

Andrzej Chodyński

Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu

Wprowadzenie

Sytuacja kryzysowa w świecie, o szczególnym nasileniu w roku 2008 skłania do refleksji na temat przydatności realizowanych przez podmioty gospodarcze strategii i modeli biznesu. Podkreśla się również, że występujący kryzys został wygenerowany przez nową formację gospodarczą – gospodarkę opartą na wiedzy. Najważniejszymi instytucjami tej gospodarki stały się banki i fundusze inwestycyjne. Rozwój technik informatycznych spowodował możliwość wykonywania globalnych operacji giełdowych w sposób ciągły. Równocześnie występowało zjawisko, jak się okazało niepożądane, mianowicie tworzenia w zbyt dużej proporcji nowych papierów wartościowych, opartych na papierach już istniejących. Spowodowało to pojawienie się pieniądza wirtualnego. Efektem tego zjawiska była deregulacja rynków finansowych¹.

Skutki kryzysu przejawiały się m.in. spadkiem zaufania między podmiotami gospodarczymi, co spowodowało spowolnienie realizacji przedsięwzięć gospodarczych. Kryzys wpłynął także na ponowne przeanalizowanie celów działania organizacji. Sprawą najistotniejszą stało się przetrwanie. Jednak zainteresowani funkcjonowaniem organizacji są różni interesariusze, prezentujący zróżnicowane oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Utrata ich zaufania może spowodować negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Oczekiwania swoje prezentu-

¹ J.T. Hryniewicz, *Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 12, s. 3–6.

ją także tzw. zieloni interesariusze, wskazujący na rolę aspektów związanych z ochroną środowiska naturalnego. Oczekują oni, że kryzys nie doprowadzi do zaniechania przez przedsiębiorstwa aktywności w tym zakresie. Kolejna grupa interesariuszy oczekuje, że pomimo sytuacji kryzysowej będą realizowane cele społeczne przedsiębiorstw. Próbą pogodzenia tych oczekiwań jest koncepcja *sustainable business*.

Koncepcja *sustainable business*

Według Sustainable Asset Management (SAM) *sustainable business* to podejście związane z tworzeniem stabilnego biznesu, które kreuje długoterminowo wartości dla interesariuszy, obejmując szanse i ryzyko menadżerskie, związane z postępem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym². Punktem wyjścia do analizy koncepcji *sustainable business* jest teoria interesariuszy. Global Reporting Initiative określa interesariuszy jako jednostki lub grupy, które na działalność organizacji, jej produkty lub usługi mogą wywrzeć wpływ lub których działalność może wpłynąć na zdolność organizacji do skutecznego wdrażania jej strategii i osiągnięcia celów. W literaturze spotyka się także pojęcie zielonych interesariuszy, do których zalicza się: legislatorów i regulatorów, inwestorów, konsumentów, organizacje pozarządowe (NGO's), ubezpieczycieli i kredytodawców, a także pracowników i organizacje standaryzacyjne³.

Analizując koncepcję *sustainable business*, należy mieć na uwadze fakt, że działalność biznesowa ze swej natury jest obarczona ryzykiem. Równocześnie poszukuje się sposobów zmniejszenia tego ryzyka i stabilizowania działalności. Ryzyko to potęgowane jest występującą sytuacją kryzysową. Jednak kryzys staje się równocześnie okazją dla wyraźniejszego artykułowania swoich priorytetów i wartości oraz spełniania przez podmioty gospodarcze oczekiwań, także społecznych, również w obszarze ekologicznym. Kryzys powoduje spadek zaufania między podmiotami gospodarczymi, istnieje zatem realna groźba spadku zaufania między przedsiębiorstwem i jego interesariuszami, w tym – klientami. Spadek zaufania stanowi równocześnie hamulec w działalności biznesowej i podnosi koszty tej działalności. Podtrzymanie tego zaufania jest zatem jedną z dróg do stabilizowania działalności biznesowej. Budowa i podtrzymanie zaufania opierać się może na budowaniu kompetencji i wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego, w tym także na podstawie kryteriów ekologicznych; aspekt ekologiczny

² S.J. Fowler, C. Hope, *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 76, nr 3, s. 243–252.

