

Andrzej Chodyński

## *SUSTAINABILITY A INNOWACYJNOŚĆ BIZNESU*

### **Sustainability and innovativeness in business**

Innovativeness of companies is related to the execution of their proactive strategy, aimed at, among others, integration with the business environment. Innovativeness of business entities is often related to the entrepreneurial orientation. It is reflected in the developed business models, including the method of creating value for stakeholders. Innovative criteria in interactions between the company and its clients has been discussed. Dichotomies are analysed which are present in stakeholder management in the view of the sustainability concept. The opinion has been presented that sustainable entrepreneurship is reflected in the execution of sustainability innovation. Attention has been paid to creating value for all the stakeholders based on the execution of the Corporate Social Responsibility (CSR) premises. The relationships of CSR with innovative activities have been emphasised with sustainability competencies. Competence gap in managers is important in the execution of management activities, including in the scope of sustainability competencies. The method of determining the competencies of the manager plays an important role, including those which are conducive to innovative (entrepreneurial) behaviour in the organisation. Attention has been paid to a specific form of managerial innovation which includes the activities undertaken in the context of sustainability. The role of the ability to maintain interactive relations with partners has been emphasised. The proprietary studies with a group of students were used to give an answer to the question of developing models of responsible business, including those related to behaviour of entrepreneurs and ethical leadership. Integration with the business environment, including the stakeholders, was related to the term of closeness.

**Key words:** sustainability, business model, stakeholders, social responsibility

## Wprowadzenie

Współczesny poglądy na rozwój przedsiębiorstw i budowanych w ramach tego rozwoju modeli biznesu uwzględniają koncepcję *sustainability*, zakładającą równowagę celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Podejście takie wynika z założeń teorii interesariuszy, uwzględniającej ich wkład, ale i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Współczesny model biznesu, cechujący się proaktywnością uwzględnia już nie tylko konieczność kreowania wartości dla właścicieli czy klientów, ale odnosi się do wszystkich interesariuszy. Takie podejście obejmuje zatem integrację z szeroko pojętym środowiskiem biznesowym, z podkreśleniem perspektywy długookresowej. B. Roxas i A. Coetzer określają orientację prośrodowiskową (biznesową) ESO jako proaktywną strategiczną postawę firm dla integracji ze środowiskiem biznesowym (ESO – *environmental sustainability orientation*). W ramach takiej orientacji biznesowej firma integruje związki dotyczące ogólnie pojętego środowiska swojego funkcjonowania z jej kulturą, podejmowaniem decyzji, strategią i działaniami biznesowymi oraz poprzez jej integrację z interesariuszami. ESO dla małych firm wytwórczych na przykładzie Filipin wskazuje na trzy jej wymiary: wiedzę o wynikach (efektach) związanych ze środowiskiem naturalnym, praktyki *sustainability* oraz zaangażowanie w kierunku środowiskowego *sustainability*<sup>1</sup>.

Z kolei A. Schneider i E. Meins zwracają uwagę na znaczenie kreowania wartości w ramach *sustainability* na rzecz przyszłego wkładu w osiągnięcia ekonomiczne (*economic sustainability*). Podkreślają, że dotychczasowe podejście, uznające rozłączne traktowanie organizacyjnych procesów finansowych i niefinansowych jest niewłaściwe. Zwracają uwagę, że wyników dotyczących założeń *sustainability* nie można osiągać jedynie przez nawet odpowiednio zorientowane (*sustainability – oriented*) struktury organizacyjne i instrumenty menedżerskie. Niezbędne jest tworzenie nadzoru związanego z *sustainability* (*sustainability governance*)<sup>2</sup>. Na poziomie organizacji łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne można traktować jako kompetencje *sustainability*. Mogą one być wykorzystywane zarówno w sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także w sytuacji kryzysu, zarówno ekonomicznego, jak i pozaekonomicznego. Kompetencja *sustainability* może stanowić kompetencję wyróżniającą przedsiębiorstwo, istotną w budowie jego przewagi konkurencyjnej. Poszczególne kompetencje wchodzące w skład *sustainability*, a więc kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, mogą być wykorzystywane w różnym stopniu, w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji ustabilizowanego działania czy też kryzysu<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 4, s. 461–476.

<sup>2</sup> A. Schneider, E. Meins, *Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework*, „Business Strategy and the Environment” 2012, Vol. 21, No. 4, s. 211–222.

