celowo w oparciu o wartości społeczne, a głównie ekologiczne. Często jednak firmy małe, nie dysponujące skodyfikowaną wiedzą w obszarze CSR, nie posiadające większych doświadczeń w tym zakresie i często nie przywiązujące większej wagi do myślenia strategicznego, powinny raczej korzystać z dorobku firm większych.

Podnoszony jest temat przywództwa, ale także postaw menadżera i właściciela. Wskazuje się na znaczenie odpowiedzialnych decyzji i antecedencji działań odpowiedzialnych. W szczególności dla dużych przedsiębiorstw istotne znaczenie ma architektura biznesu, tworzone procesy, praktyki i procedury, ale także sposób komunikowania z interesariuszami, w tym raportowanie. Opisywane są różne wzorce zachowań uwzględniające realizację CSR.

W monografii przytoczono wyniki badań wskazujące na rosnące znaczenie odpowiedzialności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Warto jednak podkreślić, że realizacja CSR, uwzględniająca występowanie określonych procesów, rutyn i praktyk, będzie ulegać zmianie w kierunku uwzględniania aspektów bezpieczeństwa. Aktualnie literatura przedmiotu podejmuje ten temat w stosunkowo ograniczonym zakresie, jednak należy się liczyć z intensyfikacją badań ze względu m.in. na konieczność funkcjonowania firm o podniesionej odporności na zagrożenia i utrzymanie ciągłości biznesu. Działania w tym zakresie muszą mieć jednak osadzenie w społecznej tkance organizacji, przy wsparciu interesariuszy.

Współcześnie obserwuje się korzystną tendencję do przechodzenia od zachowań o charakterze deklaracyjnym na rzecz postaw zaangażowania w problematykę odpowiedzialności organizacji. Wiele uwag krytycznych odniesiono do pozorowanych działań w obszarze ekologicznym, nastawionych jedynie na oddziaływanie marketingowe. Jednak, o ile korporacje wdrażają założenia odpowiedzialnego biznesu w sposób systemowy, uwzględniając tę problematykę w kształtowaniu architektury i modeli biznesu, o tyle firmy małe i średnie angażują się w tę tematykę w mniejszym zakresie. Równocześnie dla firm o różnej wielkości opisywane są w literaturze przedmiotu wzorce zachowań menadżerskich, analizowane są także antecedencje związane z kształtowaniem takich zachowań. Obserwuje się kreowanie odpowiedzialnych liderów także na poziomie lokalnym. Sporo uwagi poświęca się świadomości społecznej (w tym ekologicznej) nie tylko menadżerów czy pracowników, ale także wszystkich interesariuszy.

Obserwuje się również zjawisko nowego postrzegania innowacyjności. Zachowania innowacyjne poza spełnieniem pewnych założeń, szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu, powinny spełniać wymóg odpowiedzialności. Charakterystyczną cechą tej odpowiedzialności jest przewidywanie skutków oddziaływania innowacji na przyszłe pokolenia. Pojawia się związane z tym nowe ryzyko, wynikające także z niedostatków naszej wiedzy. Jednak nadrzędną wartością, uzyskiwaną poprzez realizację odpowiedzialnych innowacji, jest dobro wspólne.

Wyniki badań własnych wśród studentów wskazują na rozumienie znaczenia zachowań odpowiedzialnych, w tym na te dotyczące powiązań sieciowych. Napawa to optymizmem, gdyż przyszła kadra menadżerska i przyszli przedsiębiorcy w większym niż dotychczas stopniu będą realizować założenia odpowiedzialnego biznesu.

Warto jednak podkreślić, że należy pokonać określone bariery związane z myśleniem o odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Z jednej strony wynikają one ze zróżnicowanej świadomości społecznej, często ze względu na uwarunkowania kulturowe. Z drugiej strony pojęcie odpowiedzialności jest

implementowane do teorii i praktyki zarządzania w oparciu o dorobek różnych dyscyplin nauki – filozofii, psychologii, socjologii, politologii, czy nauk o bezpieczeństwie. Konieczne staje się zatem umiejętne powiązanie nauk o zarządzaniu z innymi dyscyplinami naukowymi. Jest to zadanie zarówno dla pracowników sfery nauki, jak i praktyków zarządzania.

## Bibliografia

Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Afagonow A., *Toward a positive theory of social entrepreneurship, On maximizing versus satisficing value capture*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 125, 4.

Afuah A., Tucci C., *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.

Ahmad N.H., Ramayah T., *Does the notion of „doing well by doing good” prevail among entrepreneurial ventures in a developing nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 4.

Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.

Al-Najjar B., Anfimiadou A., *Environmental policies and firm value*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 1.

Alter K., *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007.

Aluchna M., *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, „Przeгляд Organizacji” 2010, 9.

Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, Vol. 1, 1-2.

Ameer R., Othman R., *Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 108, 1.

Amit R., Zott C., *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, Vol. 53, 3.

Anderson J.C., Narus J.A., *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, 1.

Applegate L.M., *E-business models: making sense of the internet business landscape*, [w:] *Information technology and the future enterprise, new models for managers*, red. G. Dickson, G. Desanctis, Prentice-Hall, New York 2000.

Aras G., Crowther D., *The social obligation of corporations*, „Journal of Knowledge Globalization” 2008, Vol. 1, 1.

Aras G., Crowther D., *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?* „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement, 1.

Armstrong G., Kotler P., *Marketing*. Wprowadzenie. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Austen A., Burda-Świerż K., *Společna odpowiedzialność – perspektywa administracji publicznej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. ks. G. Polok, Katowice 2011.

Ayyub M.B., *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, Vol. 34, 2.

Azmat F., Samaratunge R., *Responsible entrepreneurship in developing countries*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 90, 3.

Baden D., Harwood I., *Terminology matters: a critical exploration of corporate social responsibility terms*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3.

Baker W.E., Sinkula J.M., *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, „Journal of Small Business Management” 2009, Vol. 47, 4.

Bakonyi J., *Doskonalenie jakości kształcenia szkoły wyższej jako organizacji uczącej się w świetle wymogów Krajowych Ram Kwalifikacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, red. M. Smolarek, 2.

Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, pod red. nauk. E. Urbanowskiej-Sojkin oraz P. Banaszyka, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.

Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Barczak B., *Pomiar centralności w sieciach organizacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, 10.

Barczak B., *Kryteria oceny efektywności struktur sieciowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2013, 2.

Barton D.L., *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, HBS Press Boston, 1995.

Becattini G., *Industrial districts in the development of Tuscany*, [w:] *From industrial districts to local development, An itinerary of research*, red. G. Becattini, M. Bellandi, G. Dei Ottati, F. Sforzi, Edward Elgar Publishing Limited 2003.

Beetham D., *Legitymacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge, 1998.

*Benchmarking klastrów w Polsce-2010*, Raport z badania, PARP, Unia Europejska – Europejski Fundusz Społeczny, Kapitał Ludzki – Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2010.

Benn S., Todd L., Pendleton J., *Public relations leadership in corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 3.

Bergh J.C., van den Nijkamp J.M., *Operationalizing sustainable development: dynamic ecological – economic model*, „Ecological Economics” 1991, t. 4, 1.

Berings D., Adriaenssens S., *The role of business ethics, personality, work values, and gender in vocational interests from adolescents*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, 3.

Berliński L., *Bezpieczeństwo ekonomiczne strategii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, 1.

Bessant J., *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013.

Beurden P., Gössling T., *The worth of values – a literature review on the relation between corporate social and financial performance*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 2.

Bhamra R., Dani S., K. Burnard, *Resilience: the concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, Vol. 49, 18.

Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.

Blair M.M., *Wealth creation and wealth sharing: a colloquium on corporate governance and investment in human capital*, The Brookings Institution, Washington 1996.

Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.

*Blending resilience and sustainability*, „Strategic Direction” 2015, Vol. 31, 1.