³ J. Stead, E. Stead, *Eco – enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, t. 24, nr 4, s. 313–329.

jest bowiem postrzegany jako czynnik o znaczeniu globalnym. Droga do budowy zaufania jest społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Oznacza ona wychodzenie poza obowiązki wynikający z istniejących norm i regulacji; równocześnie wychodzi ona naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Przejawem odpowiedzialności ekologicznej mogą być proaktywne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw na globalnym rynku, polegające np. na przestrzeganiu w krajach przyjmujących wyższych wymagań (obowiązujących w kraju macierzystym) pomimo występowania w krajach, do których wchodzi korporacje obniżonych wymagań ekologicznych. Przejawem odpowiedzialności ekologicznej może być również realizacja założeń *sustainable business*.

Punktem wyjścia do rozważań o koncepcji *sustainable business* jest model społeczny przedsiębiorstwa, związany z tworzeniem wiązki celów w organizacji na rzecz interesariuszy (Stakeholders), uznający konieczność równoważenia celów dla spełnienia oczekiwań wszystkich interesariuszy. Drugi z modeli – Shareholders – podkreśla tworzenie wartości dla właścicieli i jest traktowany jako realizacja modelu finansowego przedsiębiorstwa. Koncepcja Shareholders uwzględnia także odpowiedzialność wobec społeczeństwa, mając jednak na uwadze jedynie przestrzeganie przyjętych reguł postępowania. W koncepcji Stakeholders odpowiedzialność jest pojmowana znacznie szerzej, rozciąga się ją na wszystkich interesariuszy, dążąc równocześnie do wzrostu wartości na ich rzecz (*stakeholder value perspective*). Koncepcja *sustainable business* za punkt wyjścia przyjmuje pojęcie *sustainability* (równoważenia). *Sustainability* jest traktowane jako paradygmat dla przetrwania firm na rynku (*paradigm capable of ensuring the durable survival of firms*). *Sustainability* oznacza orientację, uwzględniającą integrację, w zależności od kontekstu (*contextual integration*) aspektów ekonomicznych, spójności społecznej (*social cohesion*) i problemów ochrony środowiska naturalnego⁴.

W realizacji założeń *sustainable business* znacząca rola przypada porozumieniom w skali globalnej. Przykładowo ONZ przygotował Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsibility Investment*), ze zwróceniem uwagi na aspekty ekologiczne. Równocześnie obserwuje się zainteresowanie inwestowaniem przez fundusze (inwestycyjne, emerytalne) oraz banki w sektory „zielone” i w spółki realizujące strategie proekologiczne. Ważną rolę przy podejmowaniu decyzji o zakupach akcji odgrywają specjalistyczne indeksy giełdowe, odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), w tym do odpowiedzialności ekologicznej, a także do społecznej

⁴ F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, s. 296–308.

odpowiedzialności inwestorów (*Socially Responsible Investment* – SRI) uwzględniającej nastawienie proekologiczne.

Przykładami takich indeksów giełdowych mogą być indeksy uwzględniające kryteria ekonomiczne, ekologiczne i socjalne (społeczne):

- Dow Jones Sustainability Index– DJSI,
- Financial Time Stock Exchange 4 Good – FTSE 4 Good,
- Nasdaq Clean Edge Index,
- Standard & Poor's Global Thematic Index (S & P Global Clean Energy Index oraz S & P Global Water Index).

Wśród nowych indeksów giełdowych wyróżnia się także takie, które dotyczą obszarów aktywności proekologicznej, np. działania odnoszące się do:

- utylizacji odpadów i odzysku materiałowego, np. Amex Environmental Services Index z roku 2004,
- alternatywnych źródeł energii (np. ISE – CCM Alternative Energy Index i Distributed Energy Stock Index z roku 2005 czy Nasdaq Clean Edge US Index z roku 2006),
- czystych technologii (np. Cleantech Index z roku 2006 lub związany z produkcją czystej energii i technologiami jej wytwarzania – S&P Global Clean Energy Index z roku 2007).