<sup>3</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

Rozważając funkcjonowanie *sustainability* w środowisku biznesowym warto zwrócić uwagę, że dla poprawy jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa wykorzystuje się zdolności zwykle (operacyjne) dla zapewnienia ciągłości działalności. W celu właściwego reagowania na szanse i zagrożenia potrzebne są zdolności dynamiczne, co wiąże się z tworzeniem nowych lub modyfikacją istniejących zdolności. Umożliwia to realizację zmian. Zdolności dynamiczne, wbudowane w procesy organizacyjne obejmują zdolności przystosowania (adaptacji) do zmian w otoczeniu zewnętrznym, zdolność absorpcji wiedzy zewnętrznej oraz zdolności innowacyjne. Dowodem skłonności i zdolności przedsiębiorstwa do interakcji z innymi organizacjami są zinstytucjonalizowane zasady i procedury, a stopień tego zinstytucjonalizowania odnosi się do poziomu ujednolicenia i wdrażania praktyk organizacyjnych. Według A. Wójcik-Karpacz, zinstytucjonalizowane praktyki są traktowane jako procesy organizacyjne przyjęte i realizowane w przedsiębiorstwie<sup>4</sup>.

### **Sustainability a legitymizacja firmy**

R. Lozano, odnosząc się do działań korporacji wskazuje, że tworzona jest koncepcja „równoważenia korporacyjnego” (*corporate sustainability* – CS). Jest ona postrzegana jako ciągły wkład korporacji na rzecz równowagi *sustainability*, włączając w to wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny w perspektywie krótko- i długo okresowej. Działania objęte CS dotyczą całego systemu firmy: czynności i produkcji (wytwarzania), zarządzania i strategii, systemu organizacyjnego, zaopatrzenia, marketingu, ocen i komunikacji. Jako główny nośnik zmian wewnętrznych związanych z doskonaleniem CS wskazywane jest przywództwo, a jako główny zewnętrzny nośnik – regulacje i legislacja<sup>5</sup>.

B. Roxas i A. Coetzer rozważania o środowisku zewnętrznym (biznesowym) wiążą z teorią instytucjonalną. W myśl tej teorii, środowisko zewnętrzne firm jest zarządzanie (regulowane) przy udziale struktur społecznych, włączając w to schematy, reguły, normy i rutyny. Reguły przyjmują postać prawną, regulacji, norm, konwencji społecznych (porozumień) oraz innych pisanych i niepisanych reguł zachowań. Rozpatruje się trzy wymiary środowiska działania firm (*firm's institutional environment*)<sup>6</sup>:

- regulacyjny, jako formalnie skodyfikowane, przedstawione i wprowadzone w życie struktury prawne w społecznościach, społeczeństwie lub krajach,
- normatywny (normy społeczne, wartości, przekonania, założenia),

---

<sup>4</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2012, s. 22–34, 41.

<sup>5</sup> R. Lozano, *Orchestrating Organizational Changes for Corporate Sustainability. Overcoming Barriers to Change*, „Greener Management International” 2012, No. 57, s. 43–64.

<sup>6</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *op. cit.*, s. 461–476.

- poznawczy, który dotyczy społecznie uzgodnionych i przyjętych konstrukcji dotyczących znaczenia, sensu lub aksjomatycznych przekonań dostarczających szablonów i scenariuszy do działania.

Dostosowanie się firmy do tych trzech elementów jest podstawą do jej legitymizacji. Odnosi się do zachowań firm odnośnie do środowiska naturalnego, *sustainability* oraz społecznej odpowiedzialności. Dla małych firm przekonania, wartości i nastawienie (postawa) menedżera – właściciela i jego strategiczny model mentalny ostatecznie określają kierunek strategiczny, konfiguracje i praktyki firm.

Prezentowany jest model, w którym trzy – regulacyjny, poznawczy i normatywny – elementy środowiska instytucjonalnego (*institutional environment*), mającego swe podstawy w teorii instytucjonalnej, wpływają na postawę właściciela-menedżera odnośnie do m.in. środowiska naturalnego (ANE), a to z kolei wpływa na ESO firmy. Wymienione trzy elementy *institutional environment* bardzo pozytywnie wpływają na nastawienie menedżerskie w kierunku *environmental sustainability*, a idąc dalej – na ESO. ESO jako orientacja strategiczna przekłada się na praktyki menedżerskie na rzecz środowiska naturalnego. B. Roxas i A. Coetzer dla małych firm proponują 18 pozycji: 6 z nich dotyczy wiedzy odnośnie do wyników (skutków) związanych ze stanem środowiska naturalnego i praktyk, 8 dotyczy opisu bieżących praktyk związanych z zarządzaniem zrównoważonym (*sustainable environmental management*), 4 odnosi się do zaangażowania firm w dążeniu i krzewieniu proaktywności związanej z *sustainable environmental management*.

