

Tomasz TROJANOWSKI  
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie  
tomektrojanowski@poczta.fm

## PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC WYZWAŃ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przedstawiono istotę zrównoważonego rozwoju jako sposobu na ograniczenie destrukcyjnej działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Wskazano na społeczne i ekologiczne problemy, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne. Określono wpływ zrównoważonego rozwoju na działalności biznesową przedsiębiorstw. Zaprezentowano koncepcję zrównoważonego marketingu przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, zrównoważony rozwój, zrównoważony marketing.

## ENTERPRISES FACING THE CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Summary.** The article presents the concept of operation of enterprises in accordance with the principles of sustainable development. Presents the essence of sustainable development as a way to limit the destructive economic activities of enterprises. Pointed to the social and environmental problems facing modern manufacturing enterprises. The influence of the sustainable development activities of business enterprises. Presented the concept of sustainable marketing companies

**Keywords:** enterprise, sustainability development, sustainable marketing.

### 1. Wprowadzenie

Globalizacja gospodarki światowej, wzrost wymiany międzynarodowej, swobodny przepływ kapitału, ludzi i towarów przyczyniają się do powstawania problemów społecznych i środowiskowych. Dążenie przedsiębiorstwa do maksymalizacji zysków czy powiększenia

udziałów rynkowych często odbywa się z naruszeniem wartości społecznych i środowiskowych. Osiągnięcie celów finansowych przedsiębiorstwa musi uwzględniać aspekty społeczne i ekologiczne jako główne obszary zrównoważonego rozwoju (*sustainability/sustainable development*). Prowadzona działalność gospodarcza przedsiębiorstw, w tym marketingowa z pominięciem wskazanych obszarów w dalszej perspektywie skazana jest na niepowodzenie. Z tego względu istnieje potrzeba projektowania procesów marketingowych uwzględniających idee zrównoważonego rozwoju.

Szansę osiągnięcia sukcesu rynkowego będą miały te organizacje, które w podjętych procesach marketingowych będą wrażliwe na wartości społeczne i środowiskowe. Z tego względu przedsiębiorstwa stoją przed trudnym zadaniem opracowania projektów zrównoważenia celów ekonomicznych z ochroną środowiska naturalnego i aspektami społecznymi.

Obserwując pojawiające się trendy i zjawiska w gospodarce globalnej, można zauważyć, że coraz częściej społeczeństwa, a także niektóre przedsiębiorstwa skupiają swoją uwagę na ochronie środowiska naturalnego, racjonalnym eksploataowaniu surowców naturalnych, jak również na stosowaniu przemyślanych i odpowiedzialnych działań marketingowych. Racjonalne postępowanie biznesu przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, a tym samym zachowuje lub nawet poprawia zdolność następnych pokoleń do zaspokojenia swoich potrzeb w przyszłości<sup>1</sup>.

## 2. Zrównoważony rozwój odpowiedzią na globalne zagrożenia

Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się wysokim stopniem konsumpcji. Powodami wzrastającego poziomu konsumpcji jest rozwój gospodarczy państw oraz zmiany społeczno-kulturowe zachodzące w społeczeństwach. Nabywcy dóbr i usług stają się coraz bardziej wygodni i roszczeniowi. Szukają ofert produktowych/usługowych, które w jak najwyższym stopniu zaspokoją ich oczekiwania i pragnienia. Społeczeństwa konsumpcyjne w krajach gospodarczo rozwiniętych i rozwijających się nie zwracają większej uwagi na problemy środowiskowe i społeczne, które stają się poważnym zagrożeniem dla naszej planety, a tym samym dla nas samych. Egoistyczna postawa współczesnej ludzkości może doprowadzić do nieodwracalnego zniszczenia zasobów i bogactw naturalnych Ziemi. Wzmóżona konsumpcja przyczynia się do wzrostu popytu na różnego rodzaju dobra. Przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia rosnącego popytu wytwarzają większą ilość produktów, co wiąże się z potrzebą zapewnienia surowców, materiałów, energii, wody, paliw

<sup>1</sup> T. Trojanowski: Aspects of the sustainable management of marketing activities, [in:] Kardas J.S. i Brodowska-Szewczuk J. (eds.): Business Development Opportunities. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013, p. 150.

i różnego rodzaju innych komponentów potrzebnych do wyprodukowania konkretnego produktu. Nadmierna eksploatacja surowców naturalnych Ziemi w celu zapewnienia ciągłości produkcji negatywnie wpływa na stan środowiska naturalnego i jest przyczyną powstawania wielu problemów społecznych.

