

RELACJE ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM Z PERSPEKTYWY DOBROSTANU EKOSYSTEMU

Kamil Kwiecień^{1*}

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Polska


Streszczenie: Perspektywa ekosystemowa w naukach o zarządzaniu wiąże się z dynamicznym i kontekstowym postrzeganiem relacji organizacji z otoczeniem. Coraz większa złożoność otoczenia i rosnące oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstw sprawiają, że ekosystemy jako przedmiot analizy zyskują na znaczeniu. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja specyfiki dobrostanu ekosystemu. Aby zrealizować to zamierzenie, zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. W świetle uzyskanych wyników dobrostan ekosystemu jawi się jako wielopoziomowy i wielowymiarowy, pozytywny stan, w którym mogą zachodzić i rozwijać się wartościowe relacje między uczestnikami ekosystemu.

Słowa kluczowe: dobrostan ekosystemu, interesariusze, relacje organizacja–otoczenie

Kod klasyfikacji JEL: M10, M19, M20, M29

Wprowadzenie

Dobre relacje z interesariuszami tworzącymi otoczenie przedsiębiorstwa mogą być cennym zasobem, stanowiąc źródło wielu potencjalnych korzyści (Choi & Wang, 2009; Barney, 2018; Priem et al., 2022). Sprzyjają m.in. wynikom finansowym (Scholtens & Zhou, 2008; Danso et al., 2020), innowacyjności (Adomako et al., 2019; Jiang et al., 2020; Ozdemir et al., 2020) i budowaniu wartości marki (Wang & Sengupta, 2016). Należy zauważyć, że badania nad relacjami organizacja–otoczenie w coraz większym stopniu odnoszą się do tworzenia zrównoważonej wartości, tj. wartości rozumianej holistycznie, nie tylko w ujęciu ekonomicznym, lecz także

¹ Kamil Kwiecień, mgr, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, Polska, kamilkwiecien94a@gmail.com,
 <https://orcid.org/0000-0002-1630-6405>

* Autor korespondencyjny: Kamil Kwiecień, kamilkwiecien94a@gmail.com

społecznym i środowiskowym (Attanasio et al., 2022; Tapaninaho & Heikkinen, 2022; Velter et al., 2022). Takie podejście do kreowania wartości wiąże się z potrzebą współpracy z szerokim gronem interesariuszy. W związku z tym niezbędne staje się budowanie ich zaangażowania (Leonidou et al., 2020; Kujala et al., 2022) oraz doskonalenie komunikacji (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018; Pang et al., 2018), aby interesariusze przedsiębiorstw zarówno wnosili swój wkład w wytwarzaną wartość, jak i czerpali z niej korzyści. Istotne wyzwanie dla zarządzających stanowi kreowanie współpracy z interesariuszami w taki sposób, który pozwoli osiągnąć efekt synergii. Podkreśla się przy tym, że fundamentem wartościowych relacji z interesariuszami jest zaufanie (Sloan & Oliver, 2013; Schnackenberg & Tomlinson, 2016; Crane, 2020).

Ponieważ w otoczeniu przedsiębiorstw występuje wiele podmiotów zróżnicowanych pod względem celów, interesów, oczekiwań i siły wpływu, relacje z interesariuszami cechuje złożoność oraz dynamika (Matos & Silvestre, 2013; Dentoni et al., 2018; Valentinov et al., 2019; Eden & Ackermann, 2021; Wood et al., 2021). Uwzględniając ten charakter relacji z otoczeniem, zarządzanie nimi postrzega się jako ciągły i systematyczny proces, poprzez który przedsiębiorstwo nawiązuje pozytywne i konstruktywne relacje ze swoimi interesariuszami, aby zintegrować ich oczekiwania ze strategią i działalnością biznesową (Pedrini & Ferri, 2019). Bundy et al. (2018) zwrócili uwagę, że menedżerowie, którzy chcą pielęgnować pozytywne relacje z otoczeniem, powinni skoncentrować się na dostosowaniu wartości i priorytetów organizacji do wartości i priorytetów interesariuszy. W tym kontekście na znaczeniu zyskuje perspektywa ekosystemowa.

