

*Letycja Sołoducho-Pelc*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2941-2792>

*Adam Sulich*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8841-9102>

## Zrównoważone zarządzanie strategiczne i ekosystemem biznesu – perspektywy badawcze<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu, a także implikacji i kierunków przyszłych badań wynikających z przeprowadzonych studiów literaturowych. Organizacje stają obecnie przed nowymi wyzwaniami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi, które wymagają zintegrowanego podejścia. Wymaga to stałej współpracy między przedsiębiorstwami, której celem jest interaktywne i szybkie reagowanie na zmiany w ich otoczeniu i dostarczanie szczególnej wartości klientom. Powiązanie wyzwań występujących w ramach zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesowego stwarza nowe perspektywy badawcze. W artykule dokonano analizy publikacji indeksowanych w bazie naukowej Scopus. Przyjętą metodą badawczą był systematyczny przegląd literatury, obejmujący kwerendę w bazie danych. Najważniejszym wnioskiem z badań jest wskazanie, że połączenie eksplorowanych zagadnień jest rzadko podejmowane w literaturze naukowej, co wyznacza tym samym lukę badawczą i kierunek przyszłych badań dotyczących stabilności ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej w organizacjach.

---

<sup>1</sup> Artykuł jest częścią projektu (nr 2019/33/N/HS4/02957) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu „Ekosystem biznesu sektora dóbr i usług środowiskowych w Polsce”.

**Słowa kluczowe:** ekonomia heterodoksyjna, etyka biznesu, sieci międzyorganizacyjne, zarządzanie strategiczne, zrównoważony rozwój

**Kody klasyfikacji JEL:** B50, L14, Q01

---

## 1. Wprowadzenie

Postulat użyteczności rozważań naukowych jest ciągle testowany przez praktykę biznesu. W oczekiwaniu na rewolucję w nauce poszukujemy nie tylko oceny aktualnego stanu wiedzy, ale również obiecujących kierunków badań, szczególnie w obszarze implementacji rozwiązań praktycznych problemów spotykanych w zarządzaniu strategicznym. Należy w tej sytuacji wskazać na wyjątkowe przesłanki do podjęcia badań w zakresie zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu. Po pierwsze, otoczenie biznesu charakteryzuje się złożonością, interaktywnością i szybką ewolucją, dlatego przedsiębiorstwa stają przed nowymi wyzwaniami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi, które wymagają zintegrowanego podejścia w zarządzaniu [Grębosz-Krawczyk i in., 2021]. Ponadto wyzwania te są zbyt trudne, aby przedsiębiorstwa mogły im sprostać indywidualnie, i wymagają podejmowania przez nie wspólnych, grupowych inicjatyw [Singer, 2009]. W ramach strategii współpracy powstają nowe rodzaje partnerstwa, ukierunkowane na integrację organizacji z różnych środowisk branżowych. Relacje między organizacjami wymagają zaufania [Zakrzewska-Bielawska, Lewicka, 2021], negocjacji i uzgodnienia wielu decyzji, które odnoszą się do wzajemnie podejmowanych działań, a ponadto angażują zróżnicowanych interesariuszy. Złożone interakcje między przedsiębiorstwami przedstawia się za pomocą metafory ekosystemu biznesu. Co zaskakujące, taka metafora, zaczerpnięta z ekologii, z niewiadomych przyczyn nie zyskała zastosowania w kontekście proekologicznym, co stanowi kolejny argument uzasadniający podjęcie badań w zakresie zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu.

Kolejną przesłanką jest badanie ewolucji koncepcji zarządzania strategicznego, które stanowi próbę włączenia interdyscyplinarnych zagadnień zrównoważonego rozwoju do praktyki gospodarczej przez połączenie metafory ekosystemu biznesu ze zrównoważonym zarządzaniem strategicznym. Ponadto istnieje potrzeba określenia nowych kierunków badań i znalezienia takich metod zarządzania, które pozwolą łączyć konkurencyjność ekonomiczną i odpowiedzialność społeczną z wymaganiami środowiska naturalnego. Z tego powodu przedsiębiorstwa modyfikują swoje procesy, struktury i strategie, integrując działania w ramach ekosystemu biznesu [Bari, Chimhundu, Chan, 2022; Piwowar-Sulej, Sołtysik, Jarosz, Pukała, 2023]. Bogactwo rozwiązań dopasowanych do koncepcji biznesu i wartości wyznawanych przez zarządzających w ramach ekosystemu biznesu nie stoi w opozycji do klasycznego zarządzania strategicznego, lecz uzupełnia instrumentarium dostępnych koncepcji i praktyk.

W gwałtownie zmieniającym się otoczeniu zacierają się granice między branżami i sektorami, a coraz częściej mowa o interdyscyplinarności podejmowanych działań w zakresie strategii i modeli biznesowych [Cyfert, Dyduch, Zastempowski, 2022; Stańczyk-Hugiet, 2019]. W odpowiedzi na nowe wyzwania organizacje poszukują rozwiązań łączących elementy zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu.

Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu, a także implikacji i przyszłych kierunków badań wynikających z przeprowadzonych studiów literaturowych. Tak sformułowanemu celowi badań podporządkowano metodę badawczą, którą jest systematyczny przegląd literatury, obejmujący eksplorację naukowej bazy danych Scopus za pomocą zapytań. Wyniki przeprowadzonego badania zostały przeanalizowane w sposób jakościowy z konstatacją, że połączenie eksplorowanych zagadnień jest rzadko podejmowane w literaturze naukowej. Takie ujęcie tematyki wskazuje na lukę badawczą i wyznacza kierunek przyszłych badań dotyczących wzmocnienia stabilności ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej w organizacjach.

Artykuł składa się z pięciu części, a ich układ jest podporządkowany celowi badawczemu. We wprowadzeniu przedstawiono uzasadnienie podjętych badań w formie systematycznego przeglądu literatury. Drugi podrozdział stanowi klasyczny przegląd literatury i jest tłem dla dalszych rozważań dotyczących eksploracji zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu. W dalszej kolejności zaprezentowano podejście badawcze, w tym wykorzystane metody i dane, a następnie omówiono wyniki i podsumowanie wniosków.

