

## OD JAKOŚCI EKOLOGICZNEJ DO ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

ANDRZEJ CHODYŃSKI

Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego  
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
*e-mail: achodynski@afm.edu.pl*

### ABSTRACT

A. Chodyński. *From ecological quality to business responsibility*. Folia Oeconomica Cracoviensia 2013, 54: 151–160.

The evolution of the term “ecological quality” has been presented, starting from the general concept of quality to the place of ecological quality in the TQEM (*Total Quality Environmental Management*) concept. Ecological quality has been emphasised as an important expression of ecological competencies of a company. Ecological competencies are the basis for competition in the strategic dimension, with modern views on building competitive edge based on social responsibility of business entities and capacity of organisations to develop network connections. Network connections built with the CSR (Corporate Social Responsibility) concept taken into account may use *sustainability* competencies based on simultaneous use of economic, social and ecological competencies. In this way, ecological quality constitutes a component of *sustainability* competencies, which are the basis of a responsible business development and building responsible business models. These models may use a new approach to effectiveness, perceiving it not only in economic categories, but also in social and ecological ones. Responsible activities of business entities also lead to enhancement of quality of life. Responsible development of these entities, however, requires making responsible decisions which take into account social and ecological aspects as well.

### STRESZCZENIE

Zaprezentowano rozwój pojęcia jakości ekologicznej poczynając od ogólnego pojęcia jakości do miejsca jakości ekologicznej w koncepcji TQEM (*Total Quality Environmental Management*). Zwrócono uwagę, że jakość ekologiczna stanowi ważny przejaw kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa. Kompetencje ekologiczne, w wymiarze strategicznym są podstawą do konkurowania, wykorzystując współczesne poglądy na budowę przewagi konkurencyjnej opartej o odpowiedzialność społeczną podmiotów gospodarczych oraz zdolności organizacji do tworzenia powiązań sieciowych. Powiązania sieciowe, budowane z uwzględnieniem koncepcji CSR (Corporate Social Responsibility — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, biznesu), mogą wykorzystywać kompetencje *sustainability*, oparte o równoczesne wykorzystanie kompetencji ekonomicznych,

społecznych i ekologicznych. W ten sposób jakość ekologiczna stanowi komponent kompetencji *sustainability*, będących podstawą odpowiedzialnego rozwoju firm oraz budowy odpowiedzialnych modeli biznesu. Modele te mogą wykorzystywać nowe podejście do efektywności, rozpatrując ją nie tylko w kategoriach ekonomicznych ale także społecznych i ekologicznych. Odpowiedzialne działania podmiotów gospodarczych prowadzą także do podniesienia jakości życia. Odpowiedzialny rozwój tych podmiotów wymaga jednak podejmowania decyzji odpowiedzialnych, uwzględniających również aspekty społeczne i ekologiczne.

#### KEYWORDS — SŁOWA KLUCZOWE

ecological quality, ecological responsibility, sustainability competencies, CSR  
jakość ekologiczna, odpowiedzialność ekologiczna, kompetencje sustainability,  
społeczna odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorstwa)

