

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**288**

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji**

## **W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii**



Redaktorzy naukowi

**Zdzisław Pisz**

**Magdalena Rojek-Nowosielska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-369-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego .....	11
<b>Ewa Gluszek</b> , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa .....	22
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
<b>Stanisław Kamiński</b> , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa .....	49
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów .....	57
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa .....	70
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości .....	84
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego .....	95
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców .....	106
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych .....	115
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej .....	126
<b>Adrian Pyszka</b> , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
<b>Marcin Ratajczak</b> , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego .....	151
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
<b>Piotr Rogala</b> , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
<b>Agata Rudnicka</b> , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
<b>Ewa Stawicka</b> , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	190
<b>Magdalena Stefańska</b> , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) .....	198

<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
<b>Monika Wilewska</b> , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice .....	224
<b>Przemysław Wolczek</b> , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

## Summaries

<b>Tomasz Brzozowski</b> , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model .....	21
<b>Ewa Gluszek</b> , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation .....	36
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research .....	48
<b>Stanisław Kamiński</b> , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises .....	56
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Faces of social responsibility in corporate strategy .....	83
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , CSR strategy as common value creation .....	94
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services .....	125
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution .....	137
<b>Adrian Pyszka</b> , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs .....	150
<b>Marcin Ratajczak</b> , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
<b>Piotr Rogala</b> , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

---

<b>Agata Rudnicka</b> , FairTrade market in old and new EU countries .....	189
<b>Ewa Stawicka</b> , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
<b>Magdalena Stefańska</b> , Theoretical background and evolution of the definition of CSR .....	211
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Essence and rules of SRI's performance .....	223
<b>Monika Wilewska</b> , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
<b>Przemysław Wolczek</b> , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility .....	258
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – towards the new paradigm .....	270

**Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO FUNDAMENTY NOWEGO MODELU BIZNESOWEGO

---

**Streszczenie:** Podejmowanie kwestii zrównoważonego rozwoju jest wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. W ocenie ekspertów sprawia to przedsiębiorstwom wiele trudności, które spowodowane są brakiem strategicznego podejścia do tych kwestii. O wiele łatwiejszym zadaniem dla przedsiębiorstw jest podejmowanie różnorodnych działań z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która to koncepcja wykazuje pewne związki ze zrównoważonym rozwojem. Na czym zatem polega wyzwanie? Według autora istnieje potrzeba skonkretyzowania zrównoważonego rozwoju w taki sposób, aby koncepcja ta była zrozumiała i możliwa do urzeczywistnienia na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw. Narzędziem koncepcyjnym, które może mieć w tym przypadku zastosowanie, wydaje się być model biznesu.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, model biznesu.

### 1. Wstęp

Zrównoważony rozwój (ZR) i społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) to koncepcje, które charakteryzują się pewnymi podobieństwami. Podobieństw tych można się doszukiwać na wielu płaszczyznach, m.in. na płaszczyźnie aksjologicznej oraz instrumentalnej. Jednak geneza powstania obu tych koncepcji jest odmienna. Podobnie jak to, że zrównoważony rozwój jest koncepcją odpowiadającą w swoich założeniach na globalne problemy środowiskowe i społeczne, natomiast społeczna odpowiedzialność biznesu, jak sama nazwa wskazuje, koncentruje się na tych problemach raczej w skali mikro<sup>1</sup>.

Na trudności w definiowaniu i postrzeganiu wzajemnych relacji pomiędzy ZR i SOB oraz różnorakie podejście do realizacji praktycznej wskazywano już wielo-

---

<sup>1</sup> J. Jonker, J. Reichel, A. Rudnicka, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Wyd. Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 41-42.

krotnie<sup>2</sup>. Niemniej jednak niespójności w pojmowaniu ZR i SOB ciągle pojawiają się w literaturze<sup>3</sup>. Sytuacja ta – jak wskazuje się w literaturze przedmiotu – wynikać może z różnorodności i kompleksowości tematyki zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu i braku jej zrozumienia spowodowanego zbyt wąskimi horyzontami myślowymi<sup>4</sup>.

