

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 1 (93)



Szumniak-Samolej, J. (2022). Zrównoważone modele biznesowe – charakterystyka, kryteria, innowacje. *e-mentor*, 1(93), 37–45. <https://doi.org/10.15219/em93.1550>



Justyna  
Szumniak-  
-Samolej

# Zrównoważone modele biznesowe – charakterystyka, kryteria, innowacje

## Sustainable business models – characteristics, criteria, innovations

### Abstract

The previous approaches to the implementation of sustainable development are insufficient to create truly revolutionary transformations of organizations, markets and societies. As a result, humanity is on the verge of an ecological catastrophe which will have extremely serious socio-economic consequences. In the face of contemporary challenges of sustainable development, there is a need for a rapid and radical change in the approach of business to people and the natural environment. In this context, the concept of sustainable business models deserves attention, as it extends the existing understanding of the role of business in solving social and environmental problems.

The aim of the article is to analyze the current state of knowledge and present the basic concepts, assumptions and definitions of sustainable business models. This is a review paper. The adopted research method is an analysis and synthesis of English-language literature sources. At the beginning, the article indicates the place of research on sustainable business models in contemporary scientific works. Next, attention is paid to the concept of value as an element combining the logic of a business model and a sustainable business model. In the main part, various approaches and attempts to define sustainable business models and criteria for this type of projects are analyzed and presented. The role and types of innovation in sustainable business models are also presented. Finally, the evolution of the approaches to sustainable business models is considered, as well as the ways in which this concept might develop in the future.

**Keywords:** sustainable business models, impact startups, sustainable development, impact, sustainable innovation, hybrid business models, social business

---

### Wprowadzenie

Konceptcja zrównoważonego rozwoju została zdefiniowana ponad 30 lat temu w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza wspólna przyszłość” (WCED, 1987). Zrównoważony rozwój został określony jako proces, który ma na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń przyszłym pokoleniom (Morzoł, 2019). Idee te znalazły odzwierciedlenie w następnym dokumentach, zastosowaniach praktycznych, licznych opracowaniach naukowych oraz propozycjach innych definicji zrównoważonego rozwoju (Stubbs i Cocklin, 2008, s. 105). Coraz częściej jednak wskazuje się, że dotychczasowe podejścia do wdrażania zrównoważonego rozwoju w organizacjach są niewystarczające, aby stworzyć prawdziwie rewolucyjne transformacje organizacji, rynków i społeczeństw w kierunku faktycznie zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju (Melissen i Moratis, 2016; Schaltegger i in., 2016, s. 3). Jednocześnie rosną społeczne i polityczne oczekiwania, aby biznes aktywnie angażował się we wdrażanie efektywnych rozwiązań (Joyce i Paquin, 2016; Sneider i Singhal, 2021) zanim będzie za późno (Rok, 2021, s. 15). W obliczu współczesnych wyzwań potrzeba zatem szybkiej i radykalnej zmiany w podejściu biznesu do ludzi i środowiska naturalnego. W tym

kontekście warto przeanalizować jedną z koncepcji próbujących łączyć działalność biznesową z poszukiwaniem rozwiązań dla wyzwań zrównoważonego rozwoju jaką są zrównoważone modele biznesowe. Jak twierdzą niektórzy, ma ona potencjał, aby rozszerzyć dotychczasowe rozumienie roli biznesu w rozwiązywaniu istotnych problemów społeczno-ekologicznych (Dentchev i in., 2018), ponieważ koncentruje uwagę na ważnym procesie tworzenia wartości i jego efektach (Schaltegger i in., 2016, s. 5).

Badania nad zrównoważonymi modelami biznesowymi prowadzone są od ponad dekady (Lüdeke-Freund i Dembek, 2017). W tym czasie opublikowano tysiące materiałów na ten temat, a także ukonstytuowała się wokół niego międzynarodowa społeczność badaczy. Publikacje z zakresu zrównoważonych modeli biznesowych pojawiają się na styku różnych obszarów tematycznych takich jak np. modele biznesowe, innowacje, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, gospodarka o obiegu zamkniętym, gospodarka współdzielenia, przedsiębiorczość, przedsiębiorczość społeczna, przywództwo i inne.

Biorąc pod uwagę znaczną liczbę prowadzonych badań i publikowanych prac naukowych na świecie, można uznać, że zrównoważone modele biznesowe stanowią samodzielny obszar badawczy (Lüdeke-Freund i Dembek, 2017, s. 1669; Lüdeke-Freund i in., 2018, s. 145). Jednak w polskojęzycznym piśmiennictwie publikacje z tego zakresu są dość nieliczne<sup>1</sup>. Aby częściowo uzupełnić tę lukę, w niniejszym artykule podjęto próbę przeanalizowania bieżącego stanu wiedzy i zaprezentowania podstawowych pojęć, założeń oraz definicji zrównoważonych modeli biznesowych polskiemu czytelnikowi. Przyjętą metodą badawczą jest analiza i synteza anglojęzycznych źródeł literaturowych na temat zrównoważonych modeli biznesowych. Artykuł ma charakter publikacji przeglądowej.

### Koncepcja wartości w modelu biznesowym

Koncepcja modelu biznesowego zyskała uznanie za sprawą publikacji Chesbrougha i Rosenbloom (2002) oraz Magretty (2002) (za Schaltegger i in., 2016, s. 4). Obecnie cieszy się ona dużym zainteresowaniem, a w literaturze można znaleźć bardzo wiele różnych podejść do tej koncepcji i jej definicji. W podstawowym rozumieniu model biznesowy ucieleśnia organizacyjną i finansową architekturę przedsiębiorstwa (Teece, 2010, s. 173). Innymi słowy, jest to holistyczny opis tego, jak przedsiębiorstwo prowadzi działalność biznesową (Chesbrough, 2007; Magretta, 2002), a użyteczność tej koncepcji wynika między innymi z możliwości stosowania jej do „opisywania i klasyfikowania biznesów” (Baden-Fuller i Morgan, 2010, s. 156).