### WPROWADZENIE

Okres po drugiej wojnie światowej charakteryzował się rozwojem problematyki związanej z jakością. Jakość, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, była postrzegana jako bardzo ważny czynnik spełniania oczekiwań klientów (odbiorców), a w następnym okresie — budowy przewagi konkurencyjnej. Jakość rozpatrywano w kategoriach strategicznych zakładając, że obejmuje ona wszystkie sfery funkcjonowania organizacji z podkreśleniem roli przywództwa. Takie całościowe ujęcie odnoszono do jakości totalnej (*Total Quality Management*). Równocześnie narastanie świadomości ekologicznej, w tym u klientów, powodowało, że jakość zaczęto postrzegać z punktu widzenia wymagań ale i oczekiwań związanych z ochroną środowiska naturalnego. Odchodzono od myślenia w kategoriach „końca rury”, koncentrując uwagę na możliwości ograniczenia „wytwarzania” różnych substancji odpadowych, koncentrując się na obniżeniu oddziaływań na środowisko naturalne („czystsza produkcja”), a w dalszej kolejności przechodząc do często radykalnych, innowacyjnych rozwiązań proekologicznych („czysta produkcja”). Znaczącą rolę w kształtowaniu tej świadomości odegrały inicjatywy organizacji międzynarodowych. Pojawiło się pojęcie jakości ekologicznej. Po części znalazło to odbicie w tworzonej koncepcji TQEM — *Total Quality Environmental Management*. Z upływem czasu pojęcie jakości było postrzegane szerzej, wychodząc poza podmiot gospodarczy, jego produkty, klientów, dostawców czy konkurentów. Pojawiło się pojęcie „jakości życia”. Mieściły się w nim także aspekty związane z dbałością o środowisko naturalne. Równocześnie na znaczeniu zyskiwały koncepcje wskazujące na odpowiedzialność podmiotów gospodarczych wobec społeczeństwa. Wobec zjawisk globalizacji zwracano uwagę, że korporacje powinny stanowić „obywateli społeczeństwa” (*corporate citizenship*). Oznaczało to, że w swych działaniach powinny one uwzględniać skutki swoich działań nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także społecznym, w tym ekologicznym. Prowadzi to do zaangażowania przedsiębiorstw w kwestie społeczne.

Kierując się działaniami na poziomie lokalnym wskazywano na współdziałanie podmiotów gospodarczych ze społecznościami lokalnymi, także w odniesieniu do dbałości o środowisko naturalne. Na znaczeniu zyskuje zatem odpowiednia jakość zarządzania, w tym skierowana na otoczenie zewnętrzne, na interesariuszy zewnętrznych podmiotów gospodarczych. Oczekiwania interesariuszy uwzględniane są w rozwijającej się koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu) — CSR. Zachowania przedsiębiorstw, realizujących założenia CSR zmierzają do równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

## 1. JAKOŚĆ EKOLOGICZNA

Pojęcie jakości rozumiane jest w różny sposób, zmienny w czasie, przy czym T. Wawak rozróżnia następujące główne podejścia:

- postrzegania jakości z punktu widzenia techniczno-formalnego, zwracając uwagę na cechy i właściwości produktu, oraz
- postrzegając jakość z punktu widzenia społeczno-marketingowego, zwracając uwagę na zaspokojenie potrzeb odbiorcy (klienta, użytkownika) itd.

Często jakość jest postrzegana poprzez połączenie tych dwóch podejść — Wawak (2012), s. 28. Współczesne koncepcje, związane z problematyką zagrożeń środowiska naturalnego doprowadziły do uwzględnienia aspektów ekologicznych zarówno z punktu widzenia cech produktu oraz kształtującej się świadomości ekologicznej społeczeństw, co przejawiało się zaspokajaniem potrzeb, akcentujących nowe postrzeżenie jakości.

Aspekty ekologiczne odnosiły się zatem do cech produktów, analizując je w całym, ekologicznym cyklu życia („od kołyski do grobu”), ale z podkreśleniem faktu, że istnieje ścisły związek jakości produktu z jakością procesu ich wytwarzania. Proces ten powinien również uwzględniać aspekty ochrony środowiska naturalnego. Podnoszono kwestie ekologiczne związane z eksploatacją produktu i postępowaniem po zakończeniu jego użytkowania. Wreszcie aspekt jakości produktu i procesu w coraz większym zakresie uwzględniono przy świadczeniu usług. Takie podejście do procesów wytwórczych i usługowych wiązało się z wprowadzeniem pojęcia jakości ekologicznej. W szczególności problematyka jakości ekologicznej nabrała znaczenia z punktu widzenia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Wiązało się to z postrzeganiem jakości, w tym ekologicznej jako czynnika budowy konkurencyjnego biznesu. Wymagało to zespolenia pojęcia jakości ekologicznej z teorią kompetencji organizacyjnej. Wiązało się to w szczególności z dorobkiem teorii zasobowej. Rozpatrywanie jakości ekologicznej jako kompetencji przedsiębiorstwa stwarzało możliwości wykorzystania tej kompetencji w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa. Jakość ekologiczna w tym ujęciu „stanowi kompetencję, polegającą na tworzeniu wartości dodanej

(*added value*) przez wyróżnianie produktu, procesu lub całej organizacji w oczach klienta i/lub innych partnerów (uczestników) rynkowych (interesariuszy — *stakeholders*).” Określenie „ekologiczność” jest traktowane jako przejaw jakości opartej o wartości ekologiczne — Chodyński (2011), s. 183.