Globalne zagrożenia współczesnej ludzkości nie ograniczają się wyłącznie do nadmiernej konsumpcji. W wymiarze społecznym do najpoważniejszych problemów współczesnej ludzkości należy zaliczyć: ubóstwo, głód, bezrobocie, wyzysk, uzależnienia, przestępczość, konflikty zbrojne, niesprawiedliwość społeczną czy rozwarstwienie społeczne. Spośród zagrożeń ekologicznych należy wymienić degradację środowiska naturalnego przez nadmierną eksploatację surowców, zwiększone zużycie wody, energii, paliw zanieczyszczenie atmosfery, wody, lasów, zwiększenie liczby bardzo gorących dni, podniesienie się poziomu mórz, powódzie, susze, wzmożona częstotliwość występowania huraganów, anomalia klimatyczne i inne negatywne symptomy towarzyszące procesom niszczenia Ziemi.

W tabeli 1 zaprezentowano zagrożenia społeczno-środowiskowe, przed którymi stoi współczesna ludzkość.

Tabela 1

## Globalne zagrożenia społeczeństw

Globalne zagrożenia	
zagrożenia społeczne	zagrożenia środowiskowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ubóstwo,</li> <li>- głód, niedożywienie,</li> <li>- wyzysk (zatrudnianie dzieci, niegodne warunki pracy),</li> <li>- uzależnienia,</li> <li>- przestępczość,</li> <li>- zawirowania polityczne (konflikty zbrojne),</li> <li>- niesprawiedliwość społeczna,</li> <li>- wykluczenie społeczne,</li> <li>- rozwarstwienie społeczne (podział na biednych i bogatych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadmierna eksploatacja surowców,</li> <li>- zwiększone zużycie wody, energii, paliw,</li> <li>- emisja do atmosfery szkodliwych gazów i substancji,</li> <li>- zanieczyszczenie wody i gruntu,</li> <li>- kurczenie się obszarów leśnych i uprawnych,</li> <li>- zwiększenie liczby upalnych dni,</li> <li>- wzrost poziomu mórz,</li> <li>- powódzie,</li> <li>- susze,</li> <li>- anomalia pogodowe (huragany)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione zagrożenia występują we wszystkich regionach świata i stanowią poważne wyzwanie dla decydentów oraz zwyczajnych ludzi. Negatywne tendencje zachodzące w mikro- i makrootoczeniu przedsiębiorstwa dotyczą coraz większej liczby podmiotów i postępują w dość szybkim tempie. Z tego względu należy przyspieszyć wdrożenie idei zrównoważonego rozwoju w makro- i w mikroskali. Spośród wskazanych w tabeli zagrożeń znaczący wpływ na ich niwelowanie mają przedsiębiorstwa produkcyjne. W dużej mierze od kadry zarządzającej przedsiębiorstwa zależy wdrożenie i przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju.

Oprócz wymienionych zagrożeń w wymiarze społecznym i ekologicznym zawartych w tabeli 1 należy także zastanowić się nad problemami w aspekcie ekonomicznym. H. Rogall wskazuje ekonomiczne obszary problemowe, które także stanowią wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Autor zalicza do nich między innymi:<sup>2</sup>

- brak stabilności gospodarki narodowej, np. niewystarczająca oferta zatrudnienia,
- niewystarczające zaspokojenie podstawowych potrzeb, wysokie ceny,
- inflacja, duży stopień koncentracji i władza ekonomiczna,
- nierównowaga gospodarcza, zależność od dostaw surowców, niedorozwój,
- zadłużenie państwa, niedostateczne wyposażenie w dobra kolektywne i niesprawiedliwy podział dochodów.