### **Sustainability, CSR a zarządzanie interesariuszami**

W kontekście interesariuszy warto podkreślić znaczenie zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa. W opracowaniu A. Wójcik-Karpacz zebrano definicje tego pojęcia. A. Goerzen (2005) podaje, że to „zdolność obejmująca rozwiązania, procedury i kompetencje odnoszące się do wymiaru zewnętrznego i wewnętrznego”. D. Lavie (2006) twierdzi, że to „zdolność do tworzenia i utrzymywania wartościowych interaktywnych relacji z partnerami”. Według X. Ma, X. Yao, Y. Xi (2009), to „zdolność przedsiębiorstwa do integracji pozyskanych zasobów wiedzy”. Pojawia się też pojęcie kompetencji relacyjnych. A. Paulray, A.A. Lado, I.J. Chen (2008) uważają, że kompetencja relacyjna to „zdolność do międzyorganizacyjnego komunikowania się”, zaś W. Czakon (2011) twierdzi, że kompetencja relacyjna to „wyuczony wzorzec działań organizacji skierowany na pozyskiwanie i wspólną z partnerami eksploatację zasobów realizowanych na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych skierowanych na konkretnego partnera”<sup>7</sup>. Warto podkreślić, że kompetencje relacyjne, obok zdolności specjali-

<sup>7</sup> A. Wójcik-Karpacz, *op. cit.*, s. 39.

stycznych i społecznych związanych z realizacją zadań w sieci uporządkowanych relacji, są podstawą do tworzenia kompetencji sieciowych. Kompetencje te pozwalają na tworzenie i rozwój międzyorganizacyjnych układów sieciowych z udziałem poszczególnych interesariuszy<sup>8</sup>.

Wiążąc problematykę kompetencji relacyjnych i sieciowych z zarządzaniem interesariuszami warto zwrócić uwagę na poglądy M. Minoja, że w zarządzaniu interesariuszami występują trzy dychotomie: czy (tak lub nie), kiedy (w krótkim lub długim terminie) oraz jak (przystosowanie lub standaryzacja)<sup>9</sup>. Podkreślany jest także fakt występowania w dalszym ciągu dychotomii między wartościami ekonomicznymi i społecznymi<sup>10</sup>.

M. Minoja w oparciu o przegląd poglądów różnych autorów uważa, że zarządzanie interesariuszami (ZI) (*stakeholder management*) jest integralną częścią kultury organizacyjnej. Akcentowane są poglądy wskazujące na związki zarządzania interesariuszami z CSR. Obok tego związku wskazuje się na pozostałe obszary realizacji celów CSR, mianowicie etyka biznesu, odpowiedzialność za środowisko naturalne i odpowiedzialność społeczna (Lockett i in. 2006). Występują także poglądy wskazujące, że z punktu widzenia CSR oraz teorii interesariuszy następuje integracja polityki społecznej korporacji i zarządzania strategicznego, oraz że występuje zbieżność strategii z etyką. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę na zjawisko polegające na pomijaniu aspektów moralnych w podejmowaniu decyzji. Część autorów uważa że zarządzanie interesariuszami i CSR nie będą mieć pozytywnego wpływu na tworzenie przewagi konkurencyjnej ze względu na ponoszone koszty. M. Minoja przytacza interesującą opinię, że odpowiedzialność interesariuszy (*stakeholder responsibility*) przedsiębiorstwa oznacza, że głównym celem CSR jest kreowanie wartości dla kluczowych interesariuszy i zapewnienie im (spełnienie) naszej odpowiedzialności. Podkreśla się, że każdy biznes powinien włączyć się w realizację odpowiedzialnych praktyk, że nie można oddzielać etyki od biznesu.

H.-J. Schlierer i współpracownicy wiążą zarządzanie interesariuszami z CSR, ładem korporacyjnym (*corporate governance*), etyką biznesu i *sustainability*. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu zwracają uwagę, że ZI może być traktowane jako centralny punkt rozważań odnośnie do CSR, inni autorzy traktują zaś CSR jako komponent teorii interesariuszy. Wskazuje się na przeplatanie *sustainability* i zarządzania interesariuszami, gdyż strategia *sustainability* kreuje wartość dla różnych interesariuszy, w tym przyszłych pokoleń, zapewniając długotrwałość życia firm. Zarządzanie interesariuszami ma swój wymiar kulturowy. W Wielkiej Brytanii jest ono postrzegane jako koncepcja o charakterze

---

<sup>8</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2012.

<sup>9</sup> M. Minoja, *Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 67–82.

<sup>10</sup> F. Santos, *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3, s. 335–351.

instrumentalnym i woluntarystycznym. We Włoszech stanowi nie tylko podejście etyczne, ale i strategiczne. Nawiązując do praktyk CSR widać powiązania między Włochami i Hiszpanią, oraz Belgią i Francją. Dla wszystkich badanych podmiotów obserwuje się, że pojęcie interesariuszy odnoszone jest do interesariuszy pierwszoplanowych, dotyczy zatem głównie pracowników, dostawców i klientów, czasem społeczności lokalnej (Włochy), a dla dużych korporacji ma odniesienie także do organizacji non-profit<sup>11</sup>.

W przypadku MSP podkreśla się znaczenie trzech oddziaływań (zdolności): wizji, zarządzania interesariuszami i strategicznej proaktywności w określonych sektorach przemysłowych. Z reguły MSP realizowały strategie reaktywne w obszarze CSR. Proaktywność CSR, traktująca społeczną odpowiedzialność priorytetowo to nie tylko spełnianie regulacji, ale wychodzenie ponad – przez innowacje, efektywność (*ecoeficiency*), zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, przywództwo dotyczące środowiska (naturalnego), w tym poprzez analizę (ekologicznego) cyklu życia produktu<sup>12</sup>.