Jakość ekologiczna znalazła swoje praktyczne odbicie w stosowanych metodach analizy strategicznej. Jej udział uwzględniano zarówno na etapie analizy strategicznej, jak i różnego typu metodach portfelowych związanych z planowaniem strategicznym. Wiele uwagi poświęcono możliwości realizacji założeń jakości ekologicznej w ramach powiązań między podmiotami gospodarczymi, a także w łańcuchach logistycznych, czy ekologii przemysłu.

## 2. KOMPETENCJE ORGANIZACJI I JEJ ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Przejawem odpowiedniego poziomu jakości (ale i innowacyjności ekologicznej) są kompetencje ekologiczne. Rozwój kompetencji ekologicznych miał swoje oparcie w koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach, a wiedza (ekologiczna) mogła być wykorzystana w budowie przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Obserwowano przechodzenie podmiotów od realizacji założeń systemowego zarządzania jakością do zarządzania wiedzą w organizacjach — Chodyński (2006), s. 3. Aktualnie kompetencje ekologiczne można traktować jako część składową kompetencji *sustainability* przedsiębiorstwa (które obejmują także kompetencje społeczne i ekonomiczne), zob. Chodyński (2013), s. 14–19.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego na uwagę zasługuje powiązanie jakości ekologicznej z innowacyjnością ekologiczną (ekoinnowacyjnością). Postulat ciągłego doskonalenia jakości zawarty w koncepcjach TQM oraz TQEM nie zawsze zapewniał trwałą przewagę konkurencyjną. Dla określonych sektorów działalności szczególnie znaczenie ma bowiem innowacyjność. Jednak nawet realizacja innowacji, po jej wprowadzeniu wiąże się z koniecznością stabilizacji, a w dalszej kolejności — ciągłego doskonalenia uzyskanego poziomu jakości. Innowacyjność ekologiczna ma szczególne znaczenie w sektorach, stwarzających duże zagrożenie dla środowiska naturalnego. Jednak wzrost świadomości ekologicznej klientów, społeczności lokalnych, ale także pozostałych interesariuszy powoduje, że aspekty ekologiczne dotyczą działalności we wszystkich sektorach.

Wprowadzenie pojęcia jakości ekologicznej do procesu zarządczego ma swoje odbicie w jakości zarządzania. T. Gospodarek zwraca uwagę, że jakość zarządzania jest kategorią aksjologiczną, zob. Gospodarek (2012). Jakość zarządzania odnosi się bowiem do spełniania określonych oczekiwań np. różnych interesariuszy. W opracowaniu pod red. A. Iwasiewicza wskazuje się na aspekty funkcjonowania podmiotów gospodarczych, podkreślając społeczną rolę rynku, ze wskazaniem roli niektórych interesariuszy. Szczególnie ważne jest podkreśle-

nie roli państwa, ale i organizacji pozarządowych, występujących na poziomie lokalnym i regionalnym — Iwasiewicz (2011a).

Jakość, w tym jakość ekologiczna odgrywa istotną rolę w kształtowaniu pojęcia jakości życia. T. Wawak przyjmuje, że jakość życia jest kategorią filozoficzną, która określa w danym momencie stopień, w jakim życie dostarcza zadowolenia człowiekowi w długim okresie. Jakość ta jest postrzegana w sposób subiektywny, ale da się wyróżnić trzy grupy wartości, określające jakość życia (Wawak (2012), s. 62–63):

- psychologiczno-moralne i religijne (duchowe),
- niematerialne wartości społeczno-kulturowe,
- materialne, o charakterze techniczno-ekonomicznym (w tym związane ze środowiskiem naturalnym).