Blome C., Paulray A., *Ethical climate and purchasing social responsibility: a benevolence focus*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3.

Boilar O., Cayer M., Baron C., *The action logics of environmental leadership: a developmental perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 4.

Boiral O., Baron C., Gunnlaugson O., *Environmental leadership and consciousness development: a case study among Canadian SMEs*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 123, 3.

*Bonds and bridges: social capital and poverty*, World Bank, Washinton DC, 1999.

Bondy K., Moon J., Matten D., *An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): form and implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 2.

Borys T., *Trwały i zrównoważony rozwój*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Boulouta I., Pitelis Ch.N., *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 3.

Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953.

Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I., *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 2.

Bowman E.H., *Corporate Social Responsibility and the investor*, „Journal of Contemporary Business”, Winter, 1973.

Brown J., Fraser M., *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: an overview of the conceptual landscape*. „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2.

Bryła P., Jurczyk T., Domański T., *Korzyści współpracy uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym – próba typologii*, „Marketing i Rynek” 2013, 4.

Boschma R., *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, 1.

Bossidy L., Charan R., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] *Handbook of theory and research for the sociology of education*, red. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York, 1986.

Bourdieu P., *Ekonomisches kapital, kulturelles kapital, sociales kapital*, [w:] *Sociale Ungleichheiten*, red. R Kreckel, Swartz, Gottiges, 1983.

Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 4 (110).

Brooking A., *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999.

Brown M.E., Mitchell T.R., *Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research*, „Business Ethics Quarterly” 2010, Vol. 20, 4.

Brown C., Legg S., *Human factors and ergonomics for business sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G.Eweje, M.Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Brugmann J., Prahalad C.K., *Cocreating business's. New social compact*, „Harvard Business Review” 2007, 6.

Bullain N., *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [w:] *Współpraca obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rym-sza, ISP, Warszawa 2004.

Burger T., *Uwagi o świadomości ekologicznej*, „Przegląd Powszechny” 1986, 12.

Byrne A., Barling J., Dupré K.E., *Leader apologies and employee and leader well-being*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 121, 1.

Calton J.M., Werhane P.H., Hartman L.P., Bevan D., *Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 117, 4.

Carbone V., Moatti V., Vinzi V.E., *Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: an exploratory perspective*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 7.

Caron J.H., Pouder R.W., *Technology clusters versus industry clusters: resources, networks, and regional advantages*, „Growth and Change” 2006, Vol. 37, 2.

Carroll A.B., *In search of the moral manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, 2.

Carroll A.B., *Business and society: Ethics and stakeholder management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993.

Casadesus-Masanell R., Ricard I.E., *From strategy to business models and onto tactics*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, 2/3.

Casali G.L., *Developing a multidimensional scale for ethical decision making*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 4.

Castelló I., Lozano J.M., *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 1.

Chang C.-H., *The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3.

Chen Yu.-S., Chang Ch.-H., *The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 1.

Chen J.C., Roberts R.W., *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 4.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporation Change” 2002, Vol. 11, 3.

H. Chesbrough, S. Ahern, M. Finn, S. Guerraz, *Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations*, „California Management Review” 2006, Vol. 48, 3.

Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorst*, Difin, Warszawa 2007.

Chodyński A., *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Państwo i Społeczeństwo. Z problematyki ekonomii i zarządzania”, red. A. Iwasiewicz, 2011 (XI), 2.

Chodyński A., *Enterprise and business competitiveness based on sustainability assumptions*, [w:] *Improving the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012.

Chodyński A., *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic and Social Studies”, Connections on the edge of the European Union, The College of Nyíregyháza, Hungary, 2011.

Chodyński A., *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2009.

Chodyński A., *Proaktywne zarządzanie aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, [w:] *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

Chodyński A., *Proekologiczne, regionalne powiązania przedsiębiorstwa*, [w:] *Przekształcenia struktur regionalnych*, red. P. Raźniak, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Chodyński A., *Legitymizacja szkoły wyższej jako organizacji odpowiedzialnej wobec interesariuszy*, „Zarządzanie i Edukacja” 2014, 96 (wrzesień–październik).

Chodyński A., *Legitymizacja działań przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Państwo demokratyczne, prawne i socjalne*, t. 4, red. nauk. M. Grzybowski, Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Zbigniewowi Antoniemu Maciągowi, KA,UJ, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014.

Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013.

Chodyński A., *Sustainability, responsibility and ecological entrepreneurship in business conceptions*, „Journal of Economic and Social Studies” 2010, The College of Nyíregyháza.

Chodyński A., *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zeszyt 1/2015 Zarządzanie.

Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1.

Chodyński A., *Od jakości ekologicznej do odpowiedzialności biznesu*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, PAN, Oddział w Krakowie, Oficyna Wyd. AFM, 2013, Vol. LIV.

Chodyński A., *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Chodyński A., *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 1.

Chodyński A., *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Stosunki Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII), pod. red. B. Bednarczyk, pt. *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*.

Chodyński A., *Sustainability a innowacyjność biznesu*, „Państwo i Społeczeństwo. Elementy społecznej odpowiedzialności biznesu – zarządzanie innowacyjnością i bezpieczeństwem pracy” 2014, pod red. D. Fatuły, (XIV), 3.

Chodyński A., *Sieciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1(XIV).

Chodyński A., *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmieniającym otoczeniu*, red. nauk. D. Fatuła, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016.

Chodyński A., *Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, 2(XI).

Chodyński A., *Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2015, 1(XVIII).

Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 2009, 2.

Chodyński A., *Responsible, strategic, business decisions*, [w:] *Multikulturális Műhely*, Tanulmányok 2, red. M. Lácay, V. Bocsi, A Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény, 2012, Węgry.

Chodyński A. *Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa* (red. nauk. A. Chodyński), Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Chodyński A., Huszlak W., *The Balanced Scorecard (BSC) in achieving proecological business model*, [w:] *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

Chodyński A., Huszlak W., *Social competencies of an enterprise* [w:] *Improving of the competitiveness of the public and private sector by networking competences*, ed. by B. Krstić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš 2011.

Chodyński A., Huszlak W., *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate Flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Chodyński A., Huszlak W., *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstić, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014.

Chodyński A., Huszlak W., *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstić, co-ed. A. Chodyński, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2012.

Chodyński A., Huszlak W., *Good business practices in execution of corporate social and ecological responsibility*, [w:] *Improving the competitiveness of enterprises and national economies – determinants and solutions*, ed. B. Krstić, co-ed. Z. Paszek, University of Niš, Faculty of Economics, Oficyna Wyd. AFM, Niš 2013.

Chodyński A., Husztrak W., *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „*Ekonomika*” 2014, Vol. 60, 4.

Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2007.

Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2008.

Cichy D., Kłosiński M., *Założenia teoretyczne i metodologia badań*, [w:] *Bezpieczeństwo ekologiczne w świadomości młodzieży*, red. D. Cichy, Almapress, Warszawa 1993.

Cieślarczyk M., *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania bezpieczeństwa i obronności państwa*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.

Clarke J., Holt R., *Reflective judgement: understanding entrepreneurship as ethical practice*, „*Journal of Business Ethics*” 2010, Vol. 94, 3.

Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „*The Academy of Management Review*” 1995, Vol. 20, 1.

Cohen B., Smith B., Mitchell R., *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „*Business Strategy and the Environment*” 2008, Vol. 17, 2.

Coleman J., *Social capital in the creation of human capital*, „*American Journal of Sociology*” 1998, Vol. 94, 1.

Collins J., Porras J., *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York 1997.

*Component business models, making specialization real*, IBM Institute for Business Value, IBM Corporation 2005.

*Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, January 2000.

Covey S.M.R., Merrill R.R., *The speed of trust. The one thing that changes everything*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006.

Covin J.G., Miles M.P., *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „*Entrepreneurship. Theory and Practice*” 1999, Vol. 23, 3.