„Ekosystem” jest pojęciem zaadaptowanym na grunt nauk o zarządzaniu z obszaru nauk przyrodniczych. Perspektywa ekosystemowa skupia się na współzależnościach, które występują między podmiotami, szczególną uwagę kierując w stronę adaptacji i ewolucji tych podmiotów. Uczestnicy ekosystemu muszą uwzględniać zarówno relacje zachodzące między nimi a innymi podmiotami, jak i relacje, w które wchodzi pozostałi uczestnicy. Sam ekosystem może odzwierciedlać intencjonalnie formowany układ współdziałania lub stanowić formę szeroko rozumianego otoczenia. Bez względu na kształt i specyfikę danego ekosystemu przyjmuje się jednak założenie, że współdziałanie w jego ramach sprzyja wartościowym relacjom zewnętrznym (Frow et al., 2014; Ben Letaifa & Reynoso, 2015; Klimas, 2019; Vink et al., 2021). Ekosystem jest nadrzędną formą współdziałania w stosunku do relacji dwustronnych (diadycznych) i sieciowych, które występują wewnątrz ekosystemu pomiędzy poszczególnymi podmiotami.

Podstawę perspektywy ekosystemowej stanowi logika dominacji usługowej (ang. service-dominant logic – SDL). Koncepcja SDL opiera się na założeniu, że przedmiotem wymiany na rynku są specyficznie rozumiane usługi², które postrzega się jako stosowanie własnych wyspecjalizowanych zasobów (głównie niematerialnych – wiedzy, umiejętności itp.) na rzecz innych podmiotów. Tworzenie wartości jest więc z natury interakcyjne. Podmioty uczestniczące w wymianie integrują zasoby będące

² Bezpośrednim odniesieniem do SDL jest często używane w literaturze przedmiotu określenie „ekosystem usługowy” (ang. service ecosystem).

podstawowym źródłem korzyści strategicznych (Vargo & Lusch, 2017; Vargo et al., 2017; Brodie et al., 2019). Można zatem stwierdzić, że SDL stwarza pole do poszukiwania efektu synergii w relacjach z interesariuszami. Od nawiązywania i utrzymywania wartościowych relacji zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Poprzez ekosystem można rozumieć względnie samodzielny i samoregulujący się system powiązanych aktorów (uczestników ekosystemu) połączonych wspólnymi ustaleniami instytucjonalnymi oraz integrujących zasoby, w ramach którego wartość tworzy się poprzez wymianę usług (Lusch & Vargo, 2014). Przyjęcie perspektywy ekosystemu w kontekście tworzenia wartości pozwala uwydatnić zaangażowanie i wkład wielu aktorów (Shin, 2022). Ponadto podkreśla się, że w perspektywie ekosystemowej ważne jest uwzględnienie instytucji jako mechanizmu koordynacji i współpracy w celu wspólnego tworzenia wartości. Ekosystemy, obok dynamiki, cechuje również kontekstowość (Sklyar et al., 2019). Z tego punktu widzenia na współtworzenie wartości wpływa nie tylko wykorzystanie zasobów, sposób zarządzania lub cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa, ale także czynniki kontekstowe, takie jak sieci relacji, struktura społeczna i kultura. Kiedy podobne rozwiązania instytucjonalne (np. wspólne uwarunkowania kulturowe i/lub normy społeczne) kierują aktorami wchodzącymi w relacje wymiany, współtworzenie wartości jest bardziej prawdopodobne. Jeśli jednak ustalenia instytucjonalne różnią się znacznie między podmiotami, wzrasta prawdopodobieństwo współdestrukcji wartości (Kaartemo et al., 2017).

W ramach nurtu ekosystemowego wykształciło się pojęcie dobrostanu ekosystemu (ang. *ecosystem well-being*). Odzwierciedla ono interesujące poznawczo, holistyczne i systemowe podejście do relacji organizacja–otoczenie. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja specyfiki dobrostanu ekosystemu.

Metodyka badawcza

Zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury, którą można zdefiniować jako „systematyczną, jednoznaczną i powtarzalną metodę identyfikacji, oceny i syntezy istniejącego zbioru ukończonych i zarejestrowanych prac stworzonych przez badaczy, naukowców i praktyków” (Fink, 2020). Systematyczny przegląd literatury powinien dostarczać możliwie jasnych wniosków na temat tego, co już jest, a co jeszcze nie jest znane w wybranym obszarze lub temacie (Denyer & Tranfield, 2009). Metoda ta umożliwia ściśle określony proces identyfikacji, oceny i interpretacji dostępnych dowodów (Cillo et al., 2019).

Przeprowadzony przegląd literatury obejmował cztery etapy. Rozpoczęto od przeszukania bazy danych Scopus, przy uwzględnieniu kryteriów przedstawionych w Tabeli 1.