Jakość życia wiąże się z koncepcjami wpływającymi na stan środowiska naturalnego. Odnosi się zatem do pojęcia rozwoju zrównoważonego, koncepcji *sustainability* oraz do koncepcji społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialność biznesu oznacza w praktyce bilansowanie oczekiwań i wpływu interesariuszy. Ma wpływ na tworzone modele biznesu. Często poziomy odpowiedzialności biznesu rozpatrywane są w oparciu o zawierającą cztery poziomy piramidę A. Carroll:

- poziom pierwszy: podstawą piramidy jest odpowiedzialność ekonomiczna — wymagana przez społeczeństwo,
- poziom drugi: odpowiedzialność prawna — także wymagana przez społeczeństwo,
- poziom trzeci: odpowiedzialność etyczna — oczekiwana przez społeczeństwo odnośnie podejmowania działań powyżej minimum, zawartego w standardach,
- poziom czwarty: odpowiedzialność filantropijna — pożądana przez społeczeństwo, związana z działaniami na rzecz społeczeństwa czy zaangażowaniem na rzecz społeczności lokalnej (Carroll (1993), s. 35).

Odpowiedzialność biznesu znajduje swoje odbicie w realizacji założeń CSR (*Corporate Social Responsibility*).

W rozwoju koncepcji odpowiedzialności społecznej można wydzielić następujące etapy tych przeobrażeń, (zob. Paliwoda–Matiolańska (2009), s. 66–73):

- społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR1), zakładająca długofalowe kreowanie dobrobytu społecznego z udziałem biznesu, z podkreśleniem aspektów ochronnych. Kształtowano nastawienie przedsiębiorstw do powstrzymywania się od działań szkodliwych społecznie, zwracano uwagę na zapobieganie i likwidowanie różnych negatywnych zjawisk społecznych,
- społeczne odpowiadanie (reagowanie) biznesu (*Corporate Social Responsiveness*, CSR2), o charakterze krótko- i średnioterminowym, akcentując aspekty etyczne, zwracając uwagę na działania o charakterze antycypacyjnym i pre-

wencyjnym na rzecz spełnienia norm i oczekiwań społecznych. Rozszerzając koncepcję CSR1 o wymiar praktyczny, uwzględniano przygotowanie przedsiębiorstwa w zakresie strukturalnym i organizacyjnym do reagowania na pojawiające się potrzeby społeczne,

- społeczne oddziaływanie (wkład — *impact*) biznesu CSP (*Corporate Social Performance*); wykorzystując dorobek CSR1 i CSR2 podkreśla się konieczność zarządzania problemami społecznymi. W ramach CSP opracowano różne jej modele, w tym z podkreśleniem konieczności pomiaru uzyskiwanych wyników oraz ze zwróceniem szczególnej uwagi na decyzje menadżerskie.

Wśród zasad polityki społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwo musi uwzględniać m.in. zasadę zapewnienia jakości, co wiąże się z możliwością potwierdzenia wiarygodności firmy przez niezależnych ekspertów.

Modele (odpowiedzialnego) biznesu mogą być budowane z wykorzystaniem aspektów ekologicznych. W szczególności wpływ na budowane modele biznesu, głównie na poziomie lokalnym i regionalnym, mają koncepcje tworzenia organizacji sieciowych oraz podkreślająca konieczność równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych — koncepcja *sustainability*. Szczególnego znaczenia nabiera konieczność realizacji założeń *sustainability* w przypadku występowania sytuacji kryzysowych, zarówno traktowanych jako fakt towarzyszący rozwojowi przedsiębiorstwa, jak i w przypadku wystąpienia kryzysów pozaekonomicznych. Te ostatnie są wywoływane przez m.in. katastrofy ekologiczne spowodowane czynnikami naturalnymi lub cywilizacyjnymi. Zmienia się równocześnie postrzeganie środowiska naturalnego jako interesariusza, który może przybierać rolę interesariusza pierwszoplanowego, a przede wszystkim dostrzega się środowisko naturalne jako element turbulencji otoczenia. Dotychczas koncentrowano uwagę na minimalizacji negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko naturalne. Do tej pory środowisko naturalne było traktowane jako „milczący interesariusz”, w którego imieniu występowali inni interesariusze, na przykład organizacje proekologiczne. Na rysunku przedstawiono powiązania poszczególnych wymienionych czynników i elementów.