Jednym z najważniejszych pojęć w rozważaniach nad modelami biznesowymi jest koncepcja wartości. To właśnie przez pojęcie wartości Osterwalder i Pigneur definiują model biznesowy. Według nich: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” (Osterwalder i Pigneur, 2012, s. 18).

Na podstawie badań literatury Richardson (2008, s. 138) stworzył wokół pojęcia wartości skonsolidowany szkielet modelu biznesowego. Składa się on z: (1) propozycji wartości (*value proposition*), (2) systemu tworzenia i dostarczania wartości (*the value creation and delivery system*) oraz (3) systemu przechwytywania wartości (*value capture*). Propozycja wartości jest zazwyczaj utożsamiana z ofertą produktowo-usługową, która jest źródłem przychodów (np. Richardson, 2008). Tworzenie i dostarczanie wartości stanowi istotę każdego modelu biznesowego (Bocken i in., 2014, s. 43) i uwzględnia szereg działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu tworzenia, produkowania, sprzedawania i dostarczania swojej oferty do konsumentów (Richardson, 2008). Natomiast przechwytywanie wartości dotyczy uzyskiwania przychodów i generowania zysków z dostarczanych produktów/usług/informacji do użytkowników i klientów (Richardson, 2008; Teece, 2010).

Koncepcja wartości jest kluczowa w rozumieniu i definiowaniu zrównoważonych modeli biznesowych, gdyż dotyczy ich istoty. Pojęcie wartości jest tym, co w istotnym stopniu łączy logikę modelu biznesowego i zrównoważonego modelu biznesowego (Schaltegger i in., 2016, s. 5).

### Zrównoważone modele biznesowe

Rozwój tematyki zrównoważonych modeli biznesowych jest efektem poszukiwań nowych rozwiązań i lepszych pomysłów na wdrażanie postulatów zrównoważonego rozwoju do praktyki biznesowej. Chodzi tu zarówno o modyfikację dotychczasowych modeli biznesowych, jak i projektowanie i wdrażanie zupełnie nowych, które mogą pomóc utrzymać, a nawet zwiększyć dobrobyt ekonomiczny przez radykalne ograniczanie negatywnych i/lub tworzenie pozytywnych efektów zewnętrznych dla środowiska naturalnego i społeczeństwa (Schaltegger i in., 2016, s. 4).

Teoria tego typu modeli biznesowych cały czas się kształtuje. Pojawiają się różne podejścia, określenia i definicje (Bocken i in., 2014; Boons i Lüdeke-Freund, 2013; Breuer i in., 2018; Schaltegger i in., 2016; Schaltegger i in., 2012). Najpopularniejsze i naprzemiennie stosowane określenia modeli biznesowych silnie integrujących kwestie społeczne i ekologiczne z działalnością biznesową to zrównoważone modele

<sup>1</sup> Wniosek wyciągnięty na podstawie wyszukiwań w bazie BazEkon hasel: „zrównoważone modele biznesowe”, „zrównoważony model biznesowy”, „modele zrównoważonego biznesu” przeprowadzonych 2.07.2021.

biznesowe (*sustainable business models*) oraz modele biznesowe dla zrównoważonego rozwoju (*business models for sustainability*). Powszechnie używa się także abrewiacji tego pierwszego określenia w języku angielskim, czyli SBM. Autorka niniejszego artykułu proponuje także analogiczny akronim w języku polskim – ZMB.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że koncepcja zrównoważonych modeli biznesowych jest na tyle szeroka, że scala wiele, jeśli nie wszystkie podejścia integrujące wartość społeczną, ekologiczną i ekonomiczną z modelem biznesowym (Moratis i in., 2018, s. 7). Tymi podejściami są na przykład: hybrydowe modele biznesowe (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017), start-upy pozytywnego wpływu (*Startupy pozytywnego wpływu*, 2021), B Corps (Honeyman, 2014), czy przedsiębiorstwa nastawione na korzyści niematerialne (*for-benefit enterprise*) (Sabeti, 2012).

Jednym z pierwszych, nowatorskich i całościowych opracowań z zakresu zrównoważonych modeli biznesowych był artykuł Stubbs i Cocklina z 2008 r. (Schaltegger i in., 2016, s. 3). Wskazali oni szereg cech charakterystycznych dla zrównoważonego modelu biznesowego, które zakwalifikowali do czterech grup. Były to: cechy ekonomiczne, środowiskowe, społeczne i holistyczne/wielowymiarowe. Zrównoważony model biznesowy określili jako organizację, która osiąga swój cel, misję i/lub wizję poprzez generowanie wyników społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Ich zdaniem zrównoważone organizacje muszą przynosić zyski, aby istnieć, ale nie istnieją wyłącznie po to, aby przynosić zyski. Innymi słowy zysk jest środkiem do osiągnięcia zrównoważonych wyników (Stubbs i Cocklin, 2008, s. 120–121).

W podobnym duchu wypowiedzi się Dentchev wraz ze współautorami w publikacji z 2016 roku. Ich zdaniem nadrzędnym celem zrównoważonego modelu biznesowego jest rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych. W tym kontekście osiągnięcie zysków nie stanowi zagadnienia dominującego, co stoi w sprzeczności z tradycyjnym spojrzeniem na cel przedsiębiorstwa, czyli zarabianie pieniędzy (Dentchev i in., 2016).

Z kolei w opinii Moratisa i współautorów idea zrównoważonego modelu biznesowego wywodzi się z koncepcji modelu biznesowego, w której najważniejszymi elementami są: tworzenie, dostarczanie i przechwytywanie wartości (Moratis i in., 2018, s. 5–6).