Crane A., Matten A.D., *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, Oxford 2007.

Crossan M., Mazutis D., Seijts G., *In search of virtue: the role of virtues, values and character strength in ethical decision making*, „*Journal of Business Ethics*” 2013, Vol. 113, 4.

Cwynar A., Dzurak P. (red.), *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.

Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.

Cygler J., *Guanxi – chińska koncepcja sieci*, „Przegląd Organizacji” 2011, 6.

Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11.

Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Prace Naukowe AE, Katowice, 2007.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Czakon W., *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011.

Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, 9.

Czapla T., Świętek-Barylska I., *Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, 3.

Czarnecki J.S., *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Dagnino B.G., Padula G., *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, Second Annual Conference „Innovative Research in Management”, The European Academy of Management, Stockholm, 9–11 May 2002.

Dahlsrud A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, nr 15.

Damodaran A., *Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

D'Aveni R.A., Gunther R., *Hypercompetitive rivals. Competing in highly dynamics environments*, The Free Press, New York 1995.

Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Davis K., Blomstrom R., *Business and society : environment and responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975.

Davoudi S., Brooks E., Mehmood A., *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice&Research” 2013, Vol. 8, 3.

Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa: tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, [w:] P. Szwiec, *Sprawozdawczość społeczna – istota, wymiary, wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie”, 2008, 3(133).

DeBresson C., *Why innovative activities clusters?*, [w:] *Economic interdependence and innovative activity. An input-output*, red. C. DeBresson, Cheltenham, Brookfield 1996.

Defourny J., *Introduction: From third sector to social enterprise*, [w:] *The emergence of social enterprises*, eds. C. Borzaga, J. Defourny, 2001, London, New York: Routledge.

de Lange D.E., *How do universities make progress? Stakeholder – related mechanisms affecting adoption of sustainability in university curricula*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1.

den Hertog P., Bergman E.M., Charles D., *In pursuit of innovative clusters*, [w:] *Measuring and evaluating industrial R&D and innovation in the knowledge based economy*, Taipei, sierpień 2001.

Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. nauk. wydania polskiego: K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.

Dibrell C., Craig J.B., Kim J., Johnson A.J., *Establishing how natural environmental competency, organizational social consciousness, and innovativeness relate*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 127, 3.

Diochon M., Durepos G., Anderson A.R., *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz), Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

*Dobre praktyki CSR, Przewodnik metodyczny PKPP Lewiatan*, 2010.

Dobrzańska B., Dobrzański G., Kielczewski D., red. nauk. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.

Domka L., *Edukacja ekologiczna drogą do rozwoju zrównoważonego*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997, 2–3.

Domptail S., Easdale M.H., Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability: a study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governance” 2013, Vol. 23, 1.

Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1.

Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R., *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 3.

Driori I., Honig B., *A process model of internal and external legitimacy*, „Organization Studies” 2013, Vol. 34, 3.

Driscoll C., Starik M., *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 49, 1.

Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE, Kraków 1994.

Du S., Svaen V., Lindgreen A., Sen S., *The roles of leadership styles in corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 1.

Duarte F., *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 3.

Dubas K., Szetela P., *Procesy komercjalizacji i prywatyzacji w obszarze stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce – skala i znaczenie zjawiska*, „Przegląd Organizacji” 2013, 12.

Duchek S., *Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014.

Dunphy D., *Conceptualizing sustainability: the business opportunity*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Dyczkowski T., *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa Międzynarodowa*, CH.Beck, Warszawa 2010.

Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, 1 (115).

Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013.

Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, Vol. 11, 2.

Dyrektywa Rady 2008/114/WE z 8 grudnia 2008 w sprawie wyznaczania i rozpoznania europejskiej infrastruktury krytycznej oraz oceny potrzeb w zakresie poprawy jej ochrony, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, z 23.12.2008, L 345/75.

Eberhardt-Toth E., Wasieleski D.M., *A cognitive elaboration model of sustainability decision making: investigating financial managers' orientation toward environmental issues*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 117, 4.

Eiles A., Bartels M., Brunsmann B., *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategies” 2003, Vol. 24, 4.

Eisenbeiß S.A., Brodbeck F., *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 2.

Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, January, 1.

Ejdys J., Kononiuk A., *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań feresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2.

Ekspertyza: *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, na podstawie opracowania autorskiego A. Sosnowskiej i St. Łobejko przy współudziale PARP, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.

Emery B., *Sustainable marketing*, Pearson Education Limited, London 2012.

Enderle G., *Global competition and corporate responsibilities of small and medium – sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, Vol. 13, 1.

Epstein M.J., Buhovac A.R., *Solving the sustainability implementation challenge*, „Organizational Dynamics” 2010, 39.

Epstein M.J., Roy M.J., *Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers*, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34.

Erhemjamts O., Li Q., Venkateswaran A., *Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2.

Etzioni A., *Modern organizations*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1964.

EU Commision Green Paper, *Promoting a european framework for corporate social responsibility*, COM, 2011, 366 Final.

European Commission, *Communication from the commision on the European competitiveness report 2008*. Brussels EC oraz European Commission: *European competitiveness report 2008*. Luxemburg: EC.

Eweje G., *Managerial perceptions of sustainability*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Falencikowski F., Nogalski B., *Model biznesu w perspektywie zasobowej*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria Zarządzanie”, Wałbrzych 2011.

Fassin Y., *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1.

Fassin J., *Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1.

Fassin J., Werner A., van Rossem A., Signori S., Garriga E., von Weltzien Hoivik H., Schlierer H.J., *CSR and related terms in SME owner – managers' mental models in six european countries: national context matters*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 128, 2.

Fauchart E., von Hippel E., *Norms-based intellectual property systems: the case of French chefs*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, 2.

Fombrun C.J., von Riel C.B.M., *Fame and Fortune. How successful companies build winning reputation*, Financial Times Prentice Hall, New York 2004.

Ford D., Gaddle L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.

Fougère M., Solitander N., Young S., *Exploring and exposing values in management education: problematizing final vocabularies in order to enhance moral imagination*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 2.

Fransen L., *The embeddedness of responsible business practice: exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 2.

Frączkiewicz-Wronka A., *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik naukowy, Wyd. Politechniki Śląskiej, 2010, 4(12).

Frączkiewicz-Wronka A., *Spółeczna odpowiedzialność w interdyscyplinarnym kształceniu menedżerów dla organizacji publicznych – diagnoza istniejących trendów*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. ks. G. Polok, Katowice 2011.

Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

Freeman R., *Lecture – stakeholder management revisited, what's the state of the art?*, 2003, Leuven, 20 November.

Freeman R.E., *Managing for stakeholders: trade-offs or value creation*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96,1.

Freeman I., Hasnaoui A., *The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, 3.

Freidheim C.F. jr., *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, Vol. 88, 8.

Friedman A., Miles S., *Developing stakeholder theory*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39, 1.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa–Wrocław, 1997.

Fukuyama F., *Social capital, civil society and development*, „Third World Quarterly” 2001, Vol. 22, 1.

Fukuyama F., *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York 1995.

Furmańczyk J., *Działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach japońskich – aspekt kulturowy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, 4 (7).

Gabryś B.J., *Dyskurs organizacyjny: możliwości i ograniczenia wykorzystania w badaniach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, Vol. 161, 1.

Garcia-Canal E., Duarte C.L., Criado J.R., Llana A.V., *The compression diseconomies in accelerated global alliances*, „Management Decision” 2002, Vol. 40, 8.

Gardetti M.Á, D'Andrea G., *Masisa Argentina and the evolution of its strategy on the base of the pyramid*, „Greener Management International” 2010, Vol. 56, may.

Garriga E., *Beyond stakeholder utility function: stakeholder capacity in the value creation process*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4.

Gasparski W., *Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)*, „Annales” 2000, t. 3.