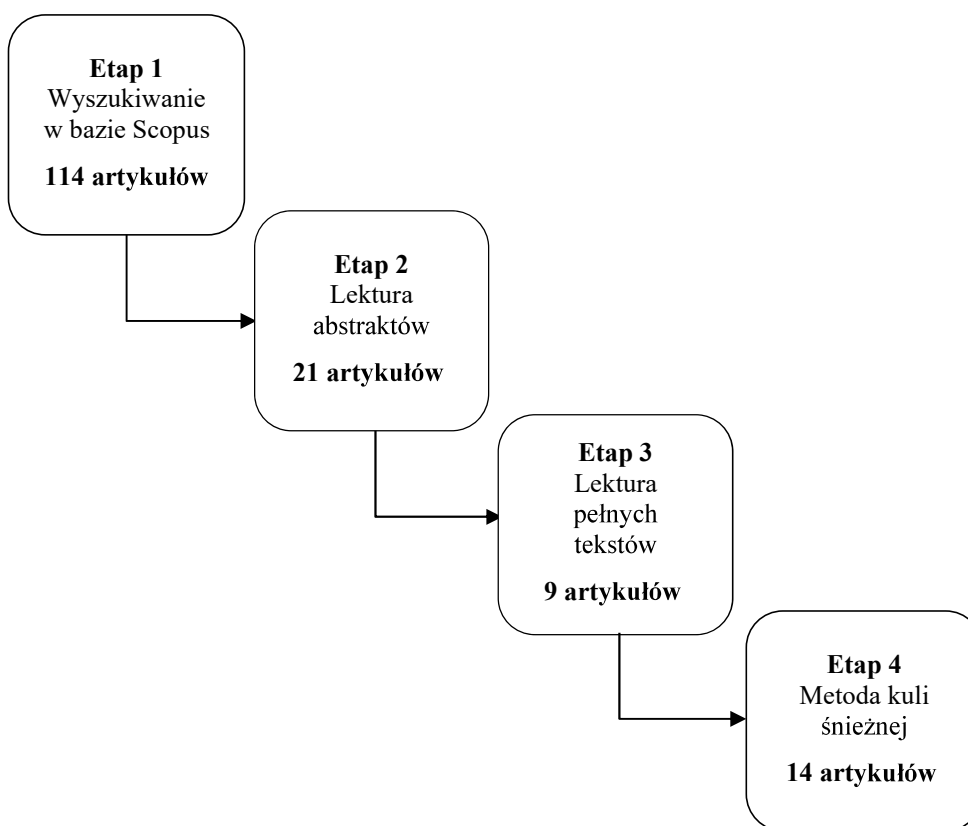
Ponieważ w niniejszym opracowaniu dobrostan ekosystemu jest rozpatrywany w kontekście organizacyjnym, przyjęto ograniczenie do odpowiedniego obszaru badawczego. W ramach przeglądu dążono do zidentyfikowania kluczowych publikacji, zamieszczonych w najważniejszych periodykach naukowych, co wpłynęło na ograniczenie w zakresie rodzaju publikacji.

Tabela 1. Kryteria wyszukiwania publikacji

Kryterium	Ograniczenie
Tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	„service” AND „ecosystem” AND „well-being”
Obszar badawczy	Biznes, zarządzanie i rachunkowość (<i>Business, Management and Accounting</i>)
Rodzaj publikacji	Artykuł
Język publikacji	Angielski

Źródło: Opracowanie własne

W wyniku wyszukiwania otrzymano 114 publikacji. Kolejny krok obejmował lekturę abstraktów. Na tym etapie odrzucono 93 artykuły niedopasowane do tematu badania. Odrzucone artykuły znalazły się w wyjściowej bazie ze względu na kombinację użytych słów kluczowych, jednak na podstawie tytułu i abstraktu można było jednoznacznie stwierdzić, że nie odnoszą się do zagadnienia, którego dotyczy przegląd. Następnie, w wyniku lektury pełnych tekstów artykułów, odrzucone zostało kolejne 12 publikacji. Na ostatnim etapie zastosowano metodę kuli śnieżnej, co skutkowało włączeniem do przeglądu dodatkowych pięciu artykułów (Rysunek 1).

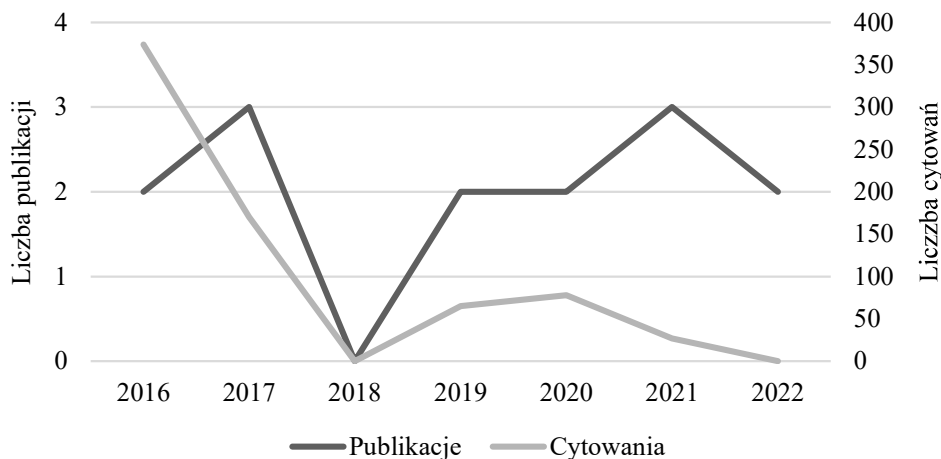
**Rysunek 1. Proces systematycznego przeglądu literatury**