### 3. MODELE BIZNESU ODPOWIEDZIALNEGO I ODPOWIEDZIALNE DECYZJE

Tworzenie modeli biznesu jest przedsięwzięciem strategicznym, związanym z rozwojem przedsiębiorstwa. Z odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa wiąże się pojęcie *sustainability*. Zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie w ramach tego rozwoju następują wraz z jednoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych ale także ekologicznych, w ich wzajemnej interakcji, zob. Chodźński (2013), s. 14–19. Model biznesu może wskazywać na tworzenie wartości dla interesariuszy, kierując się założeniami *sustainability*. Oznacza to zachowania



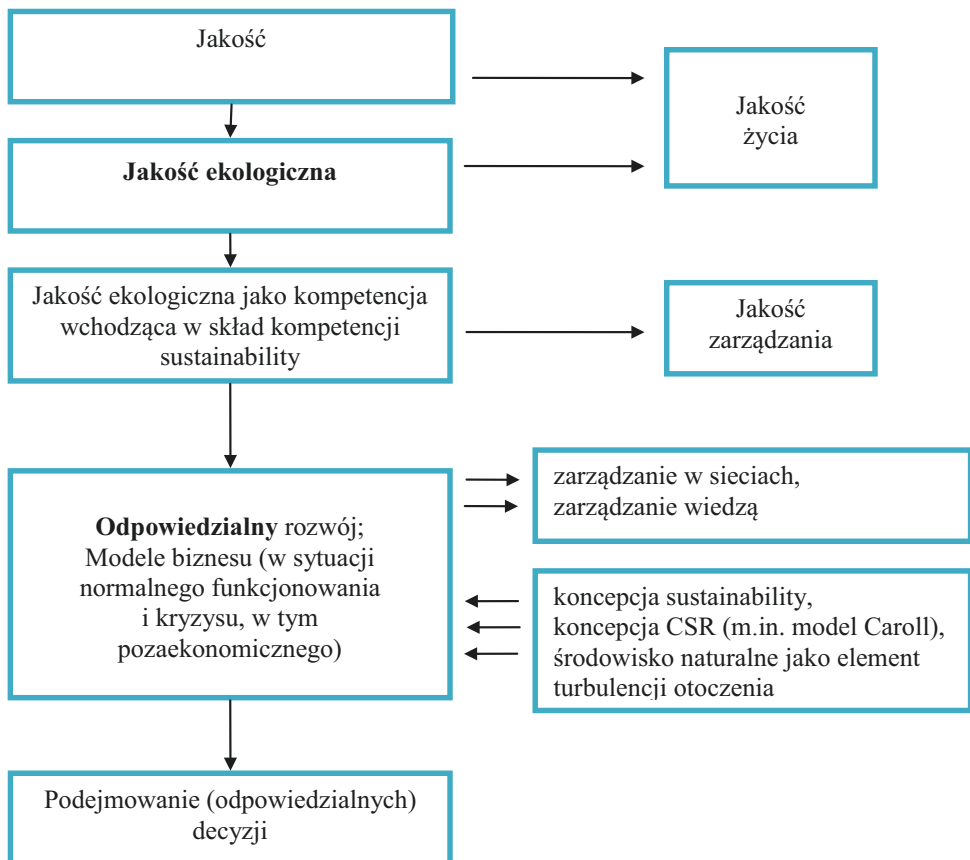
odpowiedzialne wobec tych interesariuszy z założeniem, że podejmowane, odpowiedzialne decyzje mają na uwadze także dbałość o przyszłe pokolenia. Decyzje te służyc mogą legitymizacji podmiotów gospodarczych wobec różnego typu instytucji (odniesienie do teorii instytucjonalnej). Szczególną rolę przy podejmowaniu decyzji odgrywa państwo poprzez tworzony system regulacji. W literaturze przedmiotu akcentuje się nie tylko rolę państwa, ale m.in. wpływ zawodów (*professions*), grup interesów i opinii publicznej (Verstraete i in. (2005), s. 33–52) na podejmowane decyzje. Zwraca się uwagę, w ramach teorii instytucjonalnej na instytucjonalizację CSR — Richter (2011), s. 261–279. Podkreśla się również wpływ teorii instytucjonalnej nie tylko na duże, ale także na małe i średnie przedsiębiorstwa.