Aby znaleźć się w zrównoważonym indeksie DJSI, przedsiębiorstwa są oceniane w oparciu o wagę przypisywaną elementom, związanym z aspektami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Warto jednak zauważyć, że na aspekty ekonomiczne kładzie się większy nacisk niż na ekologiczne i społeczne. Oznacza to, że nie jest w tym przypadku zachowana zasada równoprawności tych elementów znana jako *Triple Bottom Line*. Ponadto waga przyznawana poszczególnym kryteriom w ramach przeprowadzanego audytu dla znalezienia się w odpowiednim indeksie giełdowym zależy od rodzaju przemysłu (prowadzonej działalności)⁵.

Na ogólną wagę kryteriów ekonomicznych składają się, z odpowiednim udziałem procentowym:

- kodeksy zachowań/przestrzeganie/korupcja (*codes of conduct/compliance/corruption*),
- nadzór korporacyjny (*corporate governance*),
- zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship management*),
- stabilność finansowa (*financial robustness*),
- relacje z inwestorami – akcjonariuszami (*investor relations*),
- zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe,
- zapisy wyników i systemy pomiarowe (*scorecards/measurement systems*),

⁵ S.J. Fowler, C. Hope, *A critical review...*, *op. cit.*

- planowanie strategiczne,
- specyficzne kryteria dla przemysłu.

Na ogólną wagę kryteriów społecznych składają się:

- „obywatelstwo korporacyjne”/filantropia (*corporate citizenship/philanthropy*),
- zaangażowanie interesariuszy (*stakeholders engagement*),
- stosowane w praktyce wskaźniki dotyczące pracy (*labor practice indicators*),
- rozwój kapitału ludzkiego,
- zarządzanie wiedzą,
- sprawozdawczość dotycząca spraw socjalnych (*social reporting*),
- zainteresowanie talentami i ich zatrzymywanie (*talent attraction and retention*),
- standardy dla dostawców,
- specyficzne kryteria dla przemysłu.

Na ogólną wagę kryteriów środowiskowych składają się:

- polityka ochrony środowiska/zarządzanie,
- wyniki (dokonania) związane ze środowiskiem naturalnym (*environmental performance*),
- sprawozdawczość i informacje odnośnie do środowiska naturalnego (*environmental reporting*),
- specyficzne kryteria związane z rodzajem działalności (*industry specific criteria*), które zależą od rodzaju przemysłu.

Określa się ponadto kryterium określane jako: aspekt rodzaju przemysłu i media/analiza *stakeholders* (interesariuszy).

***Sustainable business* a modele biznesu i przedsiębiorstw**

Koncepcja *sustainable business* może mieć wpływ na tworzone modele biznesu. Uwzględnia ona bowiem relacje z interesariuszami, sięga do założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialność ta wpływa na kształt modeli biznesu⁶.

Model biznesowy opisuje przyjętą przez firmę metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom odpowiedniej oferty produktów i usług. Ich wartość powinna przewyższać ofertę konkurencji, a równocześnie zapewniać firmie dochodowość. W modelach biznesu uwzględnia się różne komponenty, na przykład: sieć interesariuszy, innowacje, ład korporacyjny,

⁶ R. Kim, E. Van Dam, *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden, march 2003.

procesy biznesowe, formy organizacyjne, kluczowe technologie czy przyjęte modele finansowe i sposoby generowania zysku. W literaturze opisywane są różne konfiguracje elementów poszczególnych modeli⁷. Model taki może być budowany też na podstawie założeń społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu⁸.

Proekologiczny model biznesu może zawierać⁹:

- wybory oparte na strategicznych kompetencjach ekologicznych,
- tworzenie powiązań w ramach ekologii przemysłu oraz sieci firm, inteligentnej administracji publicznej i proekologicznych organizacji non profit,
- właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż łańcucha tworzenia wartości dodanej z uwzględnieniem wymogów ekologicznych,
- wyróżnianie się jakością i innowacyjnością ekologiczną, przy wsparciu świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy.