## 2. Przegląd literatury

Zrównoważone zarządzanie strategiczne (*sustainable strategic management*), chociaż nawiązuje do zrównoważonego rozwoju, jest koncepcją szerszą, ukierunkowaną na doskonalenie strategii, wymagającą dalekowzroczności strategicznej od menedżerów, uwzględniającą wydłużenie perspektywy myślenia strategicznego i realizację działań w długim horyzoncie czasowym [Czakoń, Klimas, Kawa, Kraus, 2023]. Jest to podejście organiczne, oznaczające funkcjonowanie organizacji w czasie i przestrzeni oraz interdyscyplinarność i integralność strategii w sensie kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia [Zakrzewska-Bielawska, 2010]. Organizacje realizujące zrównoważone zarządzanie strategiczne łączą w swoich działaniach etykę biznesu z poczuciem odpowiedzialności wewnątrz organizacji w obszarze społecznym, ekonomicznym i środowiskowym [Fox-Wolfgramm, 2016].

Ekosystemy biznesu zrzeszają niezależne i komplementarne organizacje, które współdzielą informacje, koordynują wzajemnie swoją aktywność oraz transferują zasoby i możliwości tworzenia wartości dla interesariuszy [Altman, Nagle, Tushman, 2022]. Wykorzystując elementy uzupełniające i zarządzając współzależnościami, organizacje w ekosystemie biznesu współpracują, aby osiągać indywidualne i wspólne cele [Kapoor, 2018]. Ekosystemem biznesowy to zatem sieć różnych organizacji, zaangażowana w dostarczanie określonego produktu

lub usługi w formie zarówno konkurencji, jak i współpracy [Stańczyk, 2018]. Dotychczasowe badania naukowe identyfikują ekosystemy biznesu w sektorze wysokich technologii, które realizują „wizję ekosystemów cyfrowych jako lidera ewolucji technologicznej” [Singer, 2009].

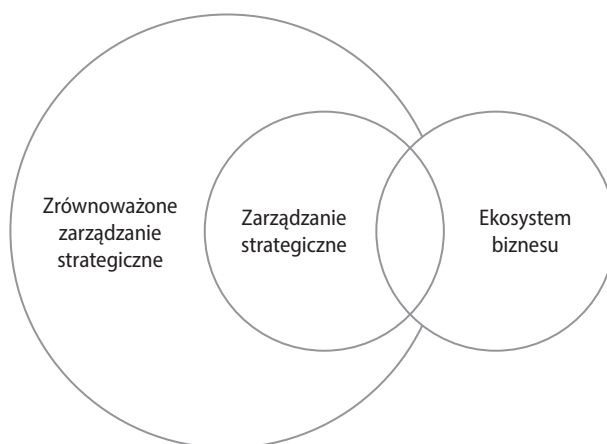
Koncepcja ekosystemów ma swój początek w literaturze naukowej z lat 90., odnoszącej się zarówno do logiki strategii, jak i ekologii [Audebrand, 2010]. Termin „ekosystem”, zapożyczony z nauk przyrodniczych, stał się metaforą opisującą złożone relacje między zrzeszonymi organizacjami biznesowymi. W ramach ekosystemu biznesu organizacje podejmują stałą współpracę, której celem jest interaktywne i szybkie reagowanie na zmiany w ich otoczeniu oraz dostarczanie szczególnej wartości swoim klientom [Nayak, Bhattacharyya, Krishnamoorthy, 2022]. Dlatego ekosystemy biznesu stały się popularnym rozwiązaniem w przypadku wyzwań dotyczących kooperacji [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik, 2021] i integracyjnego przywództwa [Singer, 2009]. Koncepcja ekosystemu biznesu odnosi się do „heterogenicznej koalicji przedsiębiorstw z różnych sektorów, tworzących strategiczną wspólnotę interesów lub wartości w sieci zorganizowanej wokół lidera” [Couzineau-Zegwaard, Meier, Barabel, 2012]. Lider ekosystemu proponuje najczęściej strategię i technologię kształtującą nowy model biznesowy, który jest opłacalny i atrakcyjny dla wszystkich uczestników sieci. Strategia ekosystemu biznesowego zakłada, że warunkiem sukcesu organizacji jest współpraca partnerów i dostarczanie klientom wartości będącej źródłem przewagi konkurencyjnej [Nayak i in., 2022]. W ekosystemie wiodąca firma powinna koordynować działania partnerów, łącząc ich odmienne i uzupełniające się aktywa oraz umiejętności tak, aby móc zaoferować klientom unikatowe rozwiązanie [Couzineau-Zegwaard i in., 2012]. Współpraca firm w ekosystemie pozwala nie tylko na tworzenie wartości, ale również na kolektywne rozpoznanie szans w otoczeniu biznesowym [Stańczyk-Hugiet, Kozyra, Piórkowska, Stańczyk, 2020]. Organizacje, uczestnicząc w ekosystemie biznesu, dokonują równoważenia i dostosowania działań, co przekłada się na zrównoważone zarządzanie strategiczne. Zrównoważone zarządzanie strategiczne jest zatem wynikiem pewnych ambicji i ustępstw współpracujących ze sobą organizacji.

Zrównoważone zarządzanie strategiczne w ekosystemie biznesu nie ogranicza się wyłącznie do problemów środowiska naturalnego, ale obejmuje też kompleksowe rozwiązania problemów społecznych i ekonomicznych [Barbosa, Castañeda-Ayarza, Lombardo Ferreira, 2020]. Co więcej, pozwala ono osiągać kolejne etapy dojrzałości organizacyjnej, wynikające z bliskiej współpracy i efektu synergii [Szymczyk, 2019].

Dotychczas zarządzanie strategiczne koncentrowało się na indywidualnym zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, opracowywaniu planów agresywnych działań rozwojowych oraz niszczeniu przeciwników. Jego znakiem charakterystycznym stała się zatem bezwzględna walka zorientowana na sukces, skuteczność, przechwytywanie i utrzymanie wartości z pominięciem kwestii etycznych oraz konsekwencji społecznych i środowiskowych. Takie tradycyjne postrzeganie przedsiębiorstw i ich formy współpracy oceniano przede wszystkim w skali szybkich zysków i strat biznesowych. Dlatego następstwa aliansów strategicznych i akwizycji nie były rozpatrywane w długiej perspektywie. W rozwinięciu klasycznego zarządzania strategicznego postuluje się coraz częściej zrównoważone zarządzanie strate-

giczne, które wybiega w przyszłość i jest ujęciem szerszym (rysunek 1), nawiązującym do dalekowzrocności menedżerskiej. Jednocześnie należy zauważyć, że koncepcja ekosystemu biznesu powstała, zanim ukuto nowy termin zrównoważonego zarządzania strategicznego. Widoczny na rysunku 1 wspólny obszar w miejscu przecięcia się okręgów odzwierciedla zatem połączenie zarządzania strategicznego z koncepcją zrównoważonego zarządzania strategicznego oraz ekosystemu biznesu.