Gasparski W., *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Gasparski W., *Etyka biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Gasparski W. (red. nauk), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Gerlach A., *Sustainable entrepreneurship and innovation*, referat na konferencji Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30.06–1.07. 2003, University of Leeds.

Geryk M.,  *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Girard C., Sobczak A., *Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 107, 2.

Glavas A., Mish J., *Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground?*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 127, 3.

*Global risk* 2013, Eight edition, World Economic Forum, Geneva 2013.

Gluch P., Gustafsson M., Thuvander L., *An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry*, „Construction Management and Economics” 2009, Vol. 27, 5.

Gnyawali D.R., Madhavan R., *Cooperative network and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, 3.

Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł St., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.

Goleman D., Boyatzis R., McGee A., *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

Gołaszewska M., *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, PWN, Warszawa 1994.

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

González-Benito J., González-Benito O., *A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies*, „Business Strategy and the Environment” 2010, Vol. 19, 3.

Gorynia M., Łązniewska E. (red. nauk.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2010.

Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications”, Bradford 2001, Vol. 6, 1.

Górka K., *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 2 (38).

Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska – problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 1998.

Gradl Ch., Krämer A., Amadigi F., *Partner selection for inclusive business model. The case of Casa Melhor*, „Greener Management International” 2010, Vol. 56, may.

Graniczny M., Mizerski W., *Katastrofy przyrodnicze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, 3.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.

Grycuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 3.

Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Gulati R., *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 4.

Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D., Bacq S.C., *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol.13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Guth W., *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998.

Haber J., *Bezpieczeństwo jako determinanta stosunków międzynarodowych*, [w:] *Determinanty polityki zagranicznej i międzynarodowej*, Warszawa 1981.

Hahn T., Figge F., *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3.

Haigh N., Griffith A., *The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change*, „Business Strategy & the Environment” 2009, Vol. 18, 6.

Hall J., Marcus W., *Integrating sustainability into firm's processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 3.

Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, ‘Harvard Business Review’ 1990, Vol. 68, 3.

Hansen S.D., Alge B.J., Brown M.E., Jackson Ch.L., Dunford B.B., *Ethical leadership: assessing the value of a multifoci social exchange perspective*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 3.

Hanks S.H., *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, Vol. 67, 1.

Hardin R., *Zaufanie i społeczeństwo*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.

Harrison D., Cummings L., Chervany N., *Trust formation in new organizational relationship*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 3.

Hart S.L., Sharma S., *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, 1.

Håkansson H. (red.), *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester 1982.

Hemingway C.A., Maclagan P.W., *Managers' Personal values as drivers of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 50, 1.

Hendrickson E.U., Tuttle D.B., *Dynamic management of the environmental enterprise: a qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, 4.

Hilliard I., *Responsible management, incentive systems, and productivity*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2.

Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon G., Trahms Ch.A., *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, Vol. 25, 2.

Hockerts K., *Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship, and the management of the antagonistic assets*, Difo – Druck, Bamberg (Germany) 2003.

Holt D., *Where are they now? Tracking the longitudinal evolution of environmental businesses from the 1990s*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 4.

Holt D., *The longitudinal evolution of environmental „ecopreneurs” from the 1990s: mergers and acquisitions and the waste management industry*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

- Hołyst B., *Bezpieczeństwo społeczeństwa*, PWN, Warszawa 2015.
- Hoque F., *The alignment effect; how to get real business value out of technology*, „Financial Times”, Prentice Hall 2002.
- Hubert W., *Uczestnictwo, więzi i zaufanie „cyfrowych tubylców”, czyli socjologiczny opis kapitału społecznego ludzi młodych*, „Zarządzanie i Edukacja”, maj/czerwiec 2013, nr 88.
- Huczek M., *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013.
- Huczek M., *Kryzys przedsiębiorstwa a jakość zarządzania*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2013, 1 (X).
- Huggins C., *Is a responsive business also a responsible business?* „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2010, Vol. 5, 3.
- Husted B., *Culture and Ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability*, „Management International Review” 2005, Vol. 45, 3.
- Huszlak W. (red.), *Dobre praktyki zarządzania placówkami leczniczymi*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Kraków 2014.
- Huszlak W., Pasiut B., *Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1999.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, 1.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2009, Vol. 33, 1.
- Isaak R., *The making of the ecopreneur*, [w:] *Making ecopreneurs: developing sustainable entrepreneurship*, red. M. Schaper, Ashgate, Aldershot 2005.
- ISO/WD 26000 *Guidance on Social Responsibility*, October 2007.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Jabłoński A., *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.
- Jabłoński A., *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.
- Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Jabłoński A., *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie” 2010, Zeszyt 2, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

Jabłoński M., Jabłoński M., Primus A., Spytkowska M., *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, EFOE, Katowice 2010.

Jackson G., Apostolakou A., *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3.

Jacobs D., de Man A.P., *Clusters, industrial policy and firm strategy: A menu approach*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1996, Vol. 8, 4.

Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, 4.

Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, 3(141).

Jarillo J.C., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, 1.

Jarrar Y.F., Zairi M., *Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices*, „Total Quality. Management” 2000, Vol. 11, 4/5/6.

Javidan M., *Core competences. What does it mean in practice*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, 1.

Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, 3.

Jänicke M., *Ecological modernisation: new perspectives*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16.

Jenkins H., A „business opportunity”, *model of corporate social responsibility for small – and medium – sized enterprises*, „Business Ethics: a European Review” 2009, Vol. 18, 1.

Jewtuchowicz A., *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, red. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Wyd. Katedra Ekonomii UŁ, Monografie, Rozprawy, Raporty, Opracowania, Łódź, 2001.

Jewtuchowicz, A. *Terytorium i współczesne dylematy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Jędrysik P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.

Jondle D., Ardichvili A., Mitchell J., *Modeling ethical business culture: development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 1.

Joutsenvirta M., *Setting boundaries for corporate social responsibility: firm-NGO relationship as discursive legitimization struggle*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102.

Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Kaczmarek T.T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Business continuity management*, Difin, Warszawa 2009.

Kang Y.Ch., Wood D.J., *Before profit social responsibility turning the economic paradigm upside down*, „Business and Society” 1995, Proceedings.

Kapias M., *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice, 2011.

Karpacz J., Ingram M., *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161).

Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2008, 6.

Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.

Kaszyńska D., *Czy etyka biznesu jest etyką?*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, 1 (44).

Kauf S., *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 2.

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Kazibudzi P., *Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie*, „Przegląd Organizacji” 2011, 9.

Kazimierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kazimierczak, M. Rym-sza, Warszawa 2007.

Kazimierczak M., *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 2 (38).

Kearins K., Collins E., *Making sense of ecopreneur's decisions to sell up*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 2.

Kemper A., Martin R.L., *After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories*, „European Management Review” 2011, Vol. 7, 4.

Kerlin J., *A comparative analysis of the global emergence of social enterprise*, „Voluntas” 2010, nr 21.

Kerlin J.A., *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations” 2006, Vol. 17, 3.

Khan A., Muttakin M.B., Siddiqui J., *Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 2.

Kim H.R., Lee M., Lee H.-T., Kim N-M, *Corporate social responsibility and employee – company identification*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 4.

Kim Y., Statman M., *Do corporations invest enough in environmental responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 105, 1.

Kincheloe J.L., McLaren P., *Teoria krytyczna i badania jakościowe. Rewizja*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. nauk. wydania polskiego: K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.

Kirgidan L.P., Hughes M., *Strategic entrepreneurship: origins, core elements, and research directions*, „European Business Review” 2010, Vol. 22.

Klasik A., Markowski T. (red.), *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, t. CXXVII, Warszawa 2010.

Klassen R.D., McLaughlin C.P., *The impact of environmental management on firm performance*, „Management Science” 1996, Vol. 42, 8.

Kleine A., von Hauff M., *Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, suppl. 3.

Klettner A., Clarke T., Boersma M., *The governance of corporate sustainability: empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1.