Tymczasem w wyniku globalnych zmian zachodzących w społeczeństwie i w obliczu nowych oczekiwań wobec przedsiębiorstw nadszedł czas na dokonywanie przeformułowań w strategiach biznesowych, uwzględniających założenia koncepcji ZR i SOB<sup>5</sup>. Wymagać to będzie rozstrzygnięcia wielu kwestii, poczynając od jednoznacznego ujęcia definicyjnego tych koncepcji, a na sposobie rozumienia instytucji przedsiębiorstwa kończąc<sup>6</sup>. Narzędziem koncepcyjnym, które mogłoby zostać wykorzystane w tej sytuacji, wydaje się model biznesowy.

Celem niniejszego artykułu jest określenie założeń modelu biznesowego, opartego na zasadach zrównoważonego rozwoju i szeroko rozumianej odpowiedzialności biznesu.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój

Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w wielu przypadkach w praktyce związana jest z podejmowaniem przez przedsiębiorstwa różnorodnych działań, inicjowanych przez działy *public relations* w odpowiedzi na sygnały płynące od poszczególnych grup interesariuszy. Działania te najczęściej mają charakter filantropijny, angażują pracowników przedsiębiorstw w ramach wolontariatu czy też dotyczą różnych form prowadzenia dialogu ze społeczeństwem. W przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w większym stopniu mogą one przybierać formę innowacji społecznych czy też innych działań raczej o charakterze proaktywnym niż reaktywnym.

Z kolei zrównoważony rozwój wręcz wymaga podejścia proaktywnego w związku z tym, że odnosi się do globalnych problemów, takich jak m.in.:

- zmiany klimatyczne,
- niedostatek i zanieczyszczenie wody,
- bezpieczeństwo żywności,

---

<sup>2</sup> Por. T. Brzozowski, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój – teoria i praktyka w świetle treści raportów odpowiedzialności i zrównoważenia przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji: perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Piś, M. Rojek-Nowosielska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 208-214.

<sup>3</sup> Zob. P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011, s. 26-35; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 64-67.

<sup>4</sup> J. Jonker, J. Reichel, A. Rudnicka, wyd. cyt., s. 41.

<sup>5</sup> Tamże, s. 42.

<sup>6</sup> Tamże, s. 49-56.

- ubóstwo,
- utrata bioróżnorodności.

Niestety w ocenie ekspertów żaden sektor przedsiębiorstw nie przyczynia się do rozwiązywania tych problemów w sposób wystarczająco skuteczny, przy tym jednak najlepiej oceniany jest sektor drzewny, a najgorzej energetyczny. Ekspertki wskazują także, że nie dostrzegają, aby przedsiębiorstwa poczyniły w tym zakresie jakiegoś znaczącego postępu w ciągu ostatnich dziesięciu lat<sup>7</sup>.

Istnieje szereg czynników, które wpływają na zdolność przedsiębiorstw do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Są to:

- 1) powiązanie kwestii zrównoważonego rozwoju ze strategią przedsiębiorstwa,
- 2) oferowanie konkurencyjnych i innowacyjnych produktów przyjaznych dla środowiska,
- 3) wpływanie na radykalne zmiany zachowań konsumentów,
- 4) uwzględnienie kwestii zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu dostaw,
- 5) wspieranie partnerów biznesowych we wprowadzaniu zmian w kierunku zrównoważonego rozwoju,
- 6) przeprowadzanie analizy cyklu życia i stosowanie systemów produkcyjnych umożliwiających ponowne wykorzystywanie zasobów<sup>8</sup>.

Elementy te powinny się przyczynić do zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i umacniania go na pozycji lidera. Oczywiście jest, że uzyskanie takiej pozycji powinno się wiązać z osiągnięciem dobrych wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych na poziomie strategicznym i operacyjnym.