Kompetencje *sustainability* można rozpatrywać w aspekcie efektywności prowadzonej działalności. Efektywność w tym przypadku nie jest jedynie oceniania w wymiarze ekonomicznym ale także społecznym i ekologicznym. *Eco-efficiency* wiąże się z dostarczaniem konkurencyjnych cenowo towarów i usług, realizując zapotrzebowanie społeczne w odniesieniu do jakości życia, minimalizując oddziaływanie w całym, ekologicznym cyklu życia. *Socio-efficiency* odnosi się m. in. do budowy powiązań relacyjnych, nastawienia marketingowego i co ważne — jakości. Z przywracaniem odpowiedniego stanu środowiska naturalnego, uwzględniając zachowania klientów wiąże się *eco-effectiveness*. *Socio-effectiveness* uwzględnia koncepcję CSR, zob. Chodyński (2011), s. 230–231.

B. Al-Najjar i A. Anfimiadou (2012), s. 49–59, zwracają uwagę, że wyższy poziom *eco-efficiency* (EE) dla firm wiąże się z redukcją substancji toksycznych, wzrostem recyklingu odpadów, wykorzystaniem materiałów (surowców) odnawialnych. Prowadzić to może do obniżki kosztów materiałowych i wyższej jakości produktów. Zwraca się uwagę na wzrost wartości firm, związany z efektywnością procesów biznesowych, z równoczesną obniżką oddziaływania na środowisko naturalne. Niektórzy autorzy określają EE jako stosunek wartości ekonomicznych firm do ich oddziaływań na środowisko naturalne. Rozważa się wpływ EE na efektywność biznesu. EE opisuje się także jako mechanizm tworzenia większej wartości przy mniejszym zużyciu zasobów. Z kolei WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) określiło EE jako filozofię menedżerską powodującą wzrost korzyści (profitów) przy ograniczeniu wpływu na środowisko naturalne.

Problematykę jakości ekologicznej, kompetencji ekologicznych oraz kompetencji *sustainability* można rozpatrywać na tle powiązań sieciowych — zob. Chodyński (2012), s. 110. Powiązania sieciowe można odnosić do modeli biznesu z uwzględnieniem interakcji i współzależności występujących w sieci partnerów. Współzależności budowane są w oparciu o bezpośrednie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, a także organizacjami niekomercyjnymi. Na tworzenie sieci wpływać będą wspólne wartości, np. ekologiczne, respektowane przez różne organizacje — uczestników sieci. Na poziomie biznesu wartości ekologiczne (ale

także społeczne) znajdują odzwierciedlenie w koncepcji *sustainable business*. Mianem sieci biznesowych (*business network*) określa się zbiór długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych, zarówno pośrednich jak i bezpośrednich, między co najmniej dwoma podmiotami. Relacje te tworzą się samoistnie i nie są efektem świadomych działań partnerów. Podstawą tworzenia tych relacji o charakterze niesformalizowanym, i na początku niescentralizowanym, jest długotrwała współpraca podmiotów gospodarczych — zob. Ratajczak-Mrozek (2009), s. 18–20. Jako odmianę sieci można traktować klastery (grono), oparty o bliskość związaną z lokalizacją poszczególnych podmiotów, w szczególności małych i średnich. Chciałbym podkreślić przy tym rolę tworzonego w klastrze kapitału społecznego



Źródło: opracowanie własne.