### **Sustainability a innowacyjność**

Założenia *sustainability* powinny mieć swoje odzwierciedlenie w orientacji przedsiębiorczej organizacji i decyzjach menedżerskich. S. Schaltegger i M. Wagner, odnosząc się do zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) podkreślają, że zawiera ona przedsiębiorczość społeczną i ekologiczną (lub ekoprzedsiębiorczość – *ecopreneurship*), oraz że ma wymiar instytucjonalny. Ich zdaniem stanowi ona w istocie realizację innowacji zrównoważonych (*sustainability innovation*) nakierowanych na masowy rynek dla dostarczania korzyści dla znacznej części społeczeństwa. Realizacja ta wiąże się z zaspokajaniem żądań dużych grup interesariuszy przez zrównoważonych przedsiębiorców (*sustainable entrepreneurs*). Szerokie pojęcie *sustainable entrepreneurship* uznaje, że jest to innowacyjna, zorientowana rynkowo forma kreowania wartości ekonomicznych i społecznych. Jest realizowana i kierowana przez osoby, indywidualności, przez przełomowe działania (innowacje) na rynku, przynosząc korzyści środowiskowe i społeczne. Innowacje mogą mieć podłoże instytucjonalne. Szczególna rola przypada intraprzedsiebiorcom. S. Schaltegger i M. Wagner proponują macierz *sustainability entrepreneurship*: na jednej osi zawarto priorytet (range) celów *sustainability* (społeczne, ekologiczne), zaś na drugiej – opis wyników organizacji. Autorzy ci podnoszą, że efekty społeczne mogą być tworzone poza rynkiem lub nie mieć jeszcze charakteru rynkowego, aby następnie przejść do niszy rynko-

<sup>11</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, No. 1, s. 39–51.

<sup>12</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, No. 4, s. 483–500.

wej. Kolejnym etapem jest zaistnienie na masowym rynku, przy dużym wpływie na społeczeństwo. Podkreśla się znaczącą rolę instytucji politycznych (jako interesariuszy), np. na rynku energii odnawialnej<sup>13</sup>. D. Holt przywołuje definicję Issac (1997), gdzie *ecopreneuring* jest określane jako zaangażowany społecznie, transformujący się system biznesowy, związany z przełomowymi innowacjami przy uwzględnieniu ponoszonego ryzyka, z nastawieniem na cele ekologiczne<sup>14</sup>. Z kolei B.D. Parrish określa pojęcie *sustainable entrepreneurship* jako typ przedsiębiorczości, która oznacza nacisk na problematykę ochrony środowiska (naturalnego)<sup>15</sup>.

J. Hall i W. Marcus omawiają z kolei następujące relacje: innowacje a modele biznesu oraz innowacje a *sustainability*. Zwracają uwagę na występowanie powiązań (integracji) między *sustainability management* (dotyczy celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) a innymi funkcjami korporacji, takimi jak zarządzanie jakością, strategia rozwoju, a także zarządzanie zdrowiem i bezpieczeństwem. Odnoszą się w tym kontekście do uzyskiwanych wyników ekonomicznych i środowiskowych. Podkreślają, że *sustainable environment innovation* opiera się o interakcję zmiennych ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które nie są łatwo identyfikowalne jako na przykład związane z interesariuszami drugorzędnymi. Zwracają uwagę, że innowacje mogą mieć niszczący wpływ na tych interesariuszy. Interesariusze drugorzędni mają jedynie wpływ pośredni na firmę przez interesariuszy głównych. Należy liczyć się także z faktem, że na rozwój innowacji będą wpływać agencje regulacyjne<sup>16</sup>.

### Decyzje i kompetencje menedżerskie a *sustainability*

Decyzje menedżerskie powinny uwzględniać konieczność współdziałania z interesariuszami. Zwraca się uwagę, że w kontaktach tych powinny być wprowadzane kryteria innowacyjne. Według J. Fassina, jako takie kryterium traktuje się obustronność oddziaływań firma – interesariusze. Występować ona powinna obok lojalności i uczciwości. Obustronność, jak wykazują badania, jest ograniczona do *real stakeholders*. W kontekście CSR proponuje się, aby obustronność traktować jako innowacyjne kryterium dotyczące nadzoru korporacyjnego<sup>17</sup>. W literaturze

---

<sup>13</sup> S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, No. 4, s. 222–237.

<sup>14</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, No. 4, s. 238–250.

<sup>15</sup> B.D. Parrish, *Sustainability Driven Entrepreneurship: Principles of Organization Design*, „Journal of Business Venturing” 2010, Vol. 25 (5), s. 510–523.

<sup>16</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, No. 3, s. 183–196.