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki

Analiza deskryptywna

Jak wynika z danych przedstawionych na Rysunku 2, uwzględnione w przeglądzie artykuły opublikowano w latach 2016-2022. Pod względem cytowań wyróżniają się publikacje z 2016 roku. Do najpopularniejszego artykułu (Frow et al., 2016) odnoszono się 237 razy.



Rysunek 2. Czasowy rozkład publikacji i cytowań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus

Biorąc pod uwagę czasopisma, dostrzega się, że w trzech ukazał się więcej niż jeden artykuł. Spośród czasopism spełniających to kryterium najwięcej artykułów opublikowano w „Journal of Service Management” (36%). Kolejne miejsce zajmuje „The TQM Journal” (22%), a następnie „Journal of Services Marketing” (14%). W każdym z pozostałych czterech czasopism opublikowano tylko po jednym artykule. Listę czasopism wraz z liczbą artykułów przedstawiono w Tabeli 2.

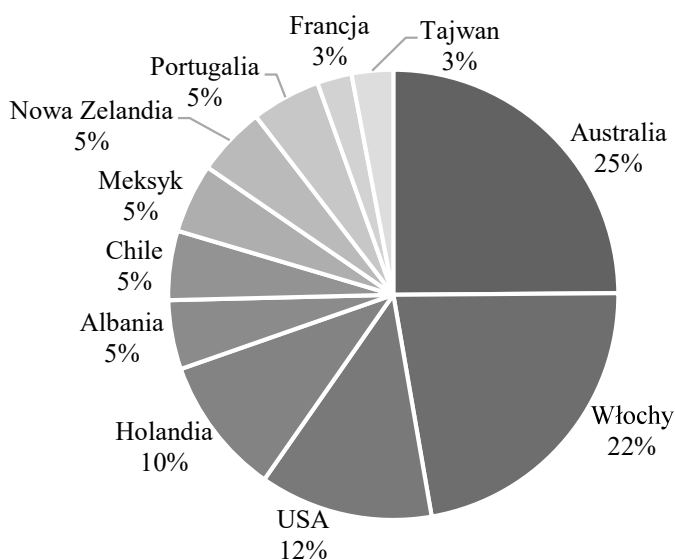
Tabela 2. Liczba publikacji według czasopisma

Tytuł czasopisma	Liczba publikacji	Publikacje
„Journal of Service Management”	5	<ul style="list-style-type: none"> • Barile et al., 2016 • Beirão et al., 2017 • Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020 • Laud et al., 2022 • Leo et al., 2019
„The TQM Journal”	3	<ul style="list-style-type: none"> • Baccarani & Cassia, 2017 • Gambarov et al., 2017 • Megaro et al., 2022

„Journal of Services Marketing”	2	<ul style="list-style-type: none"> • Gardiazabal & Bianchi, 2021 • Groven et al., 2021
„Journal of Service Theory and Practice”	1	<ul style="list-style-type: none"> • Brodie et al., 2021
„European Journal of Marketing”	1	<ul style="list-style-type: none"> • Frow et al., 2019
„Industrial Marketing Management”	1	<ul style="list-style-type: none"> • Frow et al., 2016
„Journal of Personal Selling & Sales Management”	1	<ul style="list-style-type: none"> • Ranjan & Friend, 2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus

Na Rysunku 3 zaprezentowano udział autorów z poszczególnych krajów. Spośród 40 autorów najwięcej reprezentowało Australię (25%). Kolejne kraje z największą liczbą autorów to Włochy (22%), USA (12%) oraz Holandia (10%).