Rys. Czynniki wpływające na wykorzystanie jakości ekologicznej w modelach odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa.



oraz wspólnotę wyznawanych wartości, w tym w ujęciu koncepcji *sustainability*. Prowadzić to może do tworzenia klastrów ekologicznych.

W literaturze szeroko omawia się modele podejmowania decyzji. Rozpatrując odpowiedzialność przedsiębiorstw należy podkreślić, że sposób podejmowania decyzji wiąże się z jakością zarządzania. Decyzje te, w szczególności o charakterze strategicznym, powinny respektować jakość ekologiczną i założenia odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec wszystkich interesariuszy, zarówno w sytuacji normalnego funkcjonowania, jak i kryzysu pozaekonomicznego. Oznacza to, że powinny stanowić podstawę do odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa. W opracowaniu A. Iwasiewicza (2011b) odniesiono się do metody monitorowania dla minimalizacji prawdopodobieństwa błędnych decyzji menedżerskich. Decyzje te mogą dyskwalifikować poprawnie przebiegający proces jak i akceptować proces, który przebiega niezgodnie z założeniami. Dokonując przeglądu modeli, K. Martin i B. Parmar (2011), s. 289–306, zwracają uwagę na odchodzenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji, głównie w warunkach występującej turbulencji otoczenia. W nawiązaniu do koncepcji *sustainability* oraz wpływu interesariuszy na podejmowane decyzje warto podkreślić, że proponuje się modele etycznego podejmowania decyzji, zob. Woicieszyn (2011), s. 311–323.

## ZAKOŃCZENIE

Zarówno pojęcie jakości ekologicznej, jak i odpowiedzialności w rozwoju biznesu, wiążą się ze wzrostem świadomości ekologicznej wszystkich interesariuszy. To interesariusze wpływają na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach dla równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Szczególnie interesujące jest zjawisko tworzenia powiązań sieciowych, w tym na poziomie lokalnym, gdzie wartości ekologiczne wpływając na tworzenie się sieci, równocześnie oddziałują na osiągnięty poziom jakości życia.

## BIBLIOGRAFIA

- Al-Najjar B., Anfimiadou A. (2012), *Environmental policies and firm value*, Business Strategy and the Environment, Vol. 21, 1.
- Caroll A.B. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South — Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- Chodyński A. (2006), *Od zarządzania jakością do zarządzania wiedzą w rozwoju przedsiębiorstw*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, 5.
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków.
- Chodyński A. (2012), *Sieciowość w koncepcjach biznesu — aspekty społeczne i ekologiczne*, w: *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa* (red. A. Chodyński), Ofic. Wyd. AFM, Kraków.

- Chodyński A. (2013), *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, Przegląd Organizacji, 1.
- Gospodarek T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, dostęp: 29.12.2012.
- Z problematyki ekonomii i zarządzania (2011a), red. A. Iwasiewicz, Państwo i Społeczeństwo, Ofic. Wyd. AFM, Kraków.
- Iwasiewicz A. (2011b), *Analiza wielowymiarowych procesów binarnych jako metoda wspomaganie decyzji menedżerskich w zarządzaniu jakością w: Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu* (red. A. Chodyński), Ofic. Wyd. AFM, Kraków.
- Martin K., Parmar B. (2011), *Assumptions in decision making scholarship: implications for business ethics research*, Journal of Business Ethics, Vol. 105, 3.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Istota podejścia sieciowego*, Przegląd Organizacji, 4.
- Richter U.H. (2011), *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, Journal of Business Ethics, Vol. 102, 2.
- Verstraete T., Fayolle A. (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 4, 5.
- Wawak T. (2012), *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Woicieszyn J. (2011), *A model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles*, Journal of Business Ethics, Vol. 104, 3.