<sup>17</sup> J. Fassin, *Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 83–96.

analizuje się także wpływ modeli mentalnych na proces podejmowania decyzji przez właścicieli małych firm. H.-J. Schlierer i współpracownicy zwracają uwagę, że model mentalny odnosi się także do procesu związanego z informacją o sensie działań. Odniesiono się do problemu jak właściciele (menedżerowie) widzą sensowne działania w zarządzaniu interesariuszami. Percepcja ze strony właścicieli (menedżerów) jest różna, zależy od struktur instytucjonalnych w danym kraju oraz od uwarunkowań kulturowych<sup>18</sup>.

Decyzje są podejmowane mając na uwadze problem legitymizacji przez menedżerów założen *sustainability*. T.E. Thomas i E. Lamm naświetlają w tym kontekście problem strategii *sustainability* i podejmowanych inicjatyw. Analizowany jest wpływ czynników poprzedzających (antecedencji) na podejmowane działania, także przez przedsiębiorstwa. Rozważane są intencje menedżerskie w oparciu o teorię Ajzena<sup>19</sup>. Teoria ta przyjmuje, że zachowanie człowieka jest powodowane jego intencjami. Z kolei intencje są określane przez trzy czynniki: postrzeganą atrakcyjność, postrzegane normy społeczne (co wiąże się z ewentualną akceptacją społeczeństwa) oraz poczuciem możliwości i ograniczeń<sup>20</sup>. Prezentując teorię TPB (*Theory of planned behavior* – teoria planowych zachowań) T.E. Thomas i E. Lamm podkreślają, że odnosi się ona do zależności: postawy (nastawienia), intencje i zachowania. TBC jest analizowany z punktu widzenia zachowania równowagi związanej ze środowiskiem naturalnym – *environmentally sustainable*, (jako przykłady podano zachowania ekologiczne w rolnictwie, związane z recyklingiem, minimalizacją odpadów, tworzenie systemów zarządzania środowiskiem naturalnym).

T.E. Thomas i E. Lamm określili ponadto kilkanaście podstawowych wymiarów legitymizacji, wskazując na ich wykorzystanie dla *sustainability* jako specyficznej formy innowacji menedżerskich (*managerial innovation*), jako podstawa do zmian. Menedżerowie kierują się przy tym ocenami o charakterze:

- pragmatycznym (na przykład są one związane z redukcją kosztów, redukcją ryzyka, odpowiedzialnością prawną, poprawą reputacji czy marki),
- moralnym (oceny normatywne),
- poznawczym (*cognitive*), którą są związane z rozumieniem (pojmowaniem) działań i polityki (wyrażają przekonanie o tym, czy praca będzie przez to łatwiejsza czy trudniejsza). Legitymizacja opiera się o sześć elementarnych nastawień (postaw) w oparciu o agregację i interakcje trzech wymienionych ocen.

---

<sup>18</sup> H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *op. cit.*, s. 39–51.

<sup>19</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and Organizational Sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, No. 2, s. 191–203.

<sup>20</sup> A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.



Program *sustainability* zawiera<sup>21</sup>:

- gotowość do oceny (określenia) jako podstawa efektywnej implementacji programu,
- przewodnictwo dla przygotowania jak najlepszej implementacji,
- środki dla określenia ewentualnego wpływu programu na postawy (zachowania) pracowników.

Realizacja koncepcji *sustainability* wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich. W metodzie M-Astra ogólne kompetencje menedżerskie obejmują takie zakresy, jak: innowacyjność, planowanie, współpraca, przywództwo, podejmowanie decyzji, pewność siebie, wytrwałość oraz rozwiązywanie problemów. Kompetencje specyficzne obejmują zaś znajomość: systemu oceniania i motywowania pracowników, zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich, zasad reklamy i marketingu, rynku, produkcji i logistyki, finansów oraz przepisów prawnych<sup>22</sup>. W różnych modelach kompetencji menedżerskich podkreśla się rolę umiejętności koncepcyjnych, organizacyjnych, komunikowania się i społecznych. Uwypukla się znaczenie dojrzałości społecznej<sup>23</sup>. Można przyjąć, że kompetencje menedżerskie w odniesieniu do *sustainability* odnoszą się przede wszystkim do umiejętności koncepcyjnych, związanych z podejściem nastawionym na równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz umiejętności komunikowania i współpracy z uczestnikami organizacji oraz pozostałymi interesariuszami. Stanowi to bowiem przejaw umiejętności społecznych i dojrzałości społecznej. Tę ostatnią można rozumieć jako przekonanie o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za skutki swoich działań (lub zaniechań) w długiej perspektywie czasowej. Kompetencje menedżerskie w obszarze *sustainability* są stosunkowo nowym zakresem kompetencji. Dlatego istotne może być ustalenie menedżerskiej luki kompetencyjnej. P. Kazibudzki podkreśla, że luka kompetencyjna (dezaktualizacja kompetencyjna) obejmuje następujące typy: technologiczny (związany z brakiem wiedzy), interpersonalny (ważny przy pełnieniu ról organizacyjnych), kulturowy (konflikt z aktualną kulturą i normami organizacji), polityczny (na przykład identyfikowanie się z poprzednim zarządem) i ekonomiczny (jako skutek poprzednich typów, co wpływa na osiągnięte wyniki)<sup>24</sup>. W przypadku *sustainability* szczególna rola, należy sądzić, przypada na lukę kulturową i interpersonalną. P. Kazibudzki zwraca uwagę, że pojawienie się dezaktualizacji kompetencyjnej ma związek z zaufaniem pracowników do menedżera. Zaufanie buduje się w oparciu o cechy charakteru menedżera: skrupulatność, uprzejmość, emocjonalną stabilność, otwartość na doświadczenie,