Rysunek 1. Relacje między zagadnieniami zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie strategiczne stanowi „kumulatywny, koewolucyjny proces zachodzący między organizacjami a środowiskiem, w którym działają” [J.G. Stead, Stead, 2017]. Ze względu na strategiczne znaczenie relacji między biznesem, społeczeństwem a planetą zrównoważone zarządzanie strategiczne stało się ważne z perspektywy długoterminowego zdrowia i dobrobytu ludzkości. Zachowanie wartości biznesowej, ekonomicznej, społecznej i środowiskowej to proponowane elementy zrównoważonego zarządzania strategicznego [Gregory, J.G. Stead, Stead, 2021]. Takie szerokie podejście jest możliwe w ekosystemie biznesu. Metafora ekosystemu zaczerpnięta z dziedziny nauk biologicznych pozwala również na konstatację, że w wielu przypadkach kryzys umożliwia tworzenie nowych organizacji oraz redefiniowanie celów i działań, podobnie jak pożar w lesie przyczynia się do odrodzenia gleby i rozwoju nowej roślinności. Ta nowa koncepcja nie stoi zatem w opozycji do klasycznego zarządzania strategicznego, lecz jest jego amplifikacją.

Zrównoważone zarządzanie strategiczne ze względu na swój integracyjny charakter współtworzy ekosystem biznesu. Dzięki kooperacji przedsiębiorstwa rozpoznają wyzwania i szanse pochodzące z otoczenia biznesowego oraz oszczędzają nakłady i środki w stosunku do ponoszonego ryzyka i niepewności. W ekosystemie biznesu budowany jest kapitał relacyjny i zasób doświadczenia organizacyjnego, ponadto dochodzi tu do wymiany informacji.

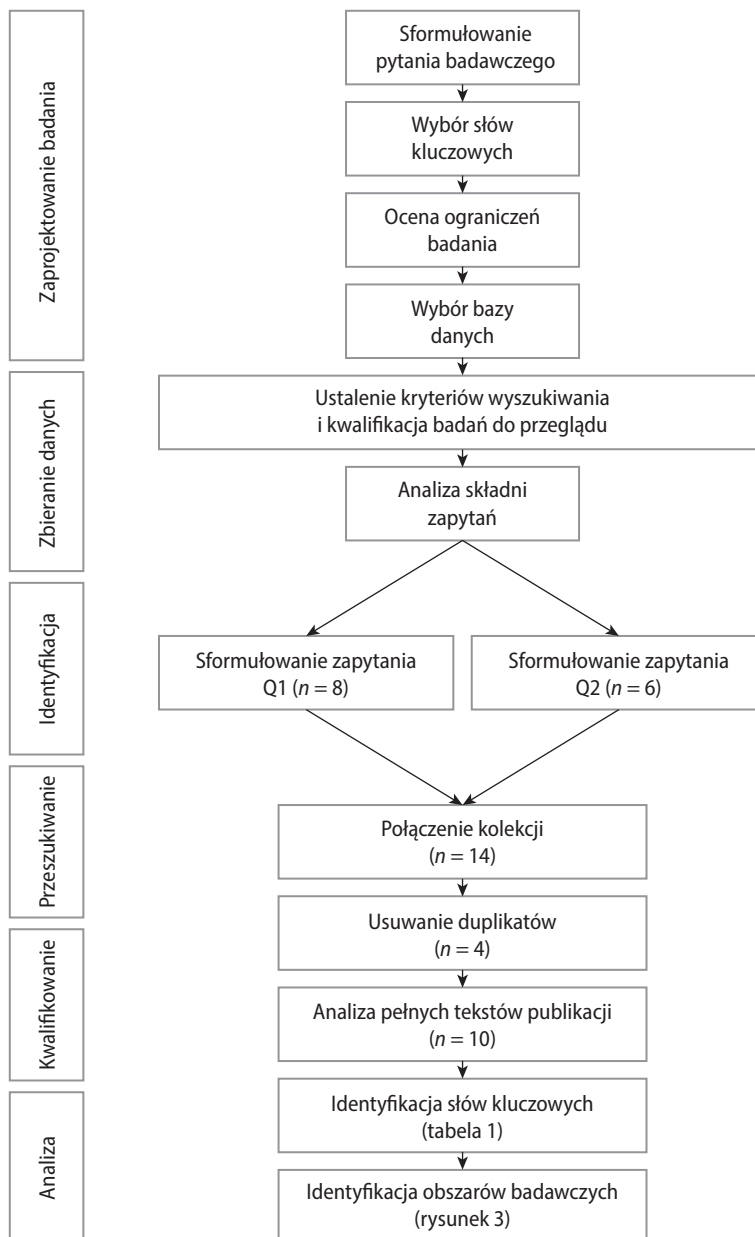
Zrównoważone zarządzanie strategiczne odwołuje się często do badań interdyscyplinarnych dotyczących odległych obszarów nauki, w tym m.in. ekologii cyfrowej, czystej energetyki i odnawialnych źródeł energii, a także zarządzania zasobami naturalnymi i duchowością [J.G. Stead, Stead, 2016; W.E. Stead, Stead, 2013]. Koncepcja ta pozwala na dynamiczne podejście do realizowanych strategii czystej produkcji, przenosząc ciężar z minimalizowania ilości zanieczyszczeń na ich prewencję. Dobre praktyki są propagowane w ekosystemie biznesu w postaci standardów branżowych i certyfikacji. Dlatego organizacje antycypujące członkostwo w ekosystemie biznesu muszą charakteryzować się stałą gotowością do wprowadzania usprawnień i szeroką perspektywą strategicznego myślenia. Stąd też zrównoważone zarządzanie strategiczne tłumaczy założenia teoretyczne zrównoważonego rozwoju na język procedur i narzędzi zarządzania, co prowadzi do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa większej otwartości we współpracy z pracownikami i pozostałymi interesariuszami [Sulich, Sołoducho-Pelc, 2021].

### 3. Metody badawcze

W artykule przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury indeksowanej w bazie naukowej Scopus. Jest to powszechnie używane narzędzie służące do integrowania dowodów naukowych, w którym stosuje się jawne i szczegółowe sposoby identyfikacji, selekcji udokumentowanych danych oraz krytycznej oceny i analizy danych istotnych, zakwalifikowanych do przeglądu [Orłowska, Mazur, Łaguna, 2017]. Dzięki systematyczności i powtarzalności metod wyszukiwania, ma ono charakter integracyjny, często połączony z mapowaniem. Zastosowana metoda to przegląd dotychczasowych badań pozwalający na identyfikację luk badawczych oraz ocenę ilości i jakości dostępnej literatury [Orłowska i in., 2017].