W dążeniu do zrównoważonego rozwoju istotne jest osiągnięcie stanu równowagi w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względu na podejście systemowe, według którego organizacja jest systemem otwartym i wchodzi w interakcje z otoczeniem, równowaga organizacji to stan, w którym wzajemne przepływy, relacje wewnątrz organizacji oraz między organizacją a otoczeniem są w równowadze<sup>9</sup>. W literaturze mówi się m.in. o równowadze społecznej, z którą wiąże się skłonność uczestników organizacji do działania na rzecz organizacji, legitymizacja organizacji i jej działań w otoczeniu. Wyróżnia się dwa rodzaje równowagi społecznej:

- 1) równowagę zewnętrzną, określaną jako poziom społecznej akceptacji dla organizacji i jej działań;
- 2) równowagę wewnętrzną, która opiera się na wzajemnej akceptacji, zrozumieniu czy nawet zaangażowaniu emocjonalnym między organizacją a jej uczestnikami. Uczestnicy muszą być przekonani o słuszności misji i celów organizacji i o jej trwałości, oraz o tym, że organizacja traktuje ich uczciwie i że osobiście opłaca im się działać w jej ramach zgodnie z oczekiwaniami kierownictwa oraz wykazywać lojalność. Z takich przekonań rodzi się prawidłowe odgrywanie ról uczestników or-

<sup>7</sup> Por. *The sustainability survey 2011*, SustainAbility-Globescan, <https://www.greenbiz.com/intelligence/research/report/2011/04/11/2011-sustainability-survey> (data wejścia: 10.09.2012).

<sup>8</sup> Por. *The 2012 sustainability leaders survey*, SustainAbility-Globescan, <http://www.sustainability.com/library/the-2012-sustainability-leaders> (data wejścia: 10.09.2012).

<sup>9</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 239-240.



ganizacji oraz zaangażowanie w jej sprawy, które przejawia się np. w inicjatywie, innowacyjności lub podejmowaniu nadprogramowych zadań<sup>10</sup>.

Badania przeprowadzone wśród menedżerów organizacji działających na rynku globalnym<sup>11</sup> wskazują, że wielu z nich jest zainteresowanych zrównoważonym rozwojem oraz dostrzega związek między tą koncepcją a strategią biznesową zarządzanych organizacji. Niezwykle istotne przy tym jest uwzględnienie w zdefiniowanym podejściu do zrównoważonego rozwoju organizacji (dostawców, kontrahentów, partnerów biznesowych) i uwarunkowań występujących w całym łańcuchu dostaw. Ponadto istotnym czynnikiem sprzyjającym realizacji wizji i strategii zrównoważonej organizacji jest zaangażowanie ludzi w organizacji i przełamanie podejścia opartego na maksymalizowaniu krótkoterminowych zysków. Respondenci uczestniczący w badaniach wskazali bowiem, że główną barierą we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju jest przeważająca orientacja na wyniki ekonomiczne<sup>12</sup>.

W efekcie innych międzynarodowych badań<sup>13</sup> przeprowadzonych wśród menedżerów możliwe było sformułowanie szeregu istotnych wniosków dotyczących zrównoważenia w działalności przedsiębiorstw. W badaniach tych skupiono uwagę na przedsiębiorstwach, które odniosły w minionych latach korzyści ekonomiczne z przyjęcia kursu na zrównoważony rozwój. Wskazuje się przy tym, że możliwości osiągnięcia tych korzyści miały swoje źródło zarówno w podejmowanych działaniach, jak i zmianie strategicznych i organizacyjnych ram funkcjonowania. W świetle dyskusji i wątpliwości, jakie wywołuje koncepcja zrównoważonego rozwoju, należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że blisko 70% badanych menedżerów stwierdziło konieczność realizowania zrównoważonych działań w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej. Wykazano także, że w przypadku większości organizacji działania takie są stałym elementem strategii lub ich znaczenie zdecydowanie wzrosło w ostatnich latach.