Uwzględnienie aspektów społecznych i ekologicznych prowadzi do uwzględnienia aktywności przedsiębiorstw w następujących płaszczyznach¹⁰:

- ekonomicznej, odnoszącej się m.in. do tworzenia miejsc pracy, zatrudniania i wynagradzania pracowników, wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby społeczne; potrzeby społeczną mogą się wiązać z realizacją założeń ekologicznych, co nie stoi w sprzeczności z możliwościami przysparzania korzyści nie tylko właścicielom, ale także innym interesariuszom,
- socjalnej, do której zalicza się sferę socjalno-bytową, zdrowotną i kulturalno-rozrywkową,
- socjologicznej, związanej z podnoszeniem umiejętności zatrudnionych (np. poprzez szkolenia), a także intelektualny i emocjonalny rozwój jednostek, starania o zintegrowany rozwój społeczności lokalnych, spójność społeczną czy kształcenie młodzieży,
- etycznej, stanowiącej przejaw postrzegania własnych decyzji i działań przez pryzmat etyczny,
- ekologicznej, co wiąże się z dbałością o środowisko naturalne.

⁷ A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 167–174.

⁸ A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006, s. 37–45; A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, op. cit., s. 183–191.

⁹ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 34–37.

¹⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 90–93.

W nawiązaniu do aspektów efektywnościowych, z podkreśleniem roli problematyki społecznej i ekologicznej podjęto próby tworzenia zintegrowanych, zrównoważonych modeli przedsiębiorstw (*Integrated Models of Corporate Sustainability*), mianowicie:

– model, w którym występują trzy elementy (autorzy: T. Dyllick i K. Hockers): biznesowe, społeczne i naturalne. Element biznesowy związany jest z pojęciami: *eco-efficiency* i *socio-efficiency*. Według World Business Council for Sustainability Development pojęcie *eco-efficiency* oznacza dostarczanie konkurencyjnych cenowo towarów i usług, odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu w sferze jakości życia wraz z minimalizacją ich negatywnego oddziaływania na środowisko (naturalne) w całym (ekologicznym) cyklu życia¹¹. *Socio-efficiency* uwzględnia aspekty ekonomiczne i społeczne, np. związane z ochroną zdrowia czy wypadkami przy pracy. Element społeczny jest wspierany przez *ecological equity* i *socio-effectiveness*, związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. *Ecological equity* odnosi się do eko-sprawiedliwości (eko-słuszności). Wiąże się ona między innymi z dziedzictwem międzypokoleniowym, jakością życia i zakresem, który obejmuje *socio-effectiveness*. Obszar naturalny jest wspierany przez *eco-effectiveness* i *sufficiency* (T. Dyllick i K. Hockers)¹². *Eco-effectiveness* uwzględnia między innymi zachowania klientów, także w aspekcie technicznym, ale również posiadanie niezbędnych zasobów (*sufficiency*)¹³. *Eco-effectiveness*, związane jest z próbami restaurowania, przywracania stanu środowiska naturalnego. Pojęcie *sufficiency* wiąże się m.in. z reakcją klientów na proekologiczne działania przedsiębiorstw:

– fraktalny model trójkąta, na którego trzech narożnikach znajdują się odpowiednio: ekologia, ekonomia i sprawiedliwość (fraktalny model W. McDonough i M. Braungart). Zrównoważony rozwój oznacza realizację tych trzech zakresów¹⁴;

– zrównoważony model przedsiębiorczy W. Young i F. Tilley (*sustainable entrepreneurship model*). Zawiera on trzy powiązane z sobą elementy: przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*), przedsiębiorczość ekonomiczną (*economic entrepreneurship*) i przedsiębiorczość społeczną (*social entrepreneurship*)¹⁵. W modelu tym podkreśla się znaczenie eko-

¹¹ E. Fijał, *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 35–36.

¹² T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, t. 11, nr 2, s. 130–141.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ W. McDonough, M. Braungart, *Design the triple top line; new tools for sustainability commerce*, „Corporate Environmental Strategy” 2002, t. 9, nr 3, s. 251–258.

¹⁵ W. Young, F. Tilley, *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 6, s. 402–415.

sprawiedliwości (*eco-justice*), która zawiera ideę sprawiedliwości między ludźmi i generacjami (*equity*), a w szczególności prawo wszystkich ludzi do korzystania z zasobów naturalnych. Sprawiedliwość ta ma swoje odniesienie do środowiska naturalnego (*ecological equity*) i problematyki ekonomicznej (*economic equity*). Działania przedsiębiorcze zmierzają do radykalnych zmian modeli biznesu, do realizacji celów społecznych i ekologicznych poprzez działania innowacyjne o charakterze umożliwiającym równoważenie tych celów (*sustainability innovation*).