<sup>21</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *op. cit.*, s. 191–203.

<sup>22</sup> M. Łaguna, W. Talik, M. Wiechetek, *Pomiar kompetencji menedżerów małych i średnich firm: metoda M-Astra*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147), s. 157–175.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, 2007, s. 82.

<sup>24</sup> P. Kazibudzki, *Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 23–26.

a także ekstrawertyzm. Dzięki temu budowana jest wiarygodność menedżera. Wskazuje się, że zaufanie menedżer buduje przez zdolności (kompetencje w danej domenie), życzliwość i uczciwość, rozumianą jako dotrzymanie obietnic. Warto podkreślić, że pracownicy i przedsiębiorcy inaczej postrzegają znaczenie kompetencji menedżerskich. Dla pracowników najważniejsze są sprawiedliwość i autorytet, a dla przedsiębiorców (pracodawców) – skuteczność i uczciwość. M. Bugdol zwraca z kolei uwagę na związki między zaufaniem a sprawiedliwością. Podkreśla, że jest wiele rodzajów zaufania i sprawiedliwości, ale że nie można stwierdzić, która wartość jest dominująca, przy czym specjaliści od zarządzania wskazują na zaufanie, w szczególności w sytuacjach kryzysowych<sup>25</sup>. Warto podkreślić, że rozważania te należy odnosić do występującej kultury organizacyjnej i występującego systemu wartości. Należy uwzględnić także fakt, na ile kompetencje pracownicze przystają do tej kultury. Kompetencje pracownicze obejmują bowiem także wartości kulturowe (etyczne) obok wiedzy, doświadczenia, zdolności i predyspozycji do współdziałania dla osiągnięcia celów firmy i umiejętności profesjonalnych działań<sup>26</sup>.

## Badania własne

Badaniom poddano 100 studentów z kierunku zarządzanie, na studiach magisterskich uzupełniających, w większości – niestacjonarnych (1 i 2 rok). Badania wykonano na przełomie lat 2012/2013. Wyniki podano w tabeli. Większość ankietowanych to pracownicy, część z nich prowadzi własną działalność gospodarczą. Nie zawsze odpowiedzi sumują się do 100%, gdyż nie na wszystkie pytania ankietowani udzielili odpowiedzi.

### Wyniki badań ankietowych

Nr pyt.	Treść pytań	Udział procentowy odpowiedzi
1	Zaangażowanie zawodowe	70% to pracownicy, 11% to przedsiębiorcy
2	Wskaż cechy etycznego przywództwa w realizacji modeli zrównoważonego (odpowiedzialnego) biznesu (równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych) • odpowiedzialność związana m.in. ze zgodnością z prawem, regulacjami i wytycznymi zawodowymi; to odpowiedzialność osobista, odpowiedzialne zachowanie wobec innych, promowanie etycznych zasad	

<sup>25</sup> M. Bugdol, *Zaufanie i sprawiedliwość w organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 11, s. 13–20.

<sup>26</sup> A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Warszawa 1999, s. 90.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• wzgląd i poważanie innych</li> </ul>	2, 8, 83
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• sprawiedliwość i brak dyskryminacji</li> </ul>	1, 18, 73
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• odpowiednie cechy: uczciwość, prawość, solidność, szczerłość; wiąże się m.in. ze świadomością etyczną, bierze pod uwagę równowagę/wpływ w dłuższym okresie</li> </ul>	2, 8, 82
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• orientacja kolektywna, organizacyjna i społeczna (m.in. wiąże się z przedkładaniem interesu organizacji nad interes własny, promowanie pracy grupowej i kooperacji)</li> </ul>	1, 21, 78
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• otwartość i elastyczność</li> </ul>	5, 30, 61
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> </ul>	3, 17, 67
3	<p>Wskaż na elementy bliskości wpływające na tworzenie przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• geograficzna (przestrzeń geograficzna i wymiar społeczny)</li> </ul>	12, 36, 49
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• przemysłowa (podobieństwo i/lub komplementarność technologiczna)</li> </ul>	8, 28, 60
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• kulturowa (podobieństwo wartości, postaw, norm)</li> </ul>	6, 35, 51
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• organizacyjna (podobieństwo zasad koordynacji działań)</li> </ul>	9, 32, 59
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• instytucjonalna (przynależność do wspólnoty stosującej te same reguły postępowania)</li> </ul>	13, 45, 41
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> </ul>	
4	<p>Wskaż czynniki wpływające na zachowania przedsiębiorcy w tworzeniu modeli biznesu związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadane kompetencje przedsiębiorcze (wiedza, motyw, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna, umiejętności prowadzące do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa)</li> </ul>	0, 14, 85
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• potrafi oszacować obszary ryzyka i niepewność</li> </ul>	2, 16, 81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• poszukiwanie okazji rynkowej</li> </ul>	4, 9, 81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• to agent zmiany, poszukujący okazji w otoczeniu, reagujący zmianami (decyzjami) odnośnie do wykorzystania zasobów, uwzględniając dostęp do informacji</li> </ul>	2, 31, 63
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało ważne, średnio ważne, ważne</li> </ul>	