Dalsze wyniki omawianych badań wskazują na wiele obszarów działalności organizacji, które są silnie stymulowane dzięki przyjętej strategii zrównoważonego rozwoju. Jednym z nich jest innowacyjność. Menedżerowie 25% badanych organizacji wskazali, że efektem przyjęcia zrównoważonego rozwoju jako kierunku działań strategicznych było wdrożenie innowacji organizacyjnych dotyczących modelu biznesowego i procesów realizowanych w organizacji<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 239-240.

<sup>11</sup> Badania przeprowadzone w grupie 48 menedżerów przedsiębiorstw amerykańskich. *Sustainability in business today: A cross-industry view*, Deloitte, 2010, [http://webserver3.deloitte.com.co/us\\_es\\_sustainability\\_exec\\_survey\\_060110.pdf](http://webserver3.deloitte.com.co/us_es_sustainability_exec_survey_060110.pdf) (data wejścia: 27.02.2012).

<sup>12</sup> Tamże, s. 8-9, [http://webserver3.deloitte.com.co/us\\_es\\_sustainability\\_exec\\_survey\\_060110.pdf](http://webserver3.deloitte.com.co/us_es_sustainability_exec_survey_060110.pdf) (data wejścia: 27.02.2012).

<sup>13</sup> Badania przeprowadzone przez MIT Sloan Management Review oraz Boston Consulting Group na grupie 4000 menedżerów ze 113 krajów. *Sustainability Nears a Topping Point, Research Report*, Winter 2012, <http://sloanreview.mit.edu/feature/sustainability-strategy/> (data wejścia: 07. 03.2012).

<sup>14</sup> *Sustainability Nears...*, s. 11-16, <http://sloanreview.mit.edu/feature/sustainability-strategy/> (data wejścia: 07. 03.2012).

Wyniki przywoływanych badań pozwalają optymistycznie patrzeć na perspektywy urzeczywistnienia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Należy jednak podkreślić, że badania te realizowane były w grupie menedżerów dużych przedsiębiorstw i korporacji. Można przypuszczać, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw koncepcja ta wymagać będzie pewnej konkretyzacji.

### **3. Zrównoważona produkcja jako próba konkretyzacji zrównoważonego rozwoju**

Jedną z możliwości skonkretyzowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zrównoważona produkcja. Przykładem definicji zrównoważonej produkcji jest propozycja Centrum Zrównoważonej Produkcji Lowella. Zrównoważona produkcja określona została jako wytwarzanie produktów i świadczenie usług z wykorzystaniem systemów i procesów, które nie zanieczyszczają środowiska, oszczędzają energię i zasoby naturalne, są bezpieczne i zdrowe dla pracowników, klientów i społeczności oraz zapewniają odpowiednie wynagrodzenie dla wszystkich pracowników<sup>15</sup>. Uszczegółowieniem definicji są zasady zrównoważonej produkcji, mówiące o tym, że:

- 1) produkty i usługi powinny być tak produkowane, aby:
  - były bezpieczne i ekologiczne w całym cyklu życia,
  - ich produkcja, pakowanie i transport były zoptymalizowane pod względem zużycia energii i materiałów,
  - były trwałe, naprawialne, możliwe do przetworzenia i ponownego wykorzystania, biodegradowalne;
- 2) procesy produkcyjne powinny być zaprojektowane i prowadzone w taki sposób, żeby:
  - wykorzystywały energię i materiały z zachowaniem odpowiednich limitów i źródeł odnawialnych,
  - ograniczały lub eliminowały konieczność stosowania substancji niebezpiecznych dla zdrowia i środowiska,
  - środowisko pracy pozbawione było chemicznych, fizycznych i ergonomicznych zagrożeń,
  - ograniczały lub eliminowały wytwarzanie niebezpiecznych dla środowiska odpadów;
- 3) pracownicy powinni być dowartościowani oraz wspierani i wspomagani w dążeniu do podnoszenia kwalifikacji, a ich praca powinna być zorganizowana w sposób zwiększający efektywność i kreatywność oraz partycypowanie w podejmowaniu decyzji;

---

<sup>15</sup> V. Veleva, M. Ellenbecker, *Indicators of sustainable production: framework and methodology*, "Journal of Cleaner Production" 2001, No. 9, s. 521, 525-526.