Lüdeke-Freund wraz ze współautorami (2018) zwracają natomiast w szczególności uwagę na propozycję wartości, która ich zdaniem jest istotą zrównoważonego modelu biznesowego i powinna być atrakcyjna zarówno dla klientów przedsiębiorstwa, jak i pozostałych interesariuszy. Autorzy ci podkreślają również znaczenie efektów działalności biznesowej. Ich zdaniem koncepcja zrównoważonego modelu biznesowego odnosi się do tworzenia istotnych pozytywnych efektów przy jednoczesnym znaczącym redukowaniu negatywnego wpływu na

środowisko naturalne i społeczeństwo poprzez sposób, w jaki firma i jej sieć tworzy, dostarcza i przechwytytuje wartość.

Podobnie Boons i Lüdeke-Freund (2013) uważają, że propozycja wartości w zrównoważonym biznesie musi być szersza niż w tradycyjnym i powinna obejmować mierzalną wartość ekologiczną i/lub społeczną wspólnie z wartością ekonomiczną. W tym ujęciu jednym z kluczowych wyzwań jest takie projektowanie modelu biznesowego, aby poprzez dostarczanie społecznych i ekologicznych korzyści umożliwić firmie przechwytywanie wartości dla siebie (Schaltegger i in., 2012). Innymi słowy oznacza to zarabianie na oferowaniu społecznie i ekologicznie użytecznych produktów i usług.

Rozpatrując zrównoważony model biznesowy poprzez pryzmat wartości, można przytoczyć jego następującą definicję: „Model biznesowy dla zrównoważonego rozwoju pomaga opisywać, analizować, zarządzać i komunikować: (1) zrównoważoną propozycję wartości oferowaną przez przedsiębiorstwo klientom i pozostałym interesariuszom; (2) sposób tworzenia i dostarczania tej wartości; oraz (3) sposób przechwytywania wartości ekonomicznej podczas utrzymywania lub regenerowania naturalnego, społecznego i ekonomicznego kapitału poza granicami organizacji” (Schaltegger i in., 2016, s. 6).

Autorzy raportu *Challenging business as usual. Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models* opisując analizowane w niniejszym opracowaniu modele biznesowe używają określenia „hybrydowe modele biznesowe”. Według ich definicji są to modele biznesowe, które nie tylko tworzą wartość ekonomiczną, społeczną i ekologiczną, ale integrują te wartości, uznając je za równie istotne (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017, s. 8).

Jak widać tym, co różne podejścia do zrównoważonych modeli biznesowych najczęściej łączy, jest ich koncentracja na tworzeniu wartości i poszerzanie pojęcia wartości w stosunku do „zwykłych” modeli biznesowych o aspekty społeczne i ekologiczne (Schaltegger i in., 2016, s. 5). Wartość ta bywa nazywa „wartością zintegrowaną” lub „zrównoważoną propozycją wartości”. Zatem wartość zintegrowana to nowe rozumienie wartości, w którym uznaje się równoważne znaczenie wartości finansowej i niefinansowej (społecznej i środowiskowej), ich współistnienie, a także wzajemne inspirowanie i dyscyplinowanie (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017, s. 11).

Natomiast zrównoważona propozycja wartości to: „obietnica ekonomicznych, środowiskowych i społecznych korzyści, które poprzez ofertę przedsiębiorstwa są dostarczane do klientów oraz ogólnie społeczeństwa i uwzględniają zarówno krótkookresowe zyski, jak i długookresowy zrównoważony rozwój” (Patala i in., 2016, s. 1).

W dyskusji nad zrównoważonymi modelami biznesowymi poza kwestiami definicyjnymi, określeniem ram ich funkcjonowania oraz kryteriów wyróżnienia, pojawia się również pytanie dotyczące form orga-

nizacyjnych, jakie mogą one przyjmować. Zdaniem badaczy zrównoważone modele biznesowe występują w różnych formach i kształtach, można je także znaleźć w różnych sektorach (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017, s. 8). Biorąc pod uwagę kryterium dotyczące formy organizacyjno-prawnej, zrównoważone modele biznesowe mogą być tworzone przez przedsiębiorstwa, organizacje pożytku publicznego, korporacje międzynarodowe, różne inicjatywy podejmowane przez sektory, jednostki rządowe, a także nieformalne grupy (Dentchev i in., 2016, s. 2). Co więcej, należy podkreślić, że analizowane w niniejszym opracowaniu podejście do prowadzenia działalności gospodarczej integrujące cele biznesowe z celami społeczno-środowiskowymi, potencjalnie może być inspiracją do tworzenia nowych, innowacyjnych form organizacyjnych takich jak kooperatywy, partnerstwa czy biznesy społeczne, które wykraczają poza wąskie modele działające w celu maksymalizacji zysku (Schaltegger i in., 2016, s. 5). Taki szeroki wachlarz form organizacyjno-prawnych zrównoważonych modeli biznesowych wiąże się z tym, iż prawdziwa wartość społeczno-ekologiczna nie może być tworzona przez firmy funkcjonujące jako niezależne byty, ale przez organizacje działające wspólnie z zewnętrznymi podmiotami w sieci połączeń i przy otwartości na szeroko zakrojoną współpracę (Bocken i in., 2014).

Podsumowując przedstawione wyżej rozważania, podczas opisywania i definiowania zrównoważonych modeli biznesowych zwraca się uwagę na takie kwestie jak:

- równoczesne generowanie wyników społecznych i/lub środowiskowych oraz ekonomicznych;
- traktowanie zysku jako niezbędnego elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki któremu można rozwiązywać problemy społeczne i środowiskowe;
- tworzenie istotnych pozytywnych efektów społecznych i/lub ekologicznych przy jednoczesnym redukowaniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo;
- zrównoważony i zintegrowany sposób tworzenia i dostarczania wartości;
- atrakcyjność propozycji wartości zarówno dla klientów przedsiębiorstwa, jak i pozostałych interesariuszy;
- innowacje w ramach zrównoważonego modelu biznesowego;
- występowanie zrównoważonych modeli biznesowych w różnych formach organizacyjno-prawnych.