Przeprowadzone badanie składało się z sześciu etapów zaprezentowanych szczegółowo na rysunku 2. Pytanie badawcze zostało sformułowane na podstawie głównego celu artykułu, którym jest przedstawienie implikacji wynikających ze studiów literaturowych obejmujących zrównoważone zarządzanie strategiczne i ekosystem biznesu. Kolejnym krokiem był wybór słów kluczowych istotnych z punktu widzenia tak ukierunkowanego przeglądu literatury. Następnie oceniono ograniczenia badania bibliometrycznego, dokonano wyboru eksplorowanej bazy danych oraz określono kolejne działania. Zdecydowano o badaniu publikacji zgromadzonych w bazie Scopus, ponieważ charakteryzuje się ona rygiorem naukowym indeksowanych prac i zasięgiem międzynarodowym [Baas, Schotten, Plume, Côté, Karimi, 2020]. Następny etap badań polegał na wielokierunkowym przeszukiwaniu bazy danych z wykorzystaniem zróżnicowanych słów kluczowych dotyczących zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemów biznesu oraz ich synonimów. W ten sposób dokonano analizy składni zapytań i ustalono ich formę (tabela 1).

Rysunek 2. Etapy prowadzonych badań



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono kryteria wyszukiwania danych literaturowych w bazie Scopus, które obejmują następujące słowa kluczowe sformułowane w języku angielskim: „zarządzanie strategiczne”, „strategia”, „strategia biznesu”, „ekosystem biznesu” (lub „przewaga konkurencyjna” w drugim zapytaniu). Dokumentami indeksowanymi w eksplorowanej bazie bibliometrycznej, które wykluczono z badania, były publikacje retraktowane, erraty, noty

redakcyjne i prace niezdefiniowane. W badaniu zakresu literatury posłużono się dwoma zapytaniami do bazy Scopus (tabela 1).

**Tabela 1. Warunki wyszukiwania w bazie Scopus**

Numer zapytania	Boolowska składnia zapytania	Liczba otrzymanych wyników
Q1	(TITLE-ABS-KEY ("strategic management" AND "strategy" AND "business strategy") AND TITLE-ABS-KEY ("business ecosystem")) AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "tb") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "ed") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "er") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "undefined"))	7
Q2	(TITLE-ABS-KEY ("competitive advantage" AND "strategy" AND "business strategy") AND TITLE-ABS-KEY ("business ecosystem")) AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "tb") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "ed") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "er") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "undefined"))	5

Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnieniem doboru słów kluczowych było ich znaczenie z perspektywy rozpatrywanych obszarów naukowych. Jednocześnie nie zastosowano słów kluczowych odwołujących się do zrównoważonego rozwoju lub jego synonimów, ponieważ mają zbyt bliski związek z zagadnieniami dotyczącymi środowiska naturalnego. Zrównoważone zarządzanie strategiczne obejmuje natomiast szersze spektrum działań.

Autorzy pragną zwrócić uwagę czytelników na zakres i dobór wykorzystanej w artykule literatury, odzwierciedlającej wkład badawczy koryfeuszy nauk o zarządzaniu i jakości w badania nad zrównoważonym zarządzaniem strategicznym i ekosystemem biznesu. Analizowane publikacje stanowią jednocześnie przykład nowatorskiego ujęcia omawianych zagadnień w uznanych wydawnictwach i czasopismach oraz na konferencjach naukowych.

Na podstawie otrzymanych wyników dokonano szczegółowej analizy literatury z zakresu zrównoważonego zarządzania strategicznego i teorii ekosystemu biznesu w celu przedstawienia istniejących w literaturze naukowej perspektyw badawczych. Przeprowadzone badanie ilościowe było podstawą do dalszych prac badawczych [Orłowska i in., 2017], a w szczególności analizy jakościowej pełnych tekstów artykułów w formie mapowania pojęciowego (rysunek 3). Ze względu na małą liczbę publikacji zakwalifikowanych do analizy jakościowej nie podjęto badań z wykorzystaniem narzędzi scientometrycznych i bibliometrycznych.

## 4. Wyniki

Zgodnie z przedstawioną na rysunku 2 procedurą badawczą przygotowano zestawienie pełnych adresów bibliograficznych analizowanych publikacji wraz ze słowami kluczowymi indeksowanymi w bazie Scopus oraz wskazaniem liczby ich cytowań (tabela 2).

W tabeli 2 przedstawiono dwa najczęściej cytowane artykuły naukowe [Borland i in., 2016; Winn, Pogutz, 2013], które mają po odpowiednio 75 i 136 cytowań. Publikacje te dotyczą



łączenia zagadnień zarządzania statecznego i ochrony środowiska w ujęciu zrównoważonego rozwoju. W artykułach tych następuje przeniesienie pojęć zarezerwowanych dla ekologii na grunt zarządzania strategicznego, gdzie stały się one kamieniami milowymi dla rozwoju zrównoważonego zarządzania strategicznego. Pozostałe publikacje mają niewielką liczbę cytowań. Na podstawie otrzymanych wyników nie odnotowano żadnej publikacji, która jest afiliowana przy polskiej uczelni wyższej lub instytucji.