Klimas P., *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 4.

Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red.nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.

Klimek J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.

Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 2.

Knapik J., *Rozwój małej firmy farmaceutycznej wobec wymogów CSR (przypadek firmy IKS)*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013.

Knop L, Olko S., *Model procesu tworzenia klastra*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Politechnika Lubelska, Lublin 2008.

Knorrington P., Meyer-Stamer J., *New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts contribution*, [w:] *ATAS Bulletin XI, New approaches to science and technology co-operation and capacity building*, The Hague and Duisburg, 1998.

Kochikar V., Ravindra M., *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, 4.

Kocoń P., *Spoleczna odpowiedzialność sił zbrojnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice 2011.

Kodeks *Dobre praktyki w szkołach wyższych*, Wyd. Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

Kolasińska E., *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, 5.

Kołodko G., *Znaczenie instytucji i polityki dla szybkiego rozwoju gospodarczego*, [w:] *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, Wyd. PTE, Warszawa 2004.

Komor M., *Charakterystyka Country Cluster według wymiarów kultury Globe, Organizacja i Kierowanie*” 2013 (155), 2.

Konieczny J., *O metodzie rozumowań w etyce bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, Numer specjalny: *Moralne problemy bezpieczeństwa*, red. J. Konieczny, Kraków 2008.

Konieczny J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998.

Korzeniowski L.F., *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2012.

Kosowski B., *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008.

Kotchen M.J., *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth*, Vol. 20, *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, red. G.D. Libecap, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1987.

Kożuch B., *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 3.

Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu.PL, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2009.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.

Kriščiūnas K., Greblikajtė J., *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, 4.

Kroik J., Malara Z., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. Z praktyki sieci i klastrów*. „Organizacja i Kierowanie” 2010 (143), 5.

Kroik J., Bechowska-Gebhardt A., *Strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w strukturach klastrowych. Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Krueger N., Hansen D.J., Michl T., Welsh D.H.B., *Thinking „sustainably”: The role of intentions, cognitions, and emotions in understanding new domains of entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Krugman P., *The return of depression economics and the crisis of 2008*, W.W. Norton Company Limited, 2009.

Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011 (147), 4.

Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2011, 9.

Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, 5.

Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, 6.

Krzakiewicz K., Cyfert S., *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2013, 6.

Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V., *Business models in project – based firms – Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, 2.

Kujala J., Heikkinen A., Lehtimäki H., *Understanding the nature of stakeholder relationship: An empirical examination of a conflict situation*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109,1.

Kumar R., Murphy D.F., Balsari V., *Altered images: The 2001 state of corporate responsibility in India poll*, London, Tata Energy Research Institute-Europe, 2001.

Kuraszko I., *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Kurczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.

Kwiatkowski S., *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2011.

Lammertjan D., Scholtens B., *Ownership concentration and CSR Policy of European Multinational Enterprises*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol.118, 1.

Lencioni P., *Make your values mean something*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 7.

Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, Vol. 21, 3.

Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Leszczyńska A., *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

Leszczyński M., *Bezpieczeństwo społeczne a bezpieczeństwo państwa*. Wyd. Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2009.

Lichtarski J. (red), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Lichtenstein B.B., *What should be the locus of activity for sustainability? Eight emerging ecologies of action for sustainable entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T.Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Linder J.C., Cantrell S., *What makes a good business model anyway? Can you stand the test of change?*, *Outlook – Point of View*, Accenture 2001.

Linder J.C., Cantrell S., *Changing business models: surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004.

Linnenluecke M.K., Russell S.V., Griffiths A., *Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7.

Linnenluecke M.K., Griffiths A., Winn M., *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21,1.

Lisiecka K., Kostka-Bochenek A., *Case study research jako metoda badań naukowych*, „Przeгляд Organizacji” 2009, 10.

Liu G., Eng T.-Y., Ko W.-W., *Strategic direction of corporate community involvement*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, 3.

Lorenc H.(red.), *Kłęski żywiołowe a bezpieczeństwo wewnętrzne kraju*, IMiGW PIB, Warszawa 2012.

Lozano R., *Orchestrating organizational changes for corporate sustainability. Overcoming barriers to change*, „Greener Management International” 2012, 57.

Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, 1.

Łaguna M., Talik W., Wiechetek M., *Pomiar kompetencji menedżerów małych i średnich firm: metoda M-Astra*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, 4 (147).

Łastowski Ł, Rafiński M., *Słowo wstępne*, [w:] *Idee ekologii w świadomości społecznej*, Wyd. Sorus, Poznań 1992.

Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013.

Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.

Maak T., *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4.

Maak T., Pless N.M., *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, 1.

Machnik –Słomka J., *Kapitał innowacyjny w kontekście podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2014, 11.

Maćkowska R., *Znaczenie społecznego zaangażowania organizacji w budowaniu więzi z otoczeniem*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice 2011.

Magretta J., *Why business models matter?* „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 5.

Maignan I., Ferrel O.C., *Corporate social responsibility and marketing. An integrative framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, 1.

Maillat D., Quevit M., Senn L. (red.), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour la développement régional*, IRER, EDES, Neuchatel 1993.

Mair J., Battilana J., Cardenas J., *Organizing for society: A typology of social entrepreneurship models*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3.

Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013.

Mamouni Limnios E.A., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M., *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, 1.

Maon F., Lindgreen A., Svaen A., *Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1.

Marcinkowska M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, 12.

Marcinkowska M., *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2012, 10.

Marjański A., *Nauki o organizacji, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*. SWSPiZ, Warszawa, w.w.w.amrjanski.spoleczna.pl., [dostęp; luty 2012].

Markusen A.R., Yong-Spok L., DiGiovanna S., *Second tier cities. Rapid growth beyond the metropolis*, The University of Minnesota Press, Minnesota 1999.

Martin K., Parmar B., *Assumptions in decision making scholarship: implications for business ethics research*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 105, 3.

Martin D., Schouten J., *Sustainable marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

Martínez-del-Río J., Céspedes-Lorente J., *Competitiveness and legitimation: the logic of companies going green in geographical clusters*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 1.

Matejek S., Gössling T., *Beyond legitimacy: a case study in BP's „green lashing”*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4.

Matuszczak A.E., Myszak J.M., *Koncepcja CSR w transporcie publicznym – dobry zwyczaj, konieczność czy przyszłość funkcjonowania miast?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zeszyt 1/2014, Zarządzanie.

Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 3.

Mazur-Wierzbicka E., *Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce*, „Przeгляд Organizacji” 2013, 6.

Mc. Dermott R., *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review”, 1999, 4.

Mc Donough W., Braungart M., *The next industrial revolution*. The Atlantic Monthly, October, 1998.

McElroy M.W., *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 3, 1.

Mele V., Schepers D.H., *E pluribus unum? Legitimacy issues and multi-stakeholder codes of conduct*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 3.

Mendyk I., Zdunek B., *Pozycjonowanie marki oparte na idei CSR*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2012, 9.

Merlo O., Auh S., *The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing subunit influence on firm performance*, „Marketing Letters” 2009, Vol. 20, 3.

Miao Q., Newman A., Yu J., Xu L., *The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear effects?* „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3.

Michalak M., *Indywidualny styl uczenia się jako predyktor elastyczności w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Edukacja”, maj/czerwiec 2013, nr 88.

Michaliszyn B., *Rola i znaczenia technologii eko-innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, 3.

Miedziński B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zysk*, „Zarządzanie i Edukacja” 2013, 88 (maj/czerwiec).

Mielcarek P., *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161).

Minoja M., *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1.

Mirski A., *Rola kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w aspekcie jego konkurencyjności i innowacyjności*, „Państwo i Społeczeństwo” 2013 (XIII), 2.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4.

Mitroff J.I., Person Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.

Monin P., Croidieu G., *The legitimating strategies of renegade organizations*, „M@n@gement” 2012, Vol. 15, 3.