Można stwierdzić, że celem dyskusji o zrównoważonych modelach biznesowych jest poszukiwanie ważnego miejsca dla biznesu w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju, w opozycji do dotychczas powszechnego podejścia polegającego na instrumentalnym i często przypadkowym realizowaniu działań „społecznie odpowiedzialnych” przez biznes (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017, s. 11).

### Kryteria wyróżnienia zrównoważonych modeli biznesowych

Przedstawione wyżej koncepcje i definicje zrównoważonego modelu biznesowego określają ramy tego modelu, a także wskazują, czym się on różni od konwencjonalnego. Wydaje się jednak, że robią to w sposób dość ogólny. Co więcej, publikacje na temat zrównoważonych modeli biznesowych nadają tej koncepcji różne, często rozbieżne interpretacje. Pojawiają się także zastrzeżenia do metodologii i wyników niektórych badań (Lüdeke-Freund i Dembek, 2017; Lüdeke-Freund i in., 2018).

Można zatem zadać szereg pytań istotnych z badawczego i aplikacyjnego punktu widzenia, które wymagają dalszego poszukiwania odpowiedzi, np.: jak mierzyć wyniki społeczne i ekologiczne? jakie poziomy powinny one osiągnąć, aby można było nazwać model zrównoważonym? jakie kryteria musi spełniać proces tworzenia i dostarczania wartości? I w efekcie: kiedy model biznesowy można uznać za zrównoważony, a kiedy nie?

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne propozycje normatywnych wytycznych charakteryzujących zrównoważony model biznesu, które pozwalają odpowiedzieć na przywołane pytania. Jednak znalezienie kryteriów, które będą jednocześnie odpowiednio uniwersalne, aby włączać różne praktyczne podejścia, jak i w wystarczającym stopniu konkretne i mierzalne, jest procesem trudnym, jeśli nie niemożliwym.

Na przykład Schaltegger i współautorzy (2012, s. 97–98) uważają, że tym, co wyróżnia zrównoważone modele biznesowe, jest osiąganie sukcesu gospodarczego dzięki inteligentnie zaprojektowanym aktywnościom ekologicznym i społecznym. Ich zdaniem zrównoważony model biznesowy musi posiadać trzy elementy: dobrowolne zaangażowanie w tworzenie rozwiązań problemów społecznych lub ekologicznych, wynik biznesowy osiągany dzięki temu zaangażowaniu oraz sposób zarządzania skoncentrowany zarówno na osiąganiu celów społecznych i ekologicznych, jak i na wynikach biznesowych.

Według Sabetiego głównymi atrybutami tego typu modeli są zobowiązanie do realizacji celu społecznego osadzone w strukturze organizacyjnej oraz metoda biznesowa rozumiana jako jakakolwiek zgodna z prawem działalność biznesowa spójna z przyjętym celem społecznym oraz ze zobowiązaniami wobec interesariuszy. Poza tymi dwiema podstawowymi charakterystykami, zrównoważone modele biznesowe wyróżniają się także innymi cechami takimi jak m.in.: zaangażowanie pracowników w ustalanie celów przedsiębiorstwa, nadzór interesariuszy, uczciwy poziom wynagrodzeń, rozsądne zyski, odpowiedzialność społeczna i ekologiczna oraz transparentność. Jednak nie muszą one wszystkie występować w każdym przypadku (Sabeti, 2009, s. 10).

Natomiast w opracowaniu Moratisa i współautorów za najważniejszy w zrównoważonym modelu biznesowym został uznany proces tworzenia wartości. Dostarczanie i przechwytywanie wartości są kwestiami

wtórny, gdyż stanowią rezultat procesu tworzenia wartości i mogą posiadać lub integrować aspekty zrównoważonego rozwoju tylko wówczas, gdy proces tworzenia wartości: (a) sam w sobie jest zrównoważony i (b) przyczynia się do zrównoważonych efektów (Moratis i in., 2018, s. 5–6). W opinii tych autorów, aby model biznesowy mógł być uznany za zrównoważony, musi spełnić oba warunki (a i b). Do spełnienia pierwszego z nich niezbędne jest najpierw istnienie intencji, zamierzenia tworzenia zrównoważonych wyników – powinno to być działanie celowe, zaplanowane, a nie przypadkowe. Innymi słowy, model biznesowy może zostać zakwalifikowany jako zrównoważony tylko wówczas, gdy świadomym celem przedsiębiorstwa jest aktywne włączanie się w budowanie bardziej zrównoważonego świata. Jednak sama intencja nie wystarczy do spełnienia warunku (a). Ważne jest także to, aby na poziomie operacyjnym model biznesowy był wdrażany w sposób zgodny z ideami zrównoważonego rozwoju. Natomiast jeśli chodzi o efekty (warunek b), to w przypadku zrównoważonych modeli biznesowych nie powinno się rozgraniczać wartości na finansową i niefinansową, ale obydwie traktować jako jeden zintegrowany konstrukt.