Tabela 2. Wyniki połączonych zapytań do bazy Scopus

Numer publikacji	Publikacja	Indeksowane słowa kluczowe	Liczba cytowań
1	Hayashi, T., Hoshino, H., Iguchi, C., Arai, M. (2023). Social Business Strategies to Alleviate Poverty in Emerging Countries Aiming at New Development Strategic Management Theories: Focusing on the Business Model of Grameen-Euglena in Bangladesh. <i>W: Base of the Pyramid and Business Process Outsourcing Strategies. In the Age of SDGs</i> (s. 21–42), T. Hayashi, H. Hoshino, Y. Hori (Eds.). Singapore: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-981-19-8171-5_2.	developing country, multinational corporation (MNC), non-governmental organization (NGO), poverty alleviation, social business model	0
2	Panychev, A., Pokrovskaya, O. (2022). Business Transport Ecosystems in Transport Education: Specifics and Potential, <i>Lecture Notes in Networks and Systems</i> , 402, s. 109–117. DOI: 10.1007/978-3-030-96380-4_13.	business ecosystems, business model, management, scientific and educational ecosystem, third-generation university, transport education	0
3	Couzineau-Zegwaard, E., Meier, O., Barabel, M. (2012). Business Ecosystem Model Applied to the Electric Vehicle Market, <i>26<sup>th</sup> Electric Vehicle Symposium 2012</i> , 2, s. 938–945.	business model, market, policy	0
4	Nayak, B., Bhattacharyya, S.S., Krishnamoorthy, B. (2022). Customer Value Creation. A Case Study of Indian Health Insurance Industry from Value Net Perspective, <i>Journal of Health Management</i> , 24(4), s. 539–555. DOI: 10.1177/09720634221128083.	collaboration, competitors, complementors, health insurance, value creation, value net framework	0
5	Singer, J.G. (2009). Ecosystem-Centered Business Strategy, <i>2009 3<sup>rd</sup> IEEE International Conference On Digital Ecosystems And Technologies (DEST '09)</i> , s. 686–691. DOI: 10.1109/DEST.2009.5276680.	industry architectures, marketing ecosystems, shared market-space, strategy, systems theory	1
6	Kuznetsova, S., Markova, V. (2017). New Challenges in External Environment and Business Strategy: The Case of Siberian Companies, <i>Eurasian Studies in Business and Economics</i> , 4, s. 449–461. DOI: 10.1007/978-3-319-39919-5_33.	dynamic capabilities, ecocentrism, ecological sustainability, transformational business strategy	1
7	Edouard, S., Gratacap, A. (2011). Dictatorship of Innovation and the Prime for Novelty in the Academic Field [Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique], <i>Revue d'Anthropologie des Connaissances</i> , 5(1), s. 131–154. DOI: 10.3917/rac.012.0131.	academic field, business ecosystem, innovation, strategic management, strategy of subversion	1

cd. tabeli 2

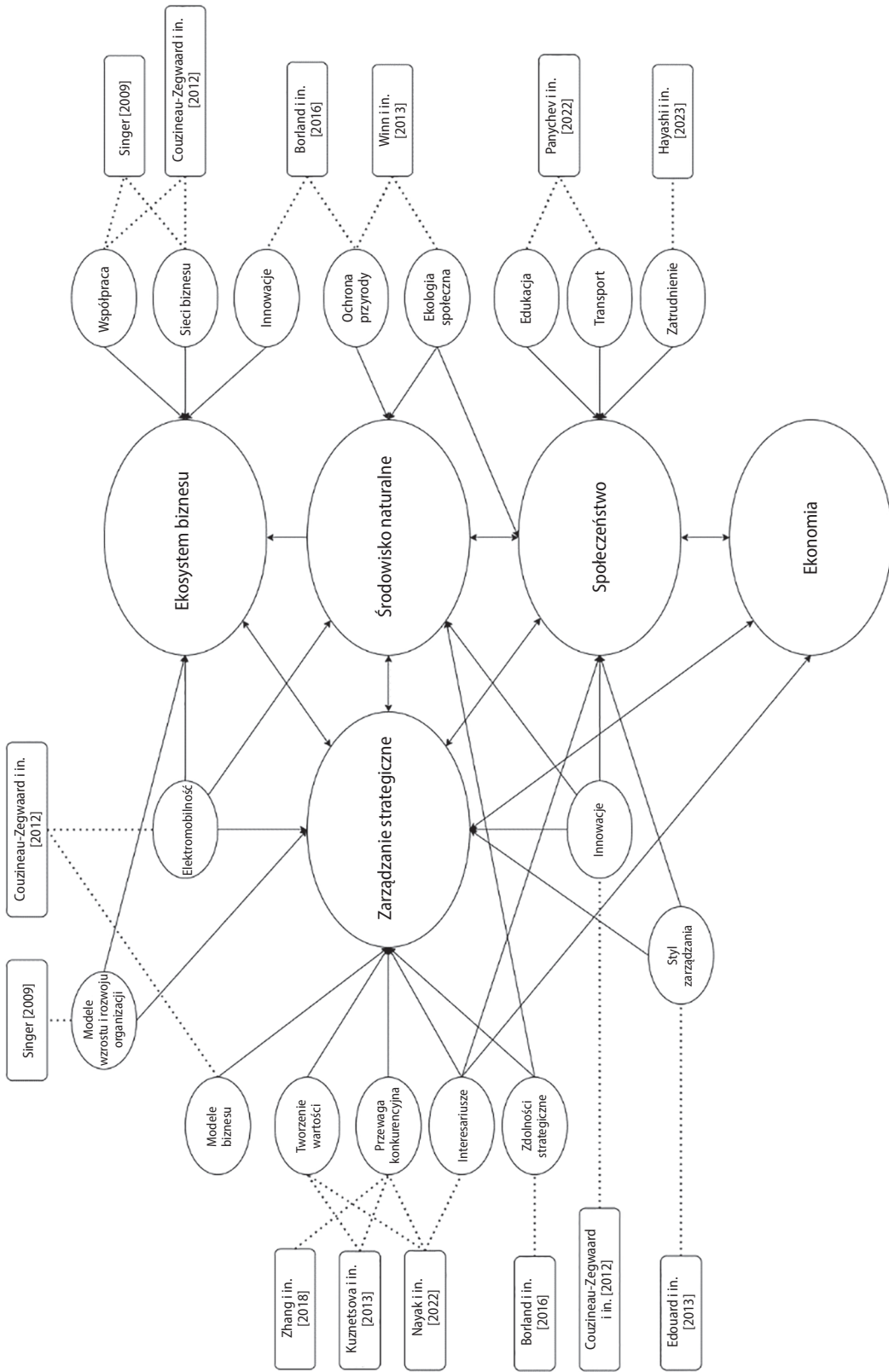
Numer publikacji	Publikacja	Indeksowane słowa kluczowe	Liczba cytowań
8	Zhang, Q., Wang, Y. (2018). Struggling towards Virtuous Coevolution: Institutional and Strategic Works of Alibaba in Building the Taobao E-Commerce Ecosystem, <i>Asian Business and Management</i> , 17(3), s. 208–242. DOI: 10.1057/s41291-018-0037-7.	Alibaba, business ecosystem, business strategy, China, institutional strategy, virtuous coevolution	7
9	Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management, <i>Journal of Business Ethics</i> , 135(2), s. 293–307. DOI: 10.1007/s10551-014-2471-6.	dynamic capabilities, ecocentrism, ecological sustainability, transformational business strategy	75
10	Winn, M.I., Pogutz, S. (2013). Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research, <i>Organization and Environment</i> , 26(2), s. 203–229. DOI: 10.1177/1086026613490173.	biodiversity, corporate environmental management, corporate sustainability, ecological resilience, ecosystem services, ecosystems, interconnectedness, nature conservation, organization theory, strategic management	136

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku analizy pełnej treści artykułów określono główne obszary badawcze (duże elipsy na rysunku 3) wspólne dla zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu. Należą do nich teoria ekosystemu biznesu i zarządzanie strategiczne, a także zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego, społeczeństwa i ekonomii. Na kanwie tych problemów badawczych autorzy poszczególnych publikacji (prostokąty) formułują perspektywy badawcze przedstawione w mniejszych elipsach. Główne obszary pojęciowe łączą relacje wzajemne (dwukierunkowe strzałki), z kolei szczegółowe problemy badawcze są powiązane z nimi jednokierunkowo, co odzwierciedla podjętą przez autorów perspektywę badawczą. Linią przerywaną wskazano wkład autorów badanych prac w rozwój obszarów naukowych.