Zaprezentowane ekonomiczne obszary problemowe stanowią równie ważne wyzwanie dla współczesnych organizacji jak w przypadku problemów społecznych i środowiskowych. Podejmując działania mające na celu ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie zidentyfikowanych problemów współczesnego świata, należy konsekwentnie podejmować prace we wszystkich trzech aspektach, czyli w wymiarze społecznym, ekologicznym i ekonomicznym.

### **3. Wpływ zrównoważonego rozwoju na działalność biznesową przedsiębiorstw**

Geneza zrównoważonego rozwoju wywodzi się z globalnej dyskusji na temat stanu środowiska naturalnego zainicjonowanej przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Następstwem obrad konferencyjnych było wdrożenie idei zrównoważonego rozwoju, które spotkały się z szerszym zainteresowaniem wśród społeczności międzynarodowej, w gronach decydenckich, wśród ludzi nauki i w samych przedsiębiorstwach. Istotę zrównoważonego rozwoju w następujący sposób przedstawił A. Pabian, powołując się na K. Lee i S. Cartera: pochodzi on z rozleglejszej globalnej dyskusji na temat środowiska naturalnego prowadzonej przez United Nations. Podjęta globalna debata koncentruje się na problemach osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, który ma zaspokajać potrzeby obecnego pokolenia oraz jednocześnie zagwarantować możliwość zaspokojenia takich potrzeb przyszłym pokoleniom. Koncepcja ta była omawiana na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku oraz na szczytach w Kyoto w 1997 i The Hague w 2000 roku.<sup>3</sup> Przedstawiona definicja zrównoważonego rozwoju zawiera w sobie przesłanie dotyczące stworzenia szans rozwoju

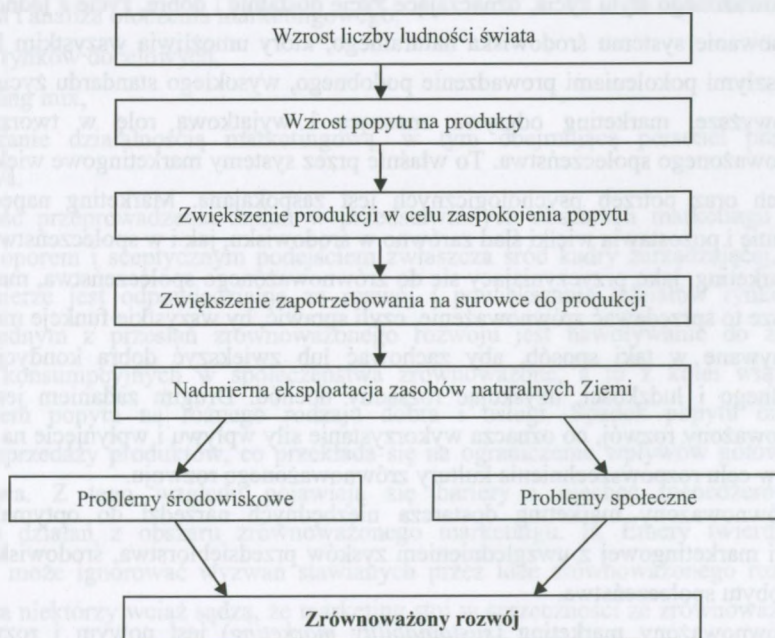
<sup>2</sup> H. Rogall: *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*. Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 37.

<sup>3</sup> A. Pabian: *Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Pabian (red.): *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 250.

przyszłym pokoleniom lub nawet zwiększenia tych szans. Postępująca degradacja środowiska naturalnego przez nadmierną eksploatację surowców naturalnych wykorzystywanych w procesach produkcji, uciążliwą dla środowiska i ludzi produkcję (zanieczyszczenie powietrza, wody, gruntu, hałas) oraz późniejsze problemy związane z utylizacją zużytych produktów w poważny sposób ograniczają szanse na rozwój przyszłym pokoleniom.