Breuer i współautorzy (2018, s. 258) opracowali minimalne wytyczne, które umożliwiają ukonstytuowanie się zrównoważonych modeli biznesowych. W rezultacie zaproponowali zestaw kryteriów, które każda inicjatywa, proces albo narzędzie wykorzystywane w ramach zrównoważonego modelu biznesowego powinny spełniać. Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy zdefiniowali i opracowali cztery zasady przewodnie (*guiding principles*) oraz cztery kryteria związane z procesami (*process-related criteria*) dla zrównoważonych modeli biznesowych. Do zasad przewodnich zaliczyli (Breuer i in., 2018, s. 270–273):

1. Zorientowanie na zrównoważony rozwój w celach i wartościach, na których oparto przedsięwzięcie.
2. Rozszerzone tworzenie wartości – tworzenie wartości nie tylko dla przedsiębiorstwa, jego klientów i udziałowców, ale także tworzenie materialnej i niematerialnej wartości zarówno dla interesariuszy rynkowych, jak i nierynkowych.
3. Myślenie systemowe – holistyczne traktowanie modelu biznesowego uwzględniające m.in. takie aspekty jak: cykl życia produktu, systemy produktowo-usługowe (uznanie, że ekonomiczne, środowiskowe i społeczne efekty dotyczą całego systemu), refleksja nad efektami (np. szukanie odpowiedzi na pytanie, czy model biznesowy rzeczywiście tworzy wartość dla różnych grup interesariuszy).
4. Integracja interesariuszy – nie chodzi tutaj o tradycyjne rozpoznawanie i dostosowywanie się do oczekiwań interesariuszy, a raczej o podejście uznające współzależność interesariuszy, właściwe postrzeganie ich oczekiwań, interesów i wpływu na osiąganie celów przez przedsiębiorstwo, skuteczne zarządzanie problemami oraz refleksję etyczną w obszarze zrównoważonego

rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Powyższe zasady są z założenia dosyć ogólne, gdyż mają pełnić rolę kierunkowskazu dla przedsiębiorców, menedżerów i badaczy. Bardziej szczegółowe są natomiast kryteria procesowe i narzędziowe, gdyż one wskazują, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągnąć powyższe wytyczne. Określają one minimalne wymagania, które powinien spełniać każdy proces w ZMB. Wyróżniono następujące kryteria (Breuer i in., 2018, s. 274–278):

1. Przeformułowanie komponentów modelu biznesowego – projektowanie elementów ZMB powinno być procesem zorientowanym na zrównoważony rozwój zgodnie z zasadami przewodnimi opisanymi powyżej. Taka orientacja na zrównoważony rozwój to coś więcej niż proste dodanie kilku dodatkowych elementów do już istniejącego szablonu modelu biznesowego nastawionego na zysk. Tutaj wszystkie elementy składowe modelu biznesowego powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem perspektywy społeczno-ekologicznej. To samo dotyczy relacji między tymi elementami i ich konfiguracji. Ważne jest także to, że propozycja wartości jako kluczowy element modelu biznesowego musi odnosić się do zasady rozszerzonego tworzenia wartości (wskazanej w wymienionych wyżej zasadach przewodnich).
2. Modelowanie wrażliwe na kontekst – podejście to integruje elementy, które w tradycyjnym podejściu do modelu biznesowego są uznawane za czynniki zewnętrzne. Takie kwestie jak rozwiązywanie konfliktów czy uzgadnianie rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych stron są zwykle traktowane jako zagrożenie. Natomiast w przypadku ZMB można je uznać za wyzwanie. Chodzi także o świadomość istnienia różnych grup użytkowników oraz poziomów ich dojrzałości rynkowej i odpowiednie uwzględnianie tych niuansów w stosowanych narzędziach.
3. Modelowanie oparte na współpracy – to kryterium określa, kto jest aktywnie włączony w procesy i jakie interakcje mają ze sobą uczestnicy. Ponieważ celem istnienia ZMB jest wywieranie pozytywnego wpływu, modelowanie powinno być przeprowadzone nie tylko na poziomie przedsiębiorstwa, ale również w jego sieciach wartości.
4. Zarządzenie wpływem i wynikami – niezbędne jest ciągle monitorowanie wywieranego wpływu i osiąganych wyników, gdyż rezultaty zaplanowanych działań w praktyce zazwyczaj różnią się od tych założonych podczas planowania i modelowania. Jednym z podstawowych efektów działania ZMB powinno być wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie i sprzyjanie zrównoważonemu rozwojowi, dlatego też istotne, a jednocześnie trudne, jest dobranie i zaimplementowanie odpowiednich mierników.

Zaletą zaprezentowanych zasad i kryteriów dla zrównoważonych modeli biznesowych jest według jego autorów konsolidacja różnych podejść, kompleksowość, a jednocześnie zwięzłość. Do sprawdzenia pozostaje jednak, jak różne charakterystyki (np. wiek, motywacja) i uwarunkowania instytucjonalne w różnych regionach i krajach wpływają na rozwój ZMB i czy powyższe wymagania będą mogły mieć zastosowanie dla każdej organizacji w każdej sytuacji (Breuer i in., 2018, s. 280–281).

### **Innowacje zrównoważonych modeli biznesowych**

W dyskusji na temat zrównoważonych modeli biznesowych wyraźnie podkreśla się znaczenie innowacji (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017; Bocken i in., 2014; Geissdoerfer i in., 2018).

Istnieje powszechna zgoda, że wyzwania zrównoważonego rozwoju niosą za sobą ogromny potencjał dla innowacji i nowych rozwiązań biznesowych (Hansen i in., 2009). Związki między innowacjami i zrównoważonym rozwojem to temat oddzielnych obszernych badań. Na tym tle pojawia się pojęcie zrównoważonych innowacji (*sustainable innovation, sustainability driven innovation*) (Boons i Lüdeke-Freund, 2013; Hansen i in., 2009; Luqmani i in., 2017). W szerokim ujęciu definiowane są jako innowacje, które poprawiają efektywność w zakresie zrównoważonego rozwoju (Carrillo-Hermosilla i in., 2010). Natomiast w wąskim ujęciu innowacje tego typu traktowane są jako proces, w którym zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem (środowiskowe, społeczne i finansowe) są wdrażane do systemów organizacyjnych począwszy od tworzenia pomysłów, poprzez badania i rozwój, po komercjalizację. Podejście to ma zastosowanie do produktów, usług, technologii, jak również do modeli biznesowych i organizacyjnych (Charter i Clark, 2007).