5	<p>Jakie elementy orientacji przedsiębiorczej są szczególnie istotne przy realizacji przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomia – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• innowacyjność – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• proaktywność – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• podejmowanie ryzyka – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> </ul>	<p>5, 56, 35</p> <p>4, 7, 88</p> <p>2, 30, 68</p> <p>3, 27, 70</p> <p>11, 48, 37</p>
6	<p>Jakie elementy związane z uczeniem się: (programy edukacyjne) dotyczące przedsiębiorczości są przydatne przy tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu (dla Twojej drogi zawodowej i zainteresowań)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznanie okazji, planowanie, marketing, finanse, kreowanie przedsięwzięć obarczonych ryzykiem, zarządzanie zasobami, zarządzanie operacyjne – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• kreatywne rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, umiejętności sprzedaży, negocjacji, prezentacji, pracy zespołowej, przywództwo, zarządzanie projektami, praca w sieciach (<i>networking</i>) – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> <li>• badanie wpływu przedsiębiorczości na społeczeństwo, kampanie medialne, seminaria, prezentacja wzorców, najlepsze praktyki, cechy przedsiębiorczości, teorie, wpływ na społeczeństwo – mało ważne, średnio ważne, ważne</li> </ul>	<p>0, 21, 78</p> <p>1, 19, 78</p> <p>4, 46, 50</p>

Cechy etycznego przywództwa w realizacji modeli zrównoważonego biznesu przyjęto zgodnie z propozycją Ch. Resick i współpracowników<sup>27</sup>. Cechy te można wiązać z problemem występowania ewentualnych luk kompetencyjnych u menedżerów. Elementy bliskości przyjęto za A. Jewtuchowicz<sup>28</sup>. Przy konstrukcji pytań do ankiety wykorzystano opisywane w literaturze czynniki, które będą wpływać na zachowania przedsiębiorcy (wiersz 4 w tabeli): posiadane kompetencje przedsiębiorcze (według B. Bird)<sup>29</sup>, umiejętności oszacowania obszarów ryzyka i niepewności (F. Knight), poszukiwanie okazji rynkowej (J. Kirzner) lub

<sup>27</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, No. 3, s. 435–457.

<sup>28</sup> A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy rozwoju*, Łódź 2005.

<sup>29</sup> S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.

fakt, że przedsiębiorca to agent zmiany (H. Lebenstein)<sup>30</sup>. Jako elementy orientacji przedsiębiorczej wskazano, przywołując literaturę przedmiotu że są nimi: autonomia, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych<sup>31</sup>. W konstruowaniu ankiety wykorzystano także elementy związane z uczeniem się (programy edukacyjne) dotyczące przedsiębiorczości, zawarte w propozycji S. Pfeifer i D. Borozan<sup>32</sup>. Dotyczą one zakresu ujętego w wierszu 6.

Ankietowani wskazują, że wszystkie analizowane cechy etycznego przywództwa są oceniane jako ważne. Jako ważne i średnio ważne oceniane są elementy bliskości. Pełną akceptację znajdują także czynniki, wskazywane w literaturze jako wpływające na zachowania przedsiębiorcy. Innowacyjność wskazywana jest jako najważniejszy element orientacji przedsiębiorczej. Podkreśla się duże znaczenie opisywanych w literaturze przedmiotu elementów związanych z uczeniem się przy tworzeniu odpowiedzialnych modeli biznesu.