Zrównoważony rozwój będzie niemożliwy bez przekształcenia społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone. Z jednej strony zwiększony popyt wpływa na wzrost sprzedaży różnego rodzaju dóbr, co przekłada się na zwiększenie zysków przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych ze sprzedaży, a z drugiej wzrost popytu pośrednio wpływa negatywnie na ekosystem. Równoważenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społeczno-środowiskowymi stanowi spore wyzwanie dla współczesnej ludzkości, rządów państw, zarządów przedsiębiorstw produkcyjnych, organizacji społecznych i innych grup mających wpływ na poprawę sytuacji mieszkańców naszej planety.

Nawarstwienie problemów społecznych i środowiskowych przyczyniło się do wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju wśród społeczeństw i przedsiębiorstw. Na rysunku 1 zaprezentowano determinanty zrównoważonego rozwoju.



Rys. 1. Determinanty zrównoważonego rozwoju

Fig. 1. Determinants of sustainable development

Źródło: T. Trojanowski: Zrównoważona komunikacja marketingowa. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, 2013, s. 32.

Zrównoważone przedsiębiorstwo (*sustainable enterprise*) pragnące podjąć wyzwania stawiane przez zrównoważony rozwój powinno uwzględnić w swojej działalności wszystkie aspekty środowiskowe i społeczne. Zrównoważenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami środowiskowymi i społecznymi nie jest łatwym zadaniem. Podejmowanie działań w koncepcji zrównoważonej wymaga innego podejścia kadry zarządzającej, kierowników średniego szczebla oraz pracowników wykonawczych.

#### 4. Zrównoważony marketing przedsiębiorstw

Pokonywanie wyzwań, jakie stawia zrównoważony rozwój przedsiębiorstwom produkcyjnym, handlowym oraz usługowym, a także politykom i zwykłym ludziom, wymaga przeorientowania dotychczasowych wzorców postępowania. W odniesieniu do przedsiębiorstw niewątpliwie obszarem, który wymaga modyfikacji i dostosowania do zasad zrównoważonego rozwoju, jest marketing.

Istotnym wyzwaniem, przed którym stoi ludzkość w XXI wieku, jest nauczenie się zrównoważonego stylu życia, oznaczające życie dostatnie i dobre, życie z jednoczesną troską o zachowanie systemu środowiska naturalnego, który umożliwia wszystkim ludziom, wraz z przyszłymi pokoleniami prowadzenie podobnego, wysokiego standardu życia. Ze względu na powyższe, marketing odgrywa znaczącą i wyjątkową rolę w tworzeniu bardziej zrównoważonego społeczeństwa. To właśnie przez systemy marketingowe większość potrzeb ludzkich oraz potrzeb psychologicznych jest zaspokajana. Marketing napędza światową ekonomię i pozostawia wielki ślad zarówno w środowisku, jak i w społeczeństwie.

Marketing, jako przyczyniający się do zrównoważonego społeczeństwa, ma dwa zadania. Pierwsze to sprzedawać zrównoważenie, czyli sprawić, by wszystkie funkcje marketingu były wykonywane w taki sposób, aby zachować lub zwiększyć dobrą kondycję środowiska naturalnego i ludzkości, uzyskując rozsądny dochód. Drugim zadaniem jest sprzedawać zrównoważony rozwój, co oznacza wykorzystanie siły wpływu i wpłynięcie na infrastrukturę rynku w celu rozpowszechnienia kultury zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony marketing dostarcza niezbędnych narzędzi do optymalizacji każdej decyzji marketingowej z uwzględnieniem zysków przedsiębiorstwa, środowiska naturalnego i dobrobytu społeczeństwa.