4) na każdym etapie cyklu życia wyrobu powinny być respektowane wartości ekonomiczne, społeczne i kulturowe;

5) osiągnięcia ekonomiczne i szanse utrzymania się na rynku powinny być zwiększane poprzez zapewnienie satysfakcji klientów z wyrobów i usług, zwiększanie zaangażowania interesariuszy w procesy decyzyjne oraz promowanie innowacyjności<sup>16</sup>.

Centrum Zrównoważonej Produkcji Lowella ponadto akcentuje takie kwestie, jak przywództwo, zaangażowanie pracowników, bezpieczeństwo pracy, satysfakcję klientów oraz osiągnięcia ekonomiczne. Nadaje to koncepcji zrównoważonej produkcji nieco szerszy kontekst i pozwala utożsamiać zrównoważoną produkcję z całościową koncepcją zarządzania organizacją. Jednocześnie należy zauważyć, że założenia te korespondują bardzo wyraźnie z przytoczonymi wcześniej zagadnieniami dotyczącymi celów rozwoju organizacji.

W kontekście przytoczonych podejść i definicji wydaje się, że organizacje rozwijające się zgodnie z zasadami zrównoważonej produkcji mają duże szanse na odniesienie sukcesu w długim okresie.

Z pojęciem zrównoważonej produkcji wiąże się kwestia tzw. wzorców zrównoważonej produkcji. Kwestia ta jest o tyle istotna, że została ona uwzględniona w licznych politykach i dokumentach programowych w Unii Europejskiej, wyznaczających kierunki rozwoju gospodarki UE oraz gospodarek poszczególnych państw członkowskich. Niestety w tym obszarze istnieje problem ze zdefiniowaniem wspomnianych wzorców w sposób zrozumiały i zapewniający realizację postulatów w praktyce. Wiele uwag dotyczących sposobu definiowania wzorców zrównoważonej produkcji zostało zawartych w raporcie nt. stosowania tychże wzorców przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce<sup>17</sup>. W raporcie tym przyjęta została następująca definicja zrównoważonej produkcji: „zrównoważona produkcja to takie wytwarzanie towarów i usług, które:

- 1) wykorzystuje procesy i systemy niezanieczyszczające środowiska (ograniczające zanieczyszczanie środowiska),
- 2) oszczędza energię i surowce,
- 3) jest realistyczne pod względem ekonomicznym,
- 4) jest bezpieczne i niezagrażające zdrowiu ludzi,
- 5) oraz społecznie i twórczo opłacalne dla wszystkich pracujących ludzi”.

Definicja ta wskazuje wyraźnie, że zrównoważona produkcja nie może być utożsamiana tylko z ochroną środowiska, innowacjami ekologicznymi, ze społeczną odpowiedzialnością czy też tylko z systemami i programami zarządzania środowiskowego (ISO, EMAS, Odpowiedzialność i Troska itp.).

<sup>16</sup> [www.sustainableproduction.com](http://www.sustainableproduction.com) (data wejścia: 19.01.2012).

<sup>17</sup> *Wzorce zrównoważonej produkcji w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w małych i średnich przedsiębiorstwach. Raport z analizy danych zastanych*, PARP, Warszawa 2011, s. 163-168.