Prezentowane wyniki wskazują, że przy wykorzystywaniu koncepcji *sustainability* można wykorzystać zebrane w tabeli różne koncepcje i poglądy, przydatne przy tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu. Zwraca uwagę podkreślana rola działań innowacyjnych. W tworzeniu tych modeli, a w szczególności działań i procesów międzyorganizacyjnych szczególna rola przypada zasobom relacyjnym (*relational resources*). Zdolność relacyjna organizacji jest postrzegana jako zdolność społeczna, określana jako ogół efektywnych interakcji z partnerami<sup>33</sup>. Szerzej problem ten w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej opisali J.H. Dyer i H. Singh<sup>34</sup>. Zwraca się uwagę, że w podejściu zasobowym analizie poddawano pojedyncze przedsiębiorstwo, zaś w ujęciu relacyjnym analizie poddaje się parę lub sieć przedsiębiorstw. Tematyka ta ma swoje odniesienie do relacji z interesariuszami, tak istotnymi w realizacji założeń *sustainability*. Z punktu widzenia strategicznego ważne są tworzone rutyny. Jako ich istotne cechy wskazuje się na<sup>35</sup>:

- fakt, że są zbiorowym wzorcem postępowania,
- ich powtarzalność,
- możliwość łączenia struktur z działaniem poprzez sekwencyjność i złożoność rutyn.

---

<sup>30</sup> A. Marjański, *Nauki o organizacji. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*, Warszawa [dostęp on line: luty 2012].

<sup>31</sup> A. Gaweł, *Sytuacja ekonomiczna w branży jako czynnik przyciągający nowo tworzone przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147), s. 63–77.

<sup>32</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, No. 2, s. 216–223.

<sup>33</sup> A. Wójcik-Karpacz, *op. cit.*

<sup>34</sup> J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.

<sup>35</sup> W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Poznań 2011, s. 37.

Zdaniem Autora, że rutyny powinny być tworzone (zarówno o charakterze organizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym) przy realizacji koncepcji *sustainability*.

Komentując uzyskane wyniki badań dotyczące zachowań etycznych warto przytoczyć poglądy, które prezentują N.H. Ahmad i T. Ramayah w oparciu o badania w Malezji<sup>36</sup>. Wskazują one, że praktyki etyczne są pozytywnie skorelowane z efektami, a taka korelacja nie występuje w przypadku praktyk społecznie odpowiedzialnych. Równocześnie zdaniem praktyków biznesu nie występuje konflikt między etyką, społeczną odpowiedzialnością a uzyskiwanymi wynikami. Badania dotyczyły przedsięwzięć ryzykownych (*venture performance*) dla przedsiębiorstw małych i średnich. Etyka wiąże się przekonaniem poszczególnych osób, a odpowiedzialność społeczna dotyczy zobowiązań wobec interesariuszy, na które wpływ mają przekonania kluczowych osób w organizacji. Praktyki etyczne w działalności biznesowej odnoszą się do odpowiedzi na pytanie: co powinno być zrobione lub co nie powinno być zrobione. Jako społecznie odpowiedzialne praktyki w biznesie można przyjąć pozytywną aktywność przedsiębiorstwa w społeczności, w której się działa, włączając w to odpowiedzialność w stosunku do klientów, pracowników i publiczności (społeczeństwa – *public*). Należy tu zwrócić uwagę, że wniosków z przytoczonych badań w Malezji nie można uogólniać ze względu na kontekst kulturowy zachowań etycznych i społecznie odpowiedzialnych.

Praktyki biznesowe odnoszą się także do oddziaływań na środowisko naturalne. Z badań przeprowadzonych przez A. Kubasika odnośnie do ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, z udziałem 81 studentów czynnie uczestniczących w praktyce gospodarczej, wynika że<sup>37</sup>:

- skuteczną ochronę środowiska naturalnego zapewniają restrykcyjne normy ekologiczne, a system norm etycznych jako najważniejszy uznaje 16% badanych,
- głównym czynnikiem, powodującym działania korporacji w obszarze odpowiedzialności za środowisko naturalne są: chęć zapewnienia sobie dobrego wizerunku oraz wymogi prawne,
- na średnim poziomie oceniono przyzwolenie społeczne dla nieetycznych zachowań firm odnośnie środowiska naturalnego.

---

<sup>36</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, No. 4, s. 479–490.

<sup>37</sup> A. Kubasik, *Determinanty rozwoju koncepcji i praktyki ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe UE w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, red. G. Polok, Katowice 2011, s. 53–73.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu coraz szerzej omawia się pojęcie *sustainability*. Wiąże się je z takimi pojęciami, jak m.in: zrównoważone najlepsze praktyki (*sustainable business practices*), *sustainability* na poziomie korporacji (*corporate sustainability*), orientacja *sustainability* (*sustainability orientation*), ekoorientacja (*eco-orientation*), przedsiębiorczość zrównoważona (*sustainable entrepreneurship*), ekosustainability orientacja (*eco-sustainability orientation*), czy *sustainability* w biznesie (*sustainability in business*).

Problematyka *sustainability* może być rozpatrywana również mając na uwadze dotychczasowy dorobek związany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, kompetencjami organizacji, kompetencjami menedżerskimi, czy uwarunkowaniami społecznymi i ekologicznymi realizowanego biznesu. Odnosi się do zachowań związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością i innowacyjnością. Próbę takiej analizy zaprezentowano w niniejszym artykule.