Zrównoważony marketing (*sustainability marketing*) jest nowym i rozwijającym się obszarem nauki, który wywodzi się z zrównoważonego rozwoju. Szczególną rolę w rozwoju zrównoważonego marketingu odgrywa zrównoważony rozwój. W literaturze z dziedziny zrównoważonego marketingu termin zrównoważony marketing jest definiowany jako „marketing odpowiedzialny społecznie, prowadzony z poszanowaniem środowiska naturalnego, który zaspokaja bieżące potrzeby konsumentów i przedsiębiorstw, zachowując

jednocześnie lub nawet poprawiając zdolność następnych pokoleń do zaspokojenia ich potrzeb w przyszłości”<sup>4</sup>. Do grona autorów zajmujących się obszarem zrównoważonego marketingu należy zaliczyć F. Belza. Autor twierdzi, że zrównoważony marketing ma na celu zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów z poszanowaniem społecznych i ekologicznych kryteriów oraz celów organizacji. Oznacza to budowanie i utrzymywanie zrównoważonych relacji z klientami, otoczeniem społecznym i otoczeniem środowiskowym<sup>5</sup>. Sporo miejsca zagadnieniom zrównoważonego marketingu poświęcają D. Martin i J. Schouten. Według autorów jest to proces tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości dla klientów z poszanowaniem aspektów środowiskowych i społecznych<sup>6</sup>. Na temat marketingu w koncepcji *sustainability* wypowiada się także K. Leitner. Autorka twierdzi, że tworzenie łańcucha wartości dla klientów następuje przez uwzględnienie aspektów ekologicznych i społecznych. Zachowanie równowagi pomiędzy ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi wynikami działalności w całym cyklu życia produktu stanowi istotę zrównoważonego marketingu<sup>7</sup>.

Idee zrównoważonego rozwoju stawiają przed organizacjami wyzwania dotyczące zmiany i przeorientowania polityki przedsiębiorstwa w ramach działalności marketingowej, na którą składają się<sup>8</sup>:

- badania i analiza otoczenia marketingowego,
- wybór rynków docelowych,
- marketing mix,
- zarządzanie działalnością marketingową, w tym obejmującą personel przedsiębiorstwa.

Konieczność przeprowadzenia zmian w przedstawionych obszarach marketingu może spotkać się z oporem i sceptycznym podejściem zwłaszcza wśród kadry zarządzającej, która w głównej mierze jest odpowiedzialna za rozwój i powiększanie udziałów rynkowych organizacji. Jednym z przesłań zrównoważonego rozwoju jest nawoływanie do zmiany społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone, a to z kolei wiąże się z ograniczeniem popytu na różnego rodzaju dobra i usługi. Spadek popytu oznacza zmniejszenie sprzedaży produktów, co przekłada się na ograniczenie wpływów gotówki do przedsiębiorstwa. Z tego względu pojawiają się bariery i niechęć menedżerów do podejmowania działań z obszaru zrównoważonego marketingu. B. Emery twierdzi, że marketing nie może ignorować wyzwań stawianych przez idee zrównoważonego rozwoju. Według Autora niektórzy wciąż sądzą, że marketing stoi w sprzeczności ze zrównoważonym rozwojem. Jest to często spotykane założenie, że marketing i zrównoważony rozwój stoją w konflikcie interesów ze względu na to, że marketing dotyczy sprzedaży, a idea

<sup>4</sup> G. Armstrong, P. Kotler: Marketing – wprowadzenie. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 709.

<sup>5</sup> F. Belz: Marketing in the 21st Century. „Business Strategy and the Environment”, 15(3), 2006, p. 139-144.

<sup>6</sup> D. Martin, J. Schouten: Sustainable Marketing. Prentice Hall, New Jersey 2012, p. 10.

<sup>7</sup> K. Leitner: Balanced sustainability marketing. Verlag, Berlin, 2010, p. 35-37.