Można zatem przyjąć, że zrównoważona produkcja to sektorowe zawężenie koncepcji zrównoważonego rozwoju, która, ogólnie mówiąc, opiera się na szeroko rozumianej odpowiedzialności. W odniesieniu do sektora przedsiębiorstw można mówić m.in. o: odpowiedzialności finansowej, odpowiedzialności za produkty, odpowiedzialności środowiskowej, odpowiedzialności społecznej (dotyczącej społeczności lokalnej i społeczeństwa w ogóle), odpowiedzialności za bezpieczeństwo pracowników itd. Przyjęcie tej odpowiedzialności jest podstawą, warunkiem koniecznym do realizacji zrównoważonej produkcji w praktyce.

W sferze realizacyjnej zrównoważoną produkcję określa się jako zbiór różnego rodzaju metod, narzędzi i technik zarządzania poszczególnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. W zbiorze tym mieszczą się takie instrumenty, jak: systemy i programy zarządzania środowiskowego, innowacje ekologiczne, ekoznakowanie, raportowanie, zaangażowanie społeczne itd. Jednak w odniesieniu do definicji zrównoważonej produkcji przedstawionej powyżej uzasadnione byłoby włączenie do tego zbioru takich elementów, jak: systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz systemy monitorowania takich zagadnień, jak: produktywność pracy, sytuacja finansowa przedsiębiorstw, wynagrodzenia czynników produkcji, liczba wypadków przy pracy i wiele innych.

W świetle powyższego pojawia się pytanie, czym są wzorce zrównoważonej produkcji. Warto przytoczyć, że w języku polskim wzorzec to:

- 1) wzór, schemat mogący być normą dla innych przedmiotów albo zjawisk danego typu,
- 2) zespół cech, zasad uznanych za właściwe, godne naśladowania,
- 3) przedmiot, substancja lub zjawisko, których właściwości przyjęto za jednostkę porównawczą podczas określania właściwości innych przedmiotów, substancji lub zjawisk.

Zatem wzorzec zasadniczo może być jeden – także w odniesieniu do zrównoważonej produkcji. Wzorzec ten może być jakimś modelem określającym kolejne etapy dochodzenia przedsiębiorstw do tego wzorca, kolejne „poziomy dojrzałości”, lub czymś innym. Można byłoby też przyjąć, że wzorcem zrównoważonej produkcji jest taki sposób funkcjonowania gospodarki, który realizuje wiązkę celów opisanych chociażby w *Programie działań na rzecz zrównoważonej produkcji i konsumpcji* lub w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej.

W omawianym raporcie przyjęto określanie każdej aktywności przedsiębiorstw (np. wdrażanie innowacji, wdrażanie systemów, raportowanie itd.) jako odrębnego wzorca, uzyskując tym samym pewną liczbę takich wzorców. Pojawia się więc pytanie dotyczące tego, ile takich odrębnych wzorców przedsiębiorstwo powinno wdrożyć, żeby można było je określić jako zrównoważone (odpowiedzialne).

Kolejnym aspektem wdrażania przez przedsiębiorstwa tak rozumianych wzorców są ograniczenia finansowe. Jeśli przyjąć, że wdrażanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa kolejnych wzorców będzie oceniane pozytywnie, a jednocześnie w jakiś sposób wymuszone, to prawdopodobnie doprowadzi do pogorszenia sytu-

acji finansowej tych przedsiębiorstw. Tymczasem już teraz (jak wielokrotnie podkreślono w raporcie) brak odpowiednich środków finansowych jest podstawową barierą we wdrażaniu poszczególnych rozwiązań. Trzeba też zwrócić uwagę, że już z definicji zrównoważona produkcja ma być „realistyczna pod względem ekonomicznym”. Nasuwa się zatem spostrzeżenie, że nie można oczekiwać od małych i średnich przedsiębiorstw stosowania pełnego wachlarza tak rozumianych wzorców zrównoważonej produkcji (ściślej mówiąc – wszystkich instrumentów jej realizacji).