Można zatem wyróżnić dwie podstawowe kategorie zrównoważonych innowacji w kontekście modelu biznesowego. Z jednej strony model biznesowy może sprzyjać innowacjom technologicznym, produktowym lub organizacyjnym z zakresu zrównoważonego rozwoju, ale z drugiej strony sam w sobie może być przedmiotem procesu innowacji (Schaltegger i in., 2012, s. 108). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z wdrażaniem innowacji produktowych lub usługowych (*co robimy?*), natomiast w drugim przypadku – innowacja modelu biznesowego oznacza zmianę sposobu prowadzenia działalności gospodarczej (*jak robimy?*) (Bocken i in., 2013).

Innowacje modelu biznesowego na rzecz zrównoważonego rozwoju są definiowane jako innowacje, które tworzą istotny pozytywny wpływ i/lub znacząco redukują negatywny wpływ na środowisko i/lub społeczeństwo poprzez zmiany w sposobie, w jaki organizacja i jej sieć tworzą, dostarczają i przechwytyują wartość albo zmieniają swoją propozycję wartości. Wprowadzanie zmian w istotę modelu biznesowego jest niezbędne, aby skutecznie odpowiadać na

ważne wyzwania zrównoważonego rozwoju. Takie innowacje powinny być ambitne i skoncentrowane na maksymalizowaniu społecznych i środowiskowych korzyści, a nie tylko ekonomicznych zysków (Bocken i in., 2014, s. 44). W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery typy innowacji zrównoważonego modelu biznesowego (Geissdoerfer i in., 2018, s. 406):

1. Zrównoważone start-upy – tworzenie nowej organizacji na podstawie zrównoważonego modelu biznesowego.
2. Transformacja zrównoważonego modelu biznesowego – dotychczasowy model biznesowy jest modyfikowany i w efekcie powstaje ZMB.
3. Dywersyfikacja zrównoważonego modelu biznesowego – bez większych zmian w dotychczasowym tradycyjnym modelu biznesowym tworzony jest dodatkowy ZMB.
4. Przejęcie zrównoważonego modelu biznesowego – dodatkowy, zrównoważony model biznesowy zostaje przejęty i włączony do organizacji.

Warto także dodać, iż tworzenie i rozwój innowacyjnych zrównoważonych modeli biznesowych jest inicjowany przez nowe technologie (głównie internet), alternatywne sposoby ustalania cen (np. płatność za użycie, model subskrypcji), bardziej demokratyczne możliwości finansowania (np. crowdfunding, mikro-kredyty), intensywne zaangażowanie bezpośrednich interesariuszy i partnerstwa z organizacjami z innych sektorów (Antwerp Management School i ING Belgium, 2017, s. 13).

Przykładem przedsiębiorstwa, którego model biznesowy spełnia szereg kryteriów przedstawionych w niniejszym artykule i które można nazwać zrównoważonym start-upem według powyższej klasyfikacji jest To Good To Go (TG TG). Firma ta wykorzystuje technologię, by łączyć ludzi i wywierać pozytywny wpływ na świat. Jej misją jest „zwiększenie świadomości o zjawisku marnotrawstwa żywności oraz jego ograniczenie w skali światowej poprzez udostępnienie nadwyżek żywności konsumentom” (<https://toogoodtogo.pl/pl/terms-and-conditions>). Model biznesowy ma charakter platformy B2C łączącej lokale gastronomiczne/sklepy spożywcze z konsumentami. Podstawowa usługa oferowana przez firmę to aplikacja mobilna dająca możliwość wystawienia na sprzedaż/wyszukania produktów spożywczych oraz dokonania bezpiecznej płatności. Propozycja wartości dla klientów to możliwość zakupu pełnowartościowego jedzenia w korzystnej cenie, natomiast dla sprzedawców możliwość zarobienia na nadwyżkach żywności, które się nie sprzedały i musiałyby zostać wyrzucone. Wartość społeczna to ograniczanie marnowania żywności oraz kształtowanie wśród konsumentów oraz podmiotów gospodarczych postaw świadomej i odpowiedzialnej konsumpcji. Wartość ekologiczna to ograniczenie strat środowiskowych związanych z marnowaniem jedzenia. Firma zarabia na prowizji, którą pobiera od paczek z jedzeniem sprzedanych za pośrednictwem aplikacji. Jak twierdzą twórcy aplikacji: „Koncepcja nie ma słabych stron – korzystają na niej wszyscy” (<https://toogoodtogo.pl/pl/press>). Trzeba

podkreślić, że przedsiębiorstwo posiada certyfikację B Corp (<https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/poland>), co oznacza, że musiało przejść przez złożony proces audytu (B Impact Assessment), umożliwiającą dogłębną analizę i ocenę działalności firmy oraz jej optymalizację.

### **Cztery generacje modeli biznesowych integrujących cele zrównoważonego rozwoju ze strategią biznesową**

Ciekawe spojrzenie na ewolucję dotychczasowego podejścia do zrównoważonych modeli biznesowych, a także możliwy kierunek rozwoju tej koncepcji przedstawili Melissen i Moratis (2016). Zaproponowali oni cztery generacje modeli biznesowych integrujących cele zrównoważonego rozwoju ze strategią biznesową.

Pierwsza generacja to takie firmy, które przeprojektowują produkty oraz usługi i wdrażają różnego rodzaju rozwiązania z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym, jak np. recykling, pożyczanie zamiast kupowania lub angażują się w produkcję i wykorzystanie energii odnawialnej.