Rysunek 3 obejmuje pojęcia i obszary badawcze zidentyfikowane na podstawie analizy pełnej treści artykułów, bez uwzględniania słów kluczowych wskazanych przez autorów. Mała liczba publikacji ( $n = 10$ ) poświęconych zrównoważonemu zarządzaniu strategicznemu i ekosystemom biznesu przekłada się na zaobserwowany deficyt badań w tym obszarze. Autorzy analizowanych prac nie podejmowali aktualnych zagadnień obejmujących konsekwencje etyczne i społeczne realizowanych strategii. Żadna z publikacji nie była poświęcona przywidywaniu efektów działań strategicznych z perspektywy realizacji celów zrównoważonego rozwoju, tworzenia zielonych miejsc pracy, wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, takich jak np. sztuczna inteligencja, które zyskują aktualnie na popularności. Badania te miały przede wszystkim charakter teoretyczny, bez wyraźnych implikacji menedżerskich.

Rysunek 3. Perspektywy badawcze koncentrujące się na problematyce zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemów biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3 widać rozbieżności w sposobie realizacji badań naukowych, które nie zawsze odnoszą się do idei zarządzania strategicznego. Co więcej, ci sami autorzy eksplorują różne ścieżki badawcze [Borland i in., 2016; Couzineau-Zegwaard i in., 2012], kładąc nacisk na istotne z ich perspektywy kwestie, stąd też „innowacje” zaprezentowano na rysunku 3 w dwóch różnych miejscach. Przyczyną odmiennych ujęć badawczych podejmowanych w literaturze jest prawdopodobnie różnorodność kierunków współpracy między przedsiębiorstwami. Obserwacja ta jest zgodna ze specyfiką zrównoważonego zarządzania strategicznego, które wykracza poza klasyczne zarządzanie strategiczne i ma charakter holistyczny [Czakon i in., 2021]. Zrównoważone zarządzanie strategiczne odnosi się do powstających na jego skutek relacji sieciowych [Zakrzewska-Bielawska, 2018], opartych na aktualnych koncepcjach zarządzania (zielone zarządzanie) i ekonomii (zielona ekonomia, ekonomia cyrkularna) wywodzących się z ekonomii heterodoksyjnej. Jednocześnie w przedstawionej na rysunku 3 analizie perspektyw badawczych brakuje obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowania nowych kompetencji, które wiążą się bezpośrednio ze zrównoważonym zarządzaniem strategicznym [Galleli, Hourneaux Junior, 2021].

Rysunek 3, mimo interesujących perspektyw badawczych w zakresie zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu, nie przedstawia zagadnień istotnych dla zarządzania strategicznego w ujęciu klasycznym, takich jak etyka, ryzyko i czynniki ekonomiczne [Rego, Cunha, Polónia, 2017]. Pojęcia bezpośrednio związane z efektywnością, ekonomicznością i skutecznością procesów biznesowych [Prachař, Fidlerová, Sakál, Zbojová, 2014] nie znalazły się w kręgu zainteresowań badawczych w analizowanym zbiorze publikacji.

## 5. Podsumowanie

W artykule dokonano analizy literatury naukowej z zakresu zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemu biznesu. Zrealizowano cel badawczy przez przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na ten temat oraz implikacji i kierunków przyszłych badań, wywiezionych z przeprowadzonych studiów literaturowych. Wyniki badań naukowych obejmują różne kierunki eksploracji strategii i ekosystemu biznesu, koncentrujące się wokół zagadnień społecznych, ekologicznych i ekonomicznych [Borland i in., 2016]. Jedną z perspektyw badawczych jest ujęcie ewolucyjne strategii w aspekcie funkcjonowania ekosystemów biznesu [Panychev, Pokrovskaya, 2022], wpisujące się w nurt metodyki nieortodoksyjnej. Szczególny nacisk kładzie się tu na równowagę między tworzeniem wartości dla klientów a maksymalizacją wartości dla firmy [Kuznetsova, Markova, 2017]. Co więcej, podejście to pozwala interesariuszom lepiej zrozumieć strategię w zależności od priorytetów organizacji dotyczących zrównoważonego rozwoju ekologicznego [Borland i in., 2016]. Nowym kierunkiem refleksji naukowych jest zatem poszukiwanie takiego sposobu zarządzania relacjami organizacji ze środowiskiem naturalnym, który nie naruszy fundamentów ich funkcjonowania [Winn, Pogutz, 2013].

Przedsiębiorstwa, podejmując decyzję o wdrożeniu zrównoważonego zarządzania strategicznego, dążą do lepszego spełnienia wymagań przepisów prawa i dialogu z interesariuszami. Równie ważnym celem jest zbudowanie wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego i przyjaznego dla środowiska. Współcześnie zmieniają się bowiem oczekiwania konsumentów oraz ich świadomość nie tylko względem produktów, ale także wobec sposobów funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwami. Zrównoważony rozwój należy do najważniejszych koncepcji w zakresie przemian cywilizacyjnych, jakie powstały w XX w., dlatego potrzebne są działania przedsiębiorstw zmierzające do implementacji założeń ekosystemu biznesu.