Wydaje się, że jednym ze sposobów udoskonalenia tego podejścia może być dokonanie gradacji tych instrumentów, np. uznania systemów zarządzania jako najbardziej podstawowych, następnie rozwijanych poprzez stosowanie ekoznakowania, raportowania, dobrowolny udział w stowarzyszeniach i organizacjach i w końcu wdrażanie innowacji ekologicznych (np. w ramach programów Czystszej Produkcji). Oczywiście minimalnym poziomem zaangażowania przedsiębiorstw musi być osiągnięcie zgodności z przepisami prawa.

Mimo że rozważania te dotyczą przede wszystkim płaszczyzny instrumentalnej, wskazuje się, że jedną z podstawowych barier wdrażania wzorców jest to, że nie są one postrzegane jako element strategii przedsiębiorstw pozwalający zwiększać przewagę konkurencyjną, a tym bardziej warunkujący funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ogóle<sup>18</sup>.

#### **4. Zrównoważona produkcja jako model biznesowy – podstawowe założenia**

W tej sytuacji, w ocenie autora, jedną z możliwości urzeczywistnienia omawianej koncepcji i upowszechnienia jej wśród przedsiębiorstw jest jej konkretyzacja poprzez zdefiniowanie modelu biznesowego, określającego kluczowe wartości, zasady, zasoby i procesy takiego przedsiębiorstwa zrównoważonej produkcji.

Podwaliny pod tego rodzaju rozważania położyli W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk, definiując kilkanaście modeli zrównoważonego przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Jednym z proponowanych modeli jest zintegrowany model zrównoważonego przedsiębiorstwa, w którym dwa zasadnicze elementy to zdolność do obserwowania otoczenia i gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian.

Kilka modeli biznesu uwzględniających ekologiczną i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa charakteryzuje także A. Chodyński<sup>20</sup>. Wskazuje on m.in. na dwie istotne kwestie związane z takimi modelami. Pierwsza dotyczy tego, że za-

<sup>18</sup> Tamże, s. 177-178

<sup>19</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Sustainable enterprises – enterprises of the future – as a response to the economic crisis*, [w:] *Sustainable enterprises of the future*, red. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa 2012, s. 80-81.

<sup>20</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 229-238.

sadniczy element definiowany w modelu, czyli wartość dla klienta, będzie zmienny w czasie wraz ze zmieniającymi się oczekiwaniami i preferencjami klientów. Druga kwestia dotyczy spojrzenia na model biznesowy w ujęciu rozszerzającym pojęcie klientów do wszystkich stron zainteresowanych działaniem organizacji. W tym ujęciu model biznesu definiować będzie zbiór wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo swoim interesariuszom.

A. Jabłoński z przekonaniem wskazuje, że osiągnięciem długoterminowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest przyjęcie modelu zrównoważonego biznesu, wykorzystującego koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzanie wartością przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Model zrównoważonego biznesu autor ten definiuje jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, które umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy budowania wartości, zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu<sup>22</sup>.

W literaturze wskazuje się, że istnieje bardzo wiele sposobów definiowania modelu biznesu. Generalnie można powiedzieć, że jest to koncepcyjne narzędzie, pozwalające w sposób całościowy opisać elementy działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych<sup>23</sup>. Struktura elementów tworzących model biznesowy jest określana przez poszczególnych autorów w różnorodny sposób. Przykładowo wskazać można na model określający:

- 1) proponowaną wartość dostarczaną klientowi,
- 2) formułę zysku, czyli model dochodowy, strukturę kosztów itp.,
- 3) kluczowe zasoby niezbędne do dostarczenia klientowi określonej wartości,
- 4) kluczowe procesy związane z dostarczaniem wartości klientom, wraz z ich miarami i standardami<sup>24</sup>.