Druga generacja to przedsiębiorstwa starające się wdrażać koncepcję potrójnej linii przewodniej (TBL) i społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak ich nadrzędnym celem pozostaje generowanie zysku. Oznacza to, że te modele podejmują się łączenia dwóch konkurujących ze sobą paradygmatów (społeczno-ekologicznego i biznesowego). Tym samym oceniają inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju w kontekście ich wkładu w poprawę rynkowej sytuacji przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę takie kryteria jak: redukcja kosztów, obniżenie ryzyka, wartość marki czy reputacja. Można przyjąć, że w modelach pierwszej i drugiej generacji inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju traktowane są jako dodatki do zwyczajnej działalności przedsiębiorstwa.

Trzecia generacja to modele biznesowe, które zostały tak skonstruowane, aby poza wartością finansową tworzyły również wartość społeczną i ekologiczną. Niektóre z nich nastawione są na osiąganie zysków, ale traktują to jako środek do osiągnięcia celu, a nie jako cel sam w sobie. W wielu przypadkach, aby istnieć i się rozwijać, ponoszą wyższe koszty niż tradycyjne firmy. Niestety, mimo swoich szczytnych założeń, biznesy te nadal funkcjonują na konkurencyjnym rynku, gdzie systemy podatkowe i inne regulacje nie dają im taryfy ulgowej, a konsument nie zawsze docenia ich wysiłki, nagradzając zakupem oferowanych produktów i usług. W efekcie modele biznesowe trzeciej generacji nie są w stanie zmienić fundamentalnej roli biznesu w naszym systemie społeczno-gospodarczym. W związku z tym wiele tego typu inicjatyw nie potrafi przetrwać albo wyjść z pozycji niszowego gracza.

Przedstawione trzy generacje zrównoważonych modeli biznesowych nie zmieniają reguł gry, gdyż funkcjonują według dotychczasowych rynkowych zasad. Firmy, które chcą wyjść poza schematy obec-

nego systemu, muszą, zdaniem autorów, zastosować modele biznesowe, które wykraczają poza rozwiązania proponowane przez pierwsze trzy generacje. Aby wnieść istotny wkład w zrównoważony rozwój, potrzebna jest akceptacja i wsparcie konsumentów – tylko wówczas zrównoważone produkty i usługi mogą mieć pozytywny wpływ na społeczeństwo.

Czwarta generacja zrównoważonych modeli biznesowych opiera się na współpracy ze społecznościami i sieciami społecznymi, innymi firmami, ruchami społecznymi, naukowcami, organizacjami i politykami. Wymaga tworzenia partnerstw i infrastruktury niezbędnych do uzyskiwania dostępu do zasobów i wiedzy eksperckiej. Jest to możliwe przy zastosowaniu holistycznego podejścia do działalności biznesowej integrującego m.in. technologię i zjawiska społeczne zapośredniczone przez technologię, takie jak nowe sposoby organizowania i współpracy. W ten sposób można eksplorować szanse współtworzenia zrównoważonego systemu społeczno-gospodarczego opartego na równości, inkluzywności, odpowiedzialności i zrównoważonej interakcji ze środowiskiem naturalnym. Takie podejście wymaga przekonania o jego słuszności, odwagi, wizji, entuzjazmu i odpowiedzialności przywództwa (Melissen i Moratis, 2016).

Koncepcja czwartej generacji zrównoważonych modeli biznesowych wydaje się interesująca i może nadawać jeden z kierunków rozwoju tego typu biznesów, a także wyznaczać obszar dalszych badań. Częściowo jest to temat już eksplorowany badawczo, np. w zakresie szukania interakcji między gospodarką współpracy i współdzielenia a zrównoważonymi modelami biznesowymi (Aluchna i Rok, 2018) oraz wykorzystywania technologii w zrównoważonych modelach biznesowych do rozwiązywania problemów społeczno-ekologicznych (Dentchev i in., 2018). Jednak z uwagi na obszerność i złożoność zagadnienia bez wątpienia pozostaje tutaj jeszcze wiele wątków do przebadania.

### **Podsumowanie**

Zrównoważone modele biznesowe to koncepcja, która stale ulega transformacji. Jej ramy teoretyczne są konstruowane, a pojawiające się inicjatywy biznesowe często funkcjonują na granicy opłacalności. Jednak rosnące zainteresowanie zarówno teoretyków, praktyków, jak i różnych instytucji może wskazywać, że jest to ważny trend w poszukiwaniu sposobów na bardziej efektywne włączanie biznesu w aktywne tworzenie zrównoważonej przyszłości.

Przykładów takiego podejścia do biznesu można szukać chociażby w ramach ruchu B Corp, który zrzesza prawie 4000 firm z całego świata. Certyfikowane B Corpy są od niedawna obecne także w Polsce (<https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/poland>). Rodzimą, wartą uwagi inicjatywą jest istniejąca od trzech lat i szybko powiększająca się baza polskich start-upów pozytywnego wpływu, w której znajduje się obecnie ponad 600 firm (<https://kozminskihub.com>). Rosnące zainteresowanie tą tematyką wskazuje,



że wieloaspektowa analiza przykładów praktycznych wdrożeń zrównoważonych modeli biznesowych to zdecydowanie konieczny i fascynujący kierunek dalszych badań.

### Podziękowania

Artykuł powstał na podstawie badania nr KZiF/S/51/18 przeprowadzonego przez autorkę w ramach dotacji MNiSW na badania statutowe dla Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2018 roku.