Montgomery A., Dacin P., Dacin M., *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3.

Morales-Sánchez R., Cabello-Medina C., *The role of four universal moral competencies in ethical decision-making*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 4.

Morgan R.E., Strong C.A., *Business performance and dimensions of strategic orientation*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, 3.

Morris L., *Business model warfare. The strategy of business breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, Mason, OH, Thomson, South-Western Publishers 2008.

Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58, 6.

Mrozowicz K., *Klasy przedsiębiorczości z perspektywy teorii organizacji*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010, 1.

Mrozowicz K., *Model procesu podejmowania decyzji (na przykładzie ratowników górskich)*, „Organizacja i Kierowanie” 2011(147), 4.

Nakao J., Amano A., Matsumura K., Genba K., Nakano M., *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 2.

Nakonieczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

*Nasza Wspólna Przyszłość*, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.

Nehrt Ch., *Timing and intensity effects of environmental investment*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 7.

Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.

Neville B.A., Bell S.J., Whitwell G.J., *Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling, an underdeveloped conceptual tool*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 3.

Neville B.A., Bell S.J., Mengüç B., *Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, 9/10.

Nichols A., Cho A.Ch., *Social entrepreneurship: the structuration of a field*, [w:] *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, ed. A. Nicholls, New York, NY, Oxford University Press, 2008.

Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September.

Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Niemczyk J., Drzewiecki J., *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4.

Nojszewski D., *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. 1, „e-Mentor” 2006, nr 5 (17).

North D.C., *Institution, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990.

Nowak E., *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008.

Nowakowski K., *Społeczna odpowiedzialność mediów w systemie gospodarki rynkowej*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2009.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Obłój K., Wąsowska A. (red. nauk.), *Zarządzanie Międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014.

Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2007.

O’Higgins E., *Corporations, civil society, and stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2.

Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Olszewska M., *Konflikt systemów wartości w organizacji. Geneza, konsekwencje, zapobieganie*, „Nauka i Gospodarka” 2010, 2(5).

Osterwalder A., Pigneur Y., *An e-business model ontology for modeling e-business*, 15<sup>th</sup> Blend Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia, 17–19 June, 2002.

Ott C., Schiemann W., *Rising strategic measurement to turn visio into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, 1.

Owen R., Stilgoe J., Macnaghten P., Gorman M., Fisher E., Guston D., *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013.

Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2014, 10, 2013.

Pabian A., *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek” 2013, 8.

Pabian A., Pabian B., *Perspektywy rozwoju koncepcji sustainability w aspekcie różnic kulturowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2012, 2.

Paliwoda-Matiolańska A., *Spółeczna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Parnell J.A., Scott G.J., Angelopoulos G., *Benchmarking tendencies in managerial mindsets: prioritizing stockholders and stakeholders in Peru, South Africa, and the United States*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 3.

Parrish B.D., *Sustainability driven entrepreneurship: Principles of organization design*, „Journal of Business Venturing” 2010, 25 (5).

Pasowicz M. (red.), *Zarządzanie podmiotami leczniczymi*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Pastoriza D., Ariño M.A., *Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital?*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 1.

Paulray A., *Environmental motivations; a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7.

Pavlou P.A., El Sawy O.A., *Understanding the elusive black box of dynamics capabilities*, „Decision Sciences” 2011, Vol. 42,1.

Pearce D., Turner R.K., *Economics of natural resources and the environment*, New York 1990.

Peng G.Z., *FDI legitimacy and MNC subsidiary control: from legitimation to competition*, „Journal of International Management” 2012, Vol. 18, 2.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Perrini F., Tencati A., *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.

Pettit T.J., Croxton K.L., Fiksel J., *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, Vol. 34, 1.

Pfeifer S., Borozan D., *Fitting Kolb's learning style theory to entrepreneurship learning aims and contents*, „International Journal of Business Research” 2011, Vol. 11, 2.

Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M., *Innovating for shared value-companies that deliver both social and business value rely on five mutually reinforcing elements*, „Harvard Business Review” 2013, Vol. 91, 9.

Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.

Pietruszka-Ortyl A., *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, 10.

Pindelski M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2.

Piontek B., *Uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Hyla, Bytom 2006.

Piórkowska K., *Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst triangulacji teoretycznej i metodycznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 2 (162).

Piwoni-Krzyszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4.

Piziak-Rapacz A., *Odpowiedzialność za realizację programu energetyki jądrowej w Polsce*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. nauk. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2013.

Plawgo B. (red. nauk.), *Raport rozwoju struktur klastrowych w Polsce wschodniej, Rozwój Polski Wschodniej – Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2007.

Pless N.N., *Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4.

Pogonowska B., *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004.

Ks. Polok G., *Rola wyższej szkoły ekonomicznej w propagowaniu wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność-aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. nauk. ks. G. Polok, Katowice 2011.

Popis M., *Systemy bezpieczeństwa żywności*, „Problemy Jakości” 2013, 2.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business School Press 1998.

Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February.

Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, 12.

Portes A., *Social capital: its origins and application in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, Vol. 24, 1.

Poskrobko B., *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2(49).

- Poskrobko B., *Usługi środowiska jako kategoria ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2010, 1(37).
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- Poskrobko B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.
- Poskrobka B., Poskrobko T., Skiba T.K., *Ochrona biosfery*, PWE, Warszawa 2007.
- Potocki T., Opolski K., *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu ryzykownych decyzji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2014, 10.
- Preuss L., *Codes of conduct in organisational context, from cascade to lattice – work of codes*, „*Journal of Business Ethics*” 2010, Vol. 94, 4.
- Preuss L., Perske J., *Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-size business*, „*Journal of Business Ethics*” 2010, Vol. 92, 4.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1978.
- Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, 11.
- Putman R., *Budowanie sprawnej demokracji. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków 1995.
- Putman R., *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York 2000.
- Rahul M., „*My country’ future – A culture centered interrogation of corporate social responsibility in India*”, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 106, 2.
- Rao P., Singh A.K., la O’Castillo O., Intal P.S. jr., Sajid A., *A metric for corporate environmental indicators... for small and medium enterprises in the Philippines*, „*Business Strategy and the Environment*” 2009, Vol. 18, 1.
- Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce* (oprac. zespół pod kierunkiem M. du Valla), Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011.
- Raport PARP pt. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, opracowanie MillwardBrown SMG/KRC i PwC z 9 grudnia 2011.
- Ratajczak M., *Wybrane aspekty koncepcji CSR na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu*, „*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*”, Zeszyt 2/2014, Zarządzanie.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „*Przegląd Organizacji*” 2009, 4.
- Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2009, 4(138).
- Reast J., Maon F., Lindgreen A., Vanhamme J., *Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: a case study analysis and a bidimensional model*, „*Journal of Business Ethics*” 2013, Vol. 118, 1.

Reddy Vijaya Bhaskar M., Haritha K., Neeraja K., *A study on emotional intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals Limited*, Ranipet, „Advances in Management” 2012, Vol. 5, 6.

Rego A., Leal S., Pina e Cunha M., *Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 2.

Rennings K., *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from eco-logical economics*, „Ecological Economics” 2000, Vol. 32, 2.

Resick Ch.J., Martin G.S., Keating M.A., Dickson W.M., Kwan H.K., Peng Ch., *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 3.

Retolaza J.L., Ruiz M., San-Jose L., *CSR in business start up: an application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, Vol. 16, 6.

Richter U.H., *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, 2.

Ridley G., *National security as a corporate social responsibility: critical infrastructure resilience*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 103, 1.

Riivari E., Lämsä A.-M., *Das it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 124, 1.

Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85.

Rok B., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Rok B., *Podstawy odpowiedzialnej konkurencyjności*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red.nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Rokita J., *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2010.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjne*, PWE, Warszawa 2005.

Roloff J., *A life cycle model of multi-stakeholder networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, 3.