W modelu tym zakłada się, że na przedsiębiorczość ekonomiczną wpływają: *eco-efficiency*, *socio-efficiency* oraz *economic equity*. Przedsiębiorczość związana ze środowiskiem naturalnym jest uzależniona od oczekiwań odnośnie stabilności w obszarze środowiska naturalnego (*environmental stability*), *ecological equity* oraz *eco-effectiveness*. Z kolei *socio-effectiveness*, *sufficiency* i społeczna odpowiedzialność biznesu (*social responsibility*) mają wpływ na przedsiębiorczość społeczną. Na zrównoważoną przedsiębiorczość (*sustainable entrepreneurship*) oddziałują: potrzeba zrównoważonego traktowania środowiska naturalnego (*environmental sustainability*), sprawiedliwość międzypokoleniowa, międzygeneracyjna (*intergenerational equity*) oraz *futurity* (patrzenie w przyszłość).

Prezentowane modele przedsiębiorstw mogą przekładać się na realizowane modele biznesu (w szczególności można mówić o zrównoważonym przedsiębiorczym modelu biznesu). Faktyczne mają one swoje odniesienie do ogólnej koncepcji *sustainable business*.

Podsumowanie

W sytuacji kryzysu globalnego powstaje pytanie o możliwość realizacji założeń *sustainable business*, w tym – uwzględniania aspektów ekologicznych.

Wydaje się, że dla przedsiębiorstw, dla których czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej jest np. wyróżnianie się i budowa wizerunku, z akcentowaniem roli odpowiedzialności ekologicznej, założenia te będą realizowane. Natomiast dla przedsiębiorstw, dla których odpowiedzialność ekologiczna nie była wyraźnie eksponowana, musi zostać zachowana co najmniej zasada przestrzegania norm prawnych. Otwarte pozostaje pytanie, czy firmy globalne nie obniżą swoich dotychczasowych zachowań proekologicznych, dostosowując się do standardów mniej wymagających krajów. Byłoby to jednak sprzeczne z zasadami ekologicznej odpowiedzialności biznesu.

W każdym przypadku obniżenie stawianych sobie wymagań w zakresie ochrony środowiska naturalnego spowoduje, że jeśli przedsiębiorstwo nawet przetrwa kryzys, to straci część zaufania potrzebnego do funkcjonowania na rynku.

Następstwa sytuacji kryzysowej dotyczą wszystkich interesariuszy: ich zakres powinien być przedmiotem wzajemnych uzgodnień.

Bibliografia

- Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S., *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006, s. 37–45.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Spółeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 183–191.
- Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 34–37.
- Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, t. 11, nr 2, s. 130–141.
- Fijał E., *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 35–36.
- Fowler S.J., Hope C., *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 76, nr 3, s. 243–252.
- Hryniewicz J.T., *Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu*, „Przegląd Organizacji” 2008, 12, s. 3–6.
- Kim R., Van Dam E., *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden, March 2003.
- Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Spółeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 167–174.
- McDonough W., Braungart M., *Design the triple top line; new tools for sustainability commerce*, „Corporate Environmental Strategy” 2002, t. 9, nr 3, s. 251–258.
- Perrini F., Tencati A., *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, s. 296–308.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 90–93.
- Stead J., Stead E., *Eco – enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, t. 24, nr 4, s. 313–329.
- Young W., Tilley F., *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 6, s. 402–415.

Summary

In subject's literature the concept of sustainable business appears. Its main assumption is to balance economic, ecological and social objectives. The concept may be referred to business model present in literature. The answer to the question, whether realization of sustainable business conception is possible in crisis period, is very interesting. In crisis situations, activities which purpose is company surviving are moving to the first plan. However at the same time one should keep in mind that the key condition of further company development is keeping stakeholders' confidence – also in regard to social and ecological areas. The article refers to role of „green” stakeholders and actions taken in crisis conditions.