Zdefiniowanie modelu biznesu dla przedsiębiorstwa zrównoważonej produkcji wymagać będzie określenia jego szczegółowych elementów w ramach wymienionych powyżej czterech punktów. Z każdym z nich wiąże się rozstrzygnięcie szeregu dylematów, takich jak:

1) przyjęcie określonej teorii interesariuszy, wobec których przedsiębiorstwo będzie zobowiązane do dostarczania określonych wartości, oraz zdefiniowanie reguł osiągania równowagi pomiędzy dostarczaniem wartości klientom a niszczeniem innych wartości (np. zanieczyszczanie środowiska);

2) przyjęcie pewnych ram określających oczekiwane stopy zysku i innych wskaźników ekonomicznych w taki sposób, aby zapewniały one utrzymywanie do-

<sup>21</sup> *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu*, red. A. Jabłoński, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 15.

<sup>22</sup> Tamże, s. 17.

<sup>23</sup> *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 58.

<sup>24</sup> Tamże, s. 66-67.

brej kondycji finansowej przedsiębiorstwa w długim czasie oraz reguł określających podział uzyskiwanej wartości dodanej pomiędzy poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa;

3) określenie procesów zarządzania, które powinny być realizowane w przedsiębiorstwie, a dotychczas zwykle nie były lub były w niewystarczającym stopniu określone, np. w ramach funkcjonujących systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i innych;

4) określenie metod i narzędzi zarządzania, które powinny być stosowane w celu zapewnienia zdolności przedsiębiorstwa do osiągania przyjętych wartości oczekiwanych w obszarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

Wydaje się, że model biznesowy, który powstanie w wyniku rozstrzygnięcia powyższych kwestii, powinien się charakteryzować przede wszystkim racjonalnym podejściem do wykorzystywania dostępnych zasobów, równowagą pomiędzy wynikami osiąganymi w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zapewnieniem ciągłości jego działania.

## 5. Zakończenie

Wnioski wynikające z rozważań przeprowadzonych w niniejszym artykule utwierdzają w przekonaniu, że zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem, a w szczególności z rzeczywistą realizacją założeń tej koncepcji, są złożone i ciągle wymagają dużego nakładu pracy badawczej. W ocenie autora jest to szczególnie istotne z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw, które to w znacznym stopniu mają być odpowiedzialne za realizację tej koncepcji w praktyce. Wydaje się, że obecnie przedsiębiorstwa te funkcjonują w warunkach braku czy też istnienia niewystarczająco przejrzystych reguł.

## Literatura

- Brzozowski T., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój – teoria i praktyka w świetle treści raportów odpowiedzialności i zrównoważenia przedsiębiorstw*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji: perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.
- Jonker J., Reichel J., Rudnicka A., *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Wyd. Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
- Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka Wyd. SGH, Warszawa 2012.
- Modele funkcjonowania współczesnego biznesu*, red. A. Jabłoński, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2010.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011.
- Społeczna odpowiedzialność organizacji: perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Sustainability in business today: A cross-industry view*, Deloitte, 2010.
- Sustainability Nears a Topping Point, Research Report*, Winter 2012.
- Sustainable enterprises of the future*, red. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa 2012.
- The 2012 sustainability leaders survey*, SustainAbility-Globescan.
- The sustainability survey 2011*, SustainAbility-Globescan.
- Veleva V., Ellenbecker M., *Indicators of sustainable production: framework and methodology*, "Journal of Cleaner Production" 2001, No. 9.
- Wzorce zrównoważonej produkcji w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w małych i średnich przedsiębiorstwach. Raport z analizy danych zastanych*, PARP, Warszawa 2011.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS THE BASIS FOR NEW BUSINESS MODEL**

**Summary:** Taking sustainable development issues is a challenge for many contemporary companies. In authorities appraisals it is caused by lack of strategic approach to these issues. An easier task for companies is taking different actions from a wide range of corporate social responsibility conception, which is partly connected with sustainable development. What is the challenge? In author's opinion it is necessary to crystallize the paradigm of sustainable development to make it intelligible for small and medium companies. It seems that business model is an appropriate concept tool to achieve this goal.

**Keywords:** sustainable development, corporate social responsibility, business model.