Rosenfeld S.A., *Creating smart systems. A guide to cluster strategies in less favored regions, Europeanian – Regional Innovation Strategies*, Regional Technology Strategies, Carrboro, North Carolina USA, 2002.

Rostkowski T., *Transferowalność najlepszych praktyk*, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu*, Difin, Warszawa 2011.

Roxas B., Coetzer A., *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4.

Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, 2 (124).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki w sprawie udzielania przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanymi z programami operacyjnymi (Dz.U. 2006, nr 226, poz. 1651 z późniejszymi zmianami).

Rudny W., *Problematyka elastyczności menedżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 2.

Runhaar H., Tigchelaar C., Vermeulen W.J.V., *Environmental leaders: making a difference. A typology of environmental leaders and recommendations for a differentiated policy approach*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 3.

Russo M.V., Fouts P.A., *A resource – based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, 3.

Ruthford M., *Institutions in economics, the old and the new institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.

Rutkowski K., *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, 12.

Rutkowski K.(red.) *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Rybak M., *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

Rybicki J.M., *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

Rybicki J., Pawłowska B., *Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wyd. AFM, Kraków, 2008.

Rygiel U., *Zaufanie międzyorganizacyjne-konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji” 2013, 12.

Ryśnik J., *Czynniki pozaekonomiczne funkcjonowania dystryktów przemysłowych*, (rozprawa doktorska), Pol. Wrocław, Wrocław 2008.

Rzeszutek E., *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wyd. WSE, Warszawa 2004.

Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

Sánchez-Fernández M.D., Colombo C.R., *Sustainable development and corporate social responsibility: a holistic view*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D.Fatuła, B.Krstič, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2014.

Sanchez R., Heen A., Thomas H., *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier, Oxford 1996.

Sankowska A., *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 3.

Sankowska A., Gasik M., *Pomiar zaufania organizacyjnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, 6.

Santos F., *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 3.

Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, 2.

Scalet S., Kelly T., *CSR rating agencies: what is their global impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 1.

Schaltegger S., Synnestvedt T., *The link between „green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*, „Journal of Environmental Management” 2002, Vol. 65.

Schaltegger S., Wagner M., *Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: From the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity*, [w:] R. Wüstenhagen, J. Ham-schmidt, S. Sharma, M. Starik (eds.), *Sustainable innovation and entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2007.

Schaltegger S., Wagner M., *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 4.

Schaltegger S., Burrit R.L., *Corporate sustainability accounting a nightmare or a dream coming true?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.

Schlierer H.-J., Werner A., Signori S., Garriga E., Weltzien Hoivik H., Rossem A., Fassin Y., *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management’?”: Insights from a cross – national study*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 1.

Schneider A., Meins E., *Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, 4.

Schreck P., *Reviewing the business case for corporate social responsibility: new evidence and analysis*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 103, 2.

Schuh S., Zhang Xin-an, Tian P., *For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 116, 3.

Seelos Ch., Mair J., *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view*, „Academy of Management Perspectives” 2007, Vol. 21, 4.

Sen S., Cowley J., *The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: an australian perspective*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, 2.

Seuring S., *Supply chain management for sustainable products-insights from research applying mixed methodologies*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, 7.

Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, 3.

Sharma S., Vredenburg H., *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 8.

Sharp Z., Zaidman N., *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 1.

Sienkiewicz-Małyjurek K., *Logistyka humanitarna – odpowiedź na współczesne zagrożenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, 2.

Sienkiewicz-Małyjurek K., *Sieciowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu kryzysowym*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3.

Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.

Siggelkow N., *Persuasions with case studies*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50, 1.

Simha A., Stachowicz-Stanusch A., *The link between ethical climates and managerial success: a study in a Polish context*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, 1.

Singh J., *Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns*, „Management Science” 2005, Vol. 51, 5.

Sitko-Lutek A., Skrzypek E. (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, CH. Beck, Warszawa 2009.

Sjöström E., *Shareholders as norm entrepreneurs for corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2.

Skawińska E., *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju grup firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, [w:] *Klasy jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.

Skawińska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Zalewski R.I., *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2014, 6.

Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat–Europa–Polska, PWE, Warszawa 2009.

Skoczylas W. (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, 2002.

- Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- Sokołowska A., *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J., Ondoua Biwolé V., *Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, April, 3.
- Sroka W., *Typologia sieci aliansów*, „Przegląd Organizacji” 2008, 6.
- Sroka W., *Sieci aliansów*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa, 2011.
- Sroka W., *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, 8.
- Stabryła A., *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 2011, 9.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, Wyniki z prac projektu badawczego KBN nr 2H02D 03225 pt. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, IBS PAN, 2006.
- Stachowicz J., Knop L., *The concept of cluster creation and development*, [w:] *Cluster. Politics. Management, Good clustering practices in the world*, red. E. Bojar, Lublin 2009.
- Stahl B.C., Eden G., Jirotko M., *Responsible research and innovation in information and communication technology: identifying and engaging with the ethical implications of ICTs*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Chichester, United Kingdom, 2013.
- Stake R.E., *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. nauk.wydania polskiego: K. Podemski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
- Stalmach R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005.
- Stankiewicz A., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2002.
- Stańczyk-Hugiet E., *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, 5.
- Staszewska J., *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2009, 1.
- Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R. (red.), *Zarządzanie kryzysowe. Teoria. Praktyka. Konteksty. Badania*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2011.

- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Strużycki M. (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, Difin, Warszawa 2011.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Strużyna J., *Ewoluuująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 3 (156),
- Strychalska-Rudzewicz A., Wysocki J., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 2 (155).
- Strzałecki A. (red. nauk.), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Wyd. SWPS, Warszawa 2011.
- Su H.-Y., *Business ethics and the development of intellectual capital*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, 1.
- Suchman M.C., *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 3.
- Sudoł St., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1(161).
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- Summers D.B., Dyck B., *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.
- Sundbo J., *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.
- Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2002.
- Sydow J., *Understanding the constitution of internal trust*, [w:] *Trust within and between organizations*, eds. C. Lane, R. Bachmann, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Szczupaczyński J., *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, 12.
- Szczupaczyński J., *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.
- Szczupaczyński J., *Etyczny wymiar norm prawnych w relacjach menedżerów i przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, Vol. 147, 4.
- Szczupaczyński J., *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menadżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3.
- Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercji organizacyjnej – ujęcie fraktalne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2014.

Szromnik A., *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej* (cz. 1), „Marketing i Rynek” 2013, 4.

Szromnik A., *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej* (cz. 2), „Marketing i Rynek” 2013, 5.

Szultka S. (red.), *Klasy, innowacyjne wyzwania dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

Szultka S., Wojnicka E., *Skupiska działalności inwestycyjnej w Polsce. Przypadek przedsiębiorstw automatyki przemysłowej w rejonie gdańskim*, „Ekonomista” 2003, 4.

Szwajca D., Rydzewska A., Nawrocki T., *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4.

Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin 2010.

Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, 3.

Śladkowski S., *Bezpieczeństwo ekologiczne Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2004.

Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, 10.

Taneja S.S., Taneja P.K., Gupta R.K., *Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, programs, and methodologies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 3.

Tarkowska A., *Bogactwo i ubóstwo jako problem etyczny*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W.Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Taylor D., Walley E., *The green entrepreneur: opportunist, maverick or visionary?* „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2004, Vol. 1, 1/2.

Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, 7.

*The well-being of nations: the role of human and social capital*, Paris: Centre for Educational Research and Innovation, OECD, 2001.

Thiru Y., *Social enterprise education: new economics or a platypus?* [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Thomas T.E., Lamm E., *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics”, 2012, Vol. 110, 2.

Thompson N., Kiefer K., York J.G., *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Thompson L.J., Richardson B., *Strategic and competitive success: toward a model of the comprehensively competent organization*, „Management Decision” 1996, Vol. 34, 2.

Thompson J.K., Wartick S.L., Smith H.L., *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1991, nr 12.