Przeniesienie metafory ekosystemu biznesu na tak wysoki poziom abstrakcji w dyskusji naukowej stworzyło dodatkowe możliwości w zakresie poszukiwania nowych rynków i źródeł przewagi konkurencyjnej, rozwój tej koncepcji utknął jednak w martwym punkcie [Singer, 2009]. Dopiero połączenie ekosystemu biznesu ze zrównoważonym zarządzaniem strategicznym pozwoliło rozszerzyć te badania na całą gospodarkę. Co zaskakujące, metafora zaczerpnięta ze świata przyrody nie jest odnoszona w publikacjach do problemów środowiska naturalnego jako negatywnych konsekwencji działań przedsiębiorstw, co stanowi uzasadnienie dla tak małej liczby publikacji będących wynikiem kwerendy w bazie Scopus. Jednocześnie wykazany deficyt badań przedstawionych w publikacjach wskazuje na istotność problematyki zrównoważonego zarządzania strategicznego i ekosystemów biznesu jako przyszłego frontu rozwoju nauki. Firmy muszą coraz częściej dostosowywać swoje strategie do rosnącej presji ze strony konsumentów i inwestorów. Takie badania, chociaż incydentalne, pozwalają zrozumieć, jak najlepiej dostosować strategie biznesowe do nowych oczekiwań interesariuszy – członków ekosystemu biznesu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że badania dotyczące połączenia ekosystemu biznesu i zarządzania strategicznego są zjawiskiem niszowym w tym ciągle rozwijającym się obszarze. Dzieje się tak dlatego, że dotychczasowe rozwiązania w postaci klasycznego zarządzania strategicznego nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, naukowcy i praktycy biznesu zaczęli natomiast zwracać uwagę na inspiracje płynące ze świata przyrody. Nowością jest zatem nie tyle zmiana kierunku badań, ile podejście ewolucyjne i integracyjne [Ahmed i in., 2022]. Wkładem naukowym tego artykułu jest wskazanie aktualnego stanu badań i luki wdrożeniowej między istniejącymi badaniami naukowymi a niezbędnymi w praktyce rozwiązaniami obejmującymi strategie skoncentrowane na samoregulujących się ekosystemach biznesu.

Zrównoważone zarządzanie strategiczne ma słuszne przesłanki, a mimo to jest jeszcze rzadko realizowane. Badania w tej dziedzinie mogą pomóc organizacjom lepiej zrozumieć, jak przyczynić się do zrównoważonego rozwoju, osiągając jednocześnie swoje cele biznesowe. Ekosystem biznesu jest w literaturze naukowej dynamicznie eksplorowany w oderwaniu od zarządzania strategicznego. Połączenie tych zagadnień przenosi zrównoważone zarządzanie do praktyki biznesu. Z kolei zrównoważone praktyki biznesowe prowadzą często do innowacji, które mogą zwiększyć konkurencyjność firmy. Badanie związku między zrównoważonym zarządzaniem strategicznym a ekosystemem biznesu może dostarczyć wiedzy

o tym, jak wykorzystywać zrównoważone strategie do stymulowania innowacji i rozwoju, co sprawia, że jest to jedna z bardziej obiecujących perspektyw badawczych.

Zrozumienie zależności między ekosystemem biznesu a zrównoważonym zarządzaniem strategicznym może pomóc firmom lepiej zarządzać ryzykiem i zwiększyć odporność organizacji na zagrożenia zewnętrzne. Zdaniem autorów nie ma alternatywy dla zrównoważonego zarządzania strategicznego jako kierunku przeciwdziałania negatywnym zmianom klimatycznym i ekonomiczno-społecznym, dlatego włączenie tematyki ekosystemu biznesu staje się w tym zakresie nowoczesnym rozwiązaniem.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Hayashi, T., Hoshino, H., Iguchi, C., Arai, M. (2023). Social Business Strategies to Alleviate Poverty in Emerging Countries Aiming at New Development Strategic Management Theories: Focusing on the Business Model of Grameen-Euglena in Bangladesh. W: *Base of the Pyramid and Business Process Outsourcing Strategies: In the Age of SDGs* (s. 21–42), T. Hayashi, H. Hoshino, Y. Hori (Eds.). Singapore: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-981-19-8171-5\_2.
2. Stańczyk, S. (2018). *Tożsamość ekosystemu biznesu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
3. Stańczyk-Hugiet, E. (2019). Toward Systematization of Selectors: The Strategic Management Perspective. W: *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 9128–9135), K.S. Soliman (Ed.). International Business Information Management Association.
4. Stead, J.G., Stead, W.E. (2016). Spiritual Capabilities: Keys to Successful Sustainable Strategic Management. W: *Spirituality and Sustainability: New Horizons and Exemplary Approaches* (s. 89–103), S. Dhiman, J. Marques (Eds.). Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-34235-1\_6.
5. Stead, J.G., Stead, W.E. (2017). *Sustainable Strategic Management*. London: Routledge. DOI: 10.4324/9781351276320.
6. Stead, W.E., Stead, J.G. (2013). Green Man Rising: Spirituality and Sustainable Strategic Management. W: *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (s. 271–283), J. Neal (Ed.). New York: Springer. DOI: 10.1007/978-1-4614-5233-1\_17.

### Artykuły naukowe

1. Ahmed, N., Mahboob, F., Hamid, Z., Sheikh, A.A., Ali, M.S.E., Glabiszewski, W., Wysokińska-Senkus, A., Senkus, P., Cyfert, S. (2022). Nexus between Nuclear Energy Consumption and Carbon Footprint in Asia Pacific Region: Policy toward Environmental Sustainability, *Energies*, 15(19), s. 1–17. DOI: 10.3390/en15196956.