### Bibliografia

- Aluchna, M. i Rok, B. (2018). Sustainable business models: The case of the collaborative economy. W L. Moratis, F. Melissen i S. O. Idowu (red.), *Sustainable business models. Principles, promise, and practice* (s. 41–62). Springer.
- Antwerp Management School i ING Belgium. (2017). *Challenging business as usual. Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School.
- Baden-Fuller, C. i Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bocken, N., Short, S., Padmakshi, R. i Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. i Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boons, F. i Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F. i Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256–286. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715>
- Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P. i Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18, 1073–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>
- Charter, M. i Clark, T. (2007). *Sustainable Innovation: Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003–2006 organised by The Centre for Sustainable Design*. The Centre for Sustainable Design University College for the Creative Arts. [https://cfsd.org.uk/Sustainable%20Innovation/Sustainable\\_Innovation\\_report.pdf](https://cfsd.org.uk/Sustainable%20Innovation/Sustainable_Innovation_report.pdf)
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. i Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Dentchev, N., Baumgartner, R., Dieleman, H., Jóhannsdóttir, L., Jonker, J., Nyberg, T., Rauter, R., Rosano, M., Snihur, Y., Tang, X. i van Hoof, B. (2016). Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges. *Journal of Cleaner Production*, 113, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.130>
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., van Hoof, B. i Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695–703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. i Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation. A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Hansen, E., Grosse-Dunker, F. i Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube – A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 683–713. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002479>
- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook. How to use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers.
- Joyce, A. i Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Luqmani, A., Leach, M. i Jesson, D. (2017). Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24, 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.10.007>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L. i Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Lüdeke-Freund, F. i Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668–1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Melissen, F. i Moratis, L. (2016). A call for fourth generation sustainable business models. *The Journal of Corporate Citizenship*, 63, 8–16. <https://www.jstor.org/stable/90003775>
- Moratis, L., Melissen, F. i Idowu, S. O. (2018). Introduction: From corporate social responsibility to sustainable business models. W L. Moratis, F. Melissen i S. O. Idowu (red.), *Sustainable business models. Principles, promise, and practice* (s. 1–15). Springer.
- Morzoł, I. (2019). *UNESCO a Dekada Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*. UNESCO. <http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/>
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion.
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen J., Väisänen, S., Tuominen, V. i Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: A framework and implications for industrial technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.001>
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Rok, B. (2021). Pozytywny wpływ coraz bardziej potrzebny. W B. Rok (red.), *Raport startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna* (s. 14–17). Koźmiński Business Hub. <https://kozminskihub.com/raportspw/>

Sabeti, H. (2009). *The emerging Fourth Sector. Executive summary*. [bit.ly/337MeG3](http://bit.ly/337MeG3)

Sabeti, H. (2012). Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne. *Harvard Business Review Polska*, 111, 67–74.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. i Hansen, E. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

Schaltegger, S., Hansen, E. i Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

Sneader, K. i Singhal, S. (2021, 4 stycznia). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>

*Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna*. (2021). Koźmiński Business Hub. [bit.ly/3qhMefK](http://bit.ly/3qhMefK)

Stubbs, W. i Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Justyna Szumniak-Samolej jest adiunktem w Katedrze Teorii Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prowadzi wykłady, szkolenia, badania naukowe z zakresu m.in. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), innowacyjnych i zrównoważonych modeli biznesowych, etyki biznesu, mediów społecznościowych, otwartych innowacji oraz zarządzania w gospodarce sieciowej. Jest autorką i współautorką publikacji naukowych (m.in. książek: *CSR in contemporary Poland: Institutional perspectives and stakeholder experiences*, Palgrave Macmillan 2020, *Rozmowy z liderami biznesu społecznego w Polsce*, OW SGH 2016, *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Poltext 2015; *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext 2013) oraz licznych badań. Jest członkinią Komisji Rektorskiej ds. społecznej odpowiedzialności SGH, współorganizatorką ogólnopolskiej konferencji naukowej „Społeczna odpowiedzialność organizacji”, ekspertką w konkursie „Dobroczyńca Roku” organizowanym przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, ekspertką w programie Climate Leadership UNEP oraz ekspertką naukową w „Kompendium CSR”. W 2017 r. była członkinią grupy roboczej w Ministerstwie Rozwoju ds. edukacji i popularyzacji CSR Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Odbyła zagraniczne staże naukowe i dydaktyczne na uczelniach: University of Technology Sydney (Australia), Nottingham Business School (Wielka Brytania), Estice International Business School (Francja).

## POLECAMY

Kazimierz Kuciński, *Zmagania z niewiedzą*



W prezentowanej publikacji autor, zastanawiając się nad postrzeganymi synergicznymi sprawczymi, materialnymi, formalnymi oraz finalnymi przyczynami podejmowania i prowadzenia badań naukowych, mówi o tym, jak należy uprawiać naukę, i pokazuje, jak nie należy tego robić. Zwraca uwagę na instytucjonalne uwarunkowania zmagania z niewiedzą, a zwłaszcza na to, jak mocno są te zmagania zakorzenione w kulturze, którą zarazem tworzą. Spogląda niestandardowo na metodologię i metodykę procesów poznawczych, prowadzonych na gruncie różnych dziedzin nauki, dyscyplin i specjalności naukowych. Podkreśla ich odmienność, a jednocześnie stara się wydobyć to, co jest dla nich wspólne. Zachęca doświadczonych badaczy do refleksji nad tym, jak uprawiać naukę, a początkujących, namawia do zabiegania o metodologiczną poprawność. Przekonuje, że sens mają jedynie zmagania z niewiedzą zakorzenione w istniejącym dorobku naukowym, ale bynajmniej w nim „niezakleszczone”, skierowane ku przyszłości i prowadzone z myślą o ich poznawczej i praktycznej użyteczności. Chce, by nauka rzeczywiście dawała nadzieję na lepszy świat i pomagała w uporaniu się z jego patologiami. W sumie ta książka ma w sobie coś z apokryfu. Wprawdzie dotyczy przede wszystkim metodologii badań naukowych, to jednak jeszcze czegoś więcej.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://ksiegarnia.difin.pl/zmagania-z-niewiedza>  
Wydawca: Difin, Warszawa, 2021.