Tilley F., Young W., *Sustainability entrepreneurs. Could they be the true wealth generators of the future?*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter.

Torugsa N., O'Donohue W., Hecker R., *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 4.

Tost L.P., *An integrative model of legitimacy judgments*, „Academy of Management Review” 2011, Vol. 36, 4.

Trigilla C., *Social capital and local development*, „European Journal of Social Theory” 2001, Vol. 4, 4.

Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, 4 (102).

Trojanowski T., *Zrównoważone otoczenie społeczno-kulturowe i naturalne przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 2/2014.

Twiss B.C., *Managing technological innovation*, Longman, Londyn 1980.

Ulrich D., Smallwood N., *Capitalizing on capabilities*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82, 6.

Urbanek G., *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, 12.

Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Ustawa z 18 kwietnia 2002 o stanie klęski żywiołowej, Dz. U. 2002, nr 62, poz. 558.

Vaara E., Tienari J., *A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, 4.

Valentine S., Nam S.-H., Hollingworth D., Hall C., *Ethical context and ethical decision making: examination of an alternative statistical approach for identifying variable relationships*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 124, 3.

van Caprar D., Neville B.A., „Norming” and „conforming”: *Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, 2.

van den Hoven J., *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013.

van Marrewijk M., Were M., *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3.

Vengen S., Huxham C., *Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, Vol. 39, 1.

Verstraete T., Fayolle A., *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, 5.

Vestergaard A., *Mediatized humanitarianism: trust and legitimacy in the age of suspicion*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 120, 4.

Vilanova M., Lozano J., Arenas D., *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1.

Vithessonthi Ch., *Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation & Social Change” 2009, Vol. 6, 1.

Vollman Th.E., *The transformation imperative, achieving market dominance through radical change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

von Hippel E., *Democratizing innovation*, MIT Press, April, 2005.

von Schomberg R., *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013.

von Weltzien Hoivik H., Shankar D., *How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 2.

Vormedal I., Ruud A., *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 4.

Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

Wagner M., *Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 5.

Wang C.L., Ahmed P.K., *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, 7(4).

Waśniewski K., *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

Watrack S.L., Cochran P.L., *The evolution of the corporate social performance model*, „The Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, 4.

Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012.

Wąsowska A., Pawłowski M., *Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11.

Welford R., *Corporate environmental management. Systems and strategies*, Earthscan Publications, London 1998.

Werre M., *Implementing corporate responsibility – the Chiquita case*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3.

Wesołowski W.J., *Zasady prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, 9.

Węgrzecki A., *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. nauk. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

Wicker P., Filo K., Cuskelly G., *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, Vol. 27, 6.

Wikström K., Artto K., Kujala I., Söderlund I., *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, 8.

Wilburn K., *A model of partnering with non-for-profits to develop socially responsible businesses in global environment*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, Supplement 1.

Wilkin J. (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej (wybór tekstów)*, Warszawa 1996.

Willers C., Kulik A., *CSR as corporate strategy vs. greenwashing: CSR as a new paradigm of brand management*, [w:] *Trends and Issues in Global Tourism*, red. R. Conrady, M. Buck, 2011.

Wiśniewska M., *Wykorzystanie metody CARVPER+Shock do wstępnej oceny ryzyka powodziowego*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, 3.

Woicieszyn J., *A model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, 3.

Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Wyd. Nauk. Scholar, 2011.

Wojtysiak-Kotlarski M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyki biznesu*, Ofic. Wyd. SGH, Warszawa 2011.

Wolniak R., *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, 11.

Wood D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, 4.

Wood M.S., W. Mc Kinley, *The production entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2010, Vol. 4, 1.

Woolcock M., *The place of social capital, in understanding social and economic outcomes*, „The Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, 1.

Woolcock M., Narayan D., *Social capital: implications for developmental theory, research and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, Vol. 15, 2.

Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2012.

Wu M., *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

*Wybrane aspekty świadomości ekologicznej mieszkańców Białostoczczyzny*, „Region Białostocki. Studia Ekonomiczno-Społeczne” 1990, T. IX, PTE Białystok.

Wysocka M., *Społeczna odpowiedzialność organizacji ochrony zdrowia*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 13, Zeszyt 5 pt. *Przekształcenia strukturalne i społeczne w ochronie zdrowia*, red. R. Lewandowski i M. Kautsch, Wyd. SAN (Społeczna Akademia Nauk), Łódź 2012.

Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

Yin R.K., *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks – Londyn – New Delhi 2003.

Yoon S.W., Song J.H., Lim D.H., Joo B.K., *Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, 3.

Young S., Thyl V., *Corporate social responsibility and corporate governance: role of context in international settings*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, 1.

Yuan W., Bao Y., Verbeke A., *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, 1.

Yunus M., *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, Philadelphia, PA: Public Affairs, 2010.

Zacher L., *Bezpieczeństwo ekologiczne – wymiary polityczne, międzynarodowe i globalne*, [w:] *Międzynarodowe bezpieczeństwo ekologiczne*, Lublin 1991.

Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible competitiveness: corporate responsibility clusters in action*, The Copenhagen Centre & AccountAbility, Copenhagen, Denmark, London, UK 2003.

*Zagrożenia okresowe występujące w Polsce*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, styczeń 2013.

Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, Vol. 27, 2.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. IOiZwP „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Zgółkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 25, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2000.

Zhao M., *CSR – based political legitimacy strategy: managing the state by doing good in China and Russia*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, 4.

Zheng Q., Luo Y., Wang S., *Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy*, „Journal of Business Ethics” Mar 2014, Vol. 120, 3.

Ziarko J., *Teoria aktora sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem na stanowisku pracy*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa* (red. nauk. A. Chodyński), Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2012.

Zimmerman M.A., Zeitz G.J., *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, 3.

Żabińska L., *Procesy formowania i rozwoju klastrów technologicznych w regionach Polski i Francji*, (praca doktorska), Polit. Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, Zabrze 2010.

Żelazna-Blicharz A., *Nowe trendy w konsumpcji – odpowiedzialny i zrównoważony konsumeryzm*, „Przegląd Organizacji” 2013, 10.

Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Żuber M. (red. nauk.), *Katastrofy naturalne i cywilizacyjne. Zagrożenia i ochrona infrastruktury krytycznej*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki, Wrocław 2013.

[http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h\\_rs00094e.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h_rs00094e.html)

## Spis tabel

### ROZDZIAŁ 1

Tabela 1. Charakterystyka pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa .....	44
Tabela 2. Podstawowe pojęcia związane z <i>sustainability</i> w przedsiębiorstwie.....	66
Tabela 3. Działania organizacji odnośnie społecznej odpowiedzialności w różnych obszarach (sektorach) .....	69
Tabela 4. Podstawy teoretyczne legitymizacji.....	74

### ROZDZIAŁ 2

Tabela 5. Pojęcie kompetencji, umiejętności i zdolności organizacji .....	88
Tabela 6. Pojęcia: architektura biznesu, rutyny i praktyki organizacyjne, elastyczność.....	95
Tabela 7. Pojęcie i podział interesariuszy .....	117
Tabela 8. Pojęcie modelu biznesu.....	147

### ROZDZIAŁ 3

Tabela 9. Charakterystyka etyki i moralności .....	170
Tabela 10. Historyczne i współczesne poglądy na przedsiębiorcę i przedsiębiorczość.....	182

### ROZDZIAŁ 4

Tabela 11. Typologia sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych .....	219
Tabela 12. Podstawowe rodzaje raportów, dokumentów i norm dotyczących SOB.....	236
Tabela 13. Charakterystyka i podział klastrów.....	241
Tabela 14. Charakterystyka kapitału społecznego .....	245
Tabela 15. Charakterystyka studium przypadku i przykłady metod badawczych.....	252
Tabela 16. Warianty wzorców CSR – badania studiów przypadków polskich przedsiębiorstw .....	255