<sup>8</sup> A. Pabian: Działalność promocyjna w koncepcji sustainability. „Marketing i Rynek”, nr 8, 2013, s. 13.

zrównoważonego rozwoju, dotyczy mniejszej konsumpcji. B. Emery wyraża pogląd, że jeżeli będziemy żyć zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, doświadczymy pewnego rodzaju zmian, szczególnie jako konsumenci, począwszy od sposobu, w jaki żyjemy jako mieszkańcy naszej planety, do sposobu, w jaki konsumujemy dobra. Przyjęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa będzie miało dla nich kluczowe znaczenie w najbliższej dekadzie<sup>9</sup>. Przeglądając literaturę z dziedziny zrównoważonego marketingu, nie sposób pominąć stanowiska D. Kadirova w kwestii istoty i znaczenia tego pojęcia. Autor twierdzi, że z punktu widzenia oryginalnego myślenia systemowego istniejące koncepcje systemów marketingowych wydają się niewystarczające. Wskazuje on, że wiele koncepcji marketingowych rozwija alternatywne ramy w systemach obrotu. Przykładem takich systemów może być sprzedaż samochodów o napędzie hybrydowym. Takie działania stanowią alternatywną podstawę redefinicji podstawowych problemów makromarketingu, które powinny być szczególnie przydatne projektantom systemów i decydującym<sup>10</sup>.

## Bibliografia

1. Armstrong G., Kotler P.: Marketing – wprowadzenie. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
2. Belz F.: Marketing in the 21st Century. „Business Strategy and the Environment”, 15(3), 2006.
3. Emery B.: Sustainable Marketing. Pearson Education Limited, London 2012.
4. Kadirov D.: Sustainability marketing systems. VDM Verlag Dr. Muller 2010.
5. Leitner K.: Balanced sustainability marketing. Verlag, Berlin 2010.
6. Martin D., Schouten J.: Sustainable marketing. Prentice Hall, New Jersey 2012.
7. Pabian A.: Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw, [w:] Pabian A. (red.): Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
8. Pabian A.: Działalność promocyjna w koncepcji sustainability. „Marketing i Rynek”, nr 8, 2013.
9. Rogall H.: Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010.

<sup>9</sup> B. Emery: Sustainable Marketing. Pearson Education Limited, London 2012, p. 5.

<sup>10</sup> D. Kadirov: Sustainability marketing systems. VDM Verlag Dr. Muller 2010, p. 4-7.



10. Trojanowski T.: Aspects of the sustainable management of marketing activities, [in:] Kardas J.S. i Brodowska-Szewczuk J. (eds.): Business Development Opportunities. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013.
11. Trojanowski T.: Zrównoważona komunikacja marketingowa. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, 2013.

## Abstract

The study covers issues referring to challenges posed by sustainable development in relation to the business of modern enterprises. The article identifies sustainable development as a way to reduce or completely eliminate the global risks associated with activity of enterprises and human activities. Social, environmental and economic risks are mentioned. The influence and impact of sustainable development on the economic activities of enterprises is determined. The study presents the determinants of sustainable development. The further part of the paper brings closer the essence and importance of sustainable marketing. The paper presents the concept of this new scientific trend derived from the idea of sustainable development. The final part of the paper includes a summary.

*Słowa kluczowe:* zmiana, zarządzanie zmianą, gotowość do zmiany, zmiana organizacyjna, organizacyjna elastyczność, sytuacja zmiany, pracownicy w procesie zmiany, opór wobec zmiany, mechanizm wewnętrznego zaangażowania

## DETERMINANTS OF A COMPANY'S READINESS FOR CHANGE

*Summary.* The article presents the issues of a company's readiness for change. The main emphasis is placed on the role of change leader and crew in transformation process. Nowadays, the pace and size of changes in the business environment cause changing the perspective in the perception of the management. Leader must not only be a good manager, but first of all a very good mentor. This is to help gain a competitive advantage through better flexibility and ability and in result to adapt to changing environmental conditions. At the same time, the role of crew must be taken into account and its influence on a company's readiness for change.

*Keywords:* change, change management, readiness for change, organizational change, organizational flexibility, change situation, employees in the change process, resistance for change, competing commitment