2. Altman, E.J., Nagle, F., Tushman, M.L. (2022). The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture, *Academy of Management Annals*, 16(1), s. 70–101. DOI: 10.5465/annals.2020.0244.
3. Audebrand, L.K. (2010). Sustainability in Strategic Management Education: The Quest for New Root Metaphors, *Academy of Management Learning and Education*, 9(3), s. 413–428. DOI: 10.5465/AMLE.2010.53791824.
4. Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., Karimi, R. (2020). Scopus as a Curated, High-Quality Bibliometric Data Source for Academic Research in Quantitative Science Studies, *Quantitative Science Studies*, 1(1), s. 377–386. DOI: 10.1162/qss\_a\_00019.
5. Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J.A., Lombardo Ferreira, D.H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in Small Business, *Journal of Cleaner Production*, 258, s. 120880. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120880.
6. Bari, N., Chimhundu, R., Chan, K.C. (2022). Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage, *Sustainability*, 14(3). DOI: 10.3390/su14031531.
7. Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management, *Journal of Business Ethics*, 135(2), s. 293–307. DOI: 10.1007/s10551-014-2471-6.
8. Couzineau-Zegwaard, E., Meier, O., Barabel, M. (2012). Business Ecosystem Model Applied to the Electric Vehicle Market, *26<sup>th</sup> Electric Vehicle Symposium 2012*, 2, s. 938–945.
9. Cyfert, S., Dyduch, W., Zastempowski, M. (2022). The Impact of Resources on the Adaptability of State Forest Companies. Some Evidence from the State Forests National Forest Holding, *Forests*, 13(2), s. 1–14. DOI: 10.3390/f13020355.
10. Czakon, W., Klimas, P., Kawa, A., Kraus, S. (2023). How Myopic Are Managers? Development and Validation of a Multidimensional Strategic Myopia Scale, *Journal of Business Research*, 157. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113573.
11. Czakon, W., Mucha-Kuś, K., Sołtysik, M. (2021). Coopetitive Platform: Common Benefits in Electricity and Gas Distribution, *Energies*, 14(21), s. 1–18. DOI: 10.3390/en14217113.
12. Edouard, S., Gratacap, A. (2011). Dictatorship of Innovation and the Prime for Novelty in the Academic Field, [Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique], *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 5(1), s. 131–154. DOI: 10.3917/rac.012.0131.
13. Fox-Wolfgramm, S. (2016). Towards Strategically Sustaining Business Students' Careers in a Globalized Workplace: The Importance of Being Responsible and Accountable, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 16, s. 1–13. DOI: 10.18848/1447-9524/cgp/v16i01/1-14.
14. Galleli, B., Hourneaux Junior, F. (2021). Human Competences for Sustainable Strategic Management: Evidence from Brazil, *Benchmarking*, 28(9), s. 2835–2864. DOI: 10.1108/BIJ-07-2017-0209.
15. Gregory, R.P., Stead, J.G., Stead, E. (2021). The Global Pricing of Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria, *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 11(4), s. 310–329. DOI: 10.1080/20430795.2020.1731786.

16. Grębosz-Krawczyk, M., Zakrzewska-Bielawska, A., Flaszewska, S. (2021). From Words to Deeds: The Impact of Pro-Environmental Self-Identity on Green Energy Purchase Intention, *Energies*, 14(18). DOI: 10.3390/en14185732.
17. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the Locus of Value Creation, *Journal of Organization Design*, 7(1), s. 12. DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4.
18. Kuznetsova, S., Markova, V. (2017). New Challenges in External Environment and Business Strategy: The Case of Siberian Companies, *Eurasian Studies in Business and Economics*, 4, s. 449–461. DOI: 10.1007/978-3-319-39919-5\_33.
19. Nayak, B., Bhattacharyya, S.S., Krishnamoorthy, B. (2022). Customer Value Creation. A Case Study of Indian Health Insurance Industry from Value Net Perspective, *Journal of Health Management*, 24(4), s. 539–555. DOI: 10.1177/09720634221128083.
20. Orłowska, A., Mazur, Z., Łaguna, M. (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów, *Ogrody Nauk i Sztuk*, 7, s. 350–363. DOI: 10.15503/onis2017.350.363.
21. Panychev, A., Pokrovskaya, O. (2022). Business Transport Ecosystems in Transport Education: Specifics and Potential, *Lecture Notes in Networks and Systems*, 402, s. 109–117. DOI: 10.1007/978-3-030-96380-4\_13.
22. Piwowar-Sulej, K., Sołtysik, M., Jarosz, S., Pukała, R. (2023). The Linkage between Renewable Energy and Project Management: What Do We Already Know, and What Are the Future Directions of Research?, *Energies*, 16(12), s. 4609. DOI: 10.3390/en16124609.
23. Prachař, J., Fidlerová, H., Sakál, P., Zbojová, T. (2014). Improving the Sustainability and Effectiveness of the Inventory Management in Manufacturing Company, *Applied Mechanics and Materials*, 693, s. 141–146. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AMM.693.141.
24. Rego, A., Cunha, M.P., Polónia, D. (2017). Corporate Sustainability: A View From the Top, *Journal of Business Ethics*, 143(1), s. 133–157. DOI: 10.1007/s10551-015-2760-8.
25. Singer, J.G. (2009). Ecosystem-Centered Business Strategy, *2009 3<sup>rd</sup> IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies (DEST '09)*, s. 686–691. DOI: 10.1109/DEST.2009.5276680.
26. Stańczyk-Hugiet, E., Kozyra, C., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2020). Organisational Routines and Interfirm Collaboration: Measurement Dilemmas and Recommendations for Further Research Steps, *European Research Studies Journal*, 23(2), s. 1086–1117. DOI: 10.35808/ersj/1927.
27. Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L. (2021). Renewable Energy Producers' Strategies in the Visegrád Group Countries, *Energies*, 14(11), s. 1–21. DOI: 10.3390/en14113048.
28. Szymczyk, K. (2019). Towards Sustainable Strategic Management: A Theoretical Review of the Evolution of Management Perception, *Research in World Economy*, 10(4), s. 58–64. DOI: 10.5430/rwe.v10n4p58.
29. Winn, M.I., Pogutz, S. (2013). Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research, *Organization and Environment*, 26(2), s. 203–229. DOI: 10.1177/1086026613490173.
30. Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). Strategie przedsiębiorstw wysokich technologii – ujęcie retrospektywne, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 98, s. 224–234.



31. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). The Relationship between Managers' Network Awareness and the Relational Strategic Orientation of Their Firms: Findings from Interviews with Polish Managers, *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), s. 2691. DOI: 10.3390/su10082691.
32. Zakrzewska-Bielawska, A., Lewicka, D. (2021). A Company's Relational Strategy: Linkage between Strategic Choices, Attributes, and Outcomes, *PLOS ONE*, 16(7), s. 1–22. DOI: 10.1371/journal.pone.0254531.
33. Zhang, Q., Wang, Y. (2018). Struggling towards Virtuous Coevolution: Institutional and Strategic Works of Alibaba in Building the Taobao E-Commerce Ecosystem, *Asian Business and Management*, 17(3), s. 208–242. DOI: 10.1057/s41291-018-0037-7.

---

## Sustainable strategic management and the business ecosystem: research perspectives

---

### Abstract

The aim of the article is to present the implications resulting from literature studies covering sustainable strategic management and the business ecosystem. Organizations face new economic, social, and environmental challenges that require an integrated approach. Therefore, companies engage in ongoing collaboration with the goal of interactive and swift response to changes in their environment and delivering special value to their customers. Linking the challenges of sustainable strategic management and the business ecosystem presents new research perspectives. The article analyzes publications indexed in the Scopus scientific database. The adopted research method was a systematic literature review using a query in the database. The most important conclusion from the research is the indication that the combination of the explored issues is rarely addressed in scientific literature, represents a research gap, and the direction of future research concerning economic, social, and environmental stability in organizations.

**Keywords:** heterodox economics, business ethics, interorganizational networks, strategic management, sustainable development

---