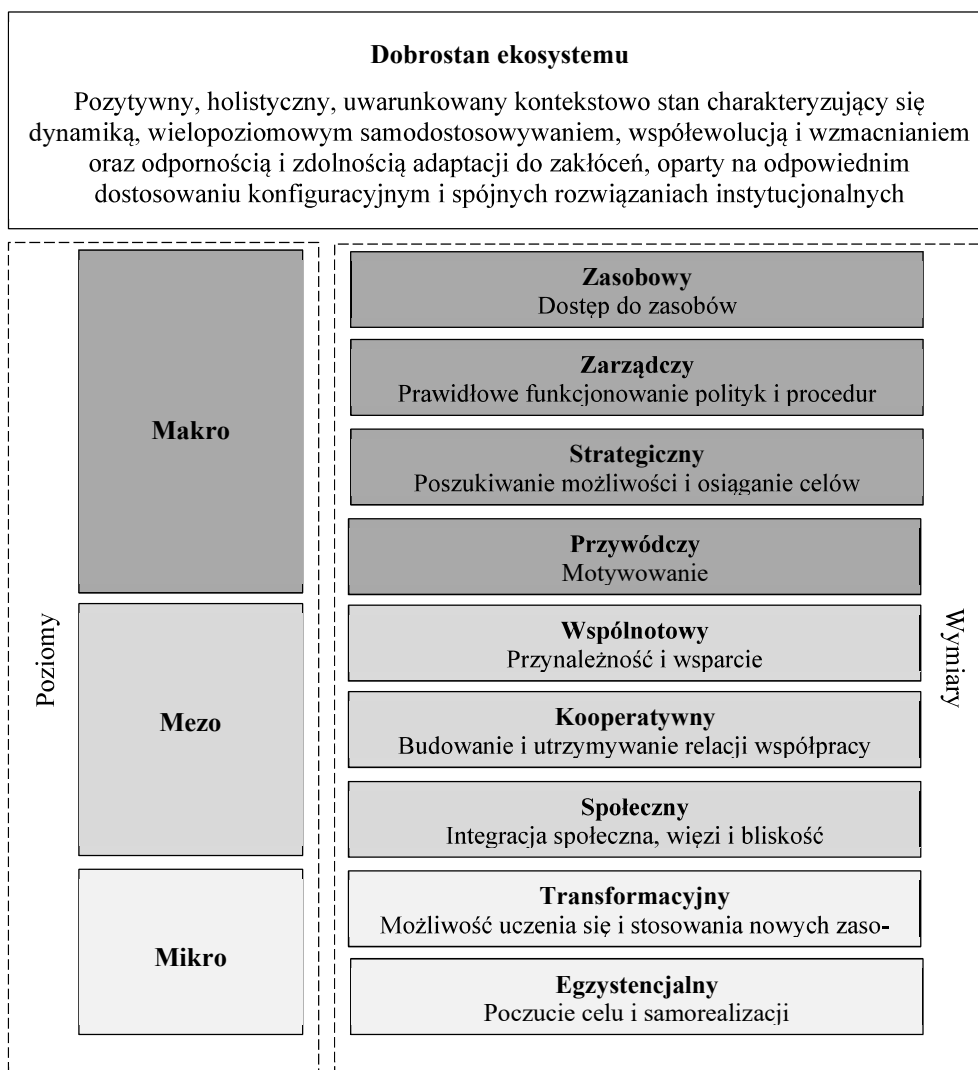
Rysunek 3. Rozkład autorów według kraju pochodzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus

Ustalenia literaturowe

Długoterminowa zdolność do przetrwania ekosystemów zależy od ich zdolności do zapewniania dobrostanu dużej liczbie podmiotów (Barile et al., 2016). Dążenie do osiągnięcia dobrostanu wymaga uwzględnienia powiązań między aktorami ekosystemu, zasobami, instytucjami i stosowanymi praktykami (Ranjan & Friend, 2020).

Zgodnie z konceptualizacją zaproponowaną przez Frow et al. (2019) dobrostan ekosystemu można postrzegać jako pozytywny, holistyczny, uwarunkowany kontekstowo stan charakteryzujący się dynamiką, wielopoziomowym samodostosowywaniem, współewolucją i wzmacnianiem oraz odpornością i zdolnością adaptacji do zakłóceń, oparty na odpowiednim dostosowaniu konfiguracyjnym i spójnych rozwiązaniach instytucjonalnych. Identyfikuje się dziewięć kluczowych wymiarów dobrostanu ekosystemu (Leo et al., 2019) w odniesieniu do poziomu makro (instytucje), mezo (sieci) oraz mikro (aktorzy), co przedstawiono na Rysunku 4.



Rysunek 4. Poziomy i wymiary dobrostanu ekosystemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Frow et al., 2019; Leo et al., 2019; Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020; Laud et al., 2022)

Wyodrębnienie trzech poziomów ekosystemu umożliwia analityczną eksplorację każdego z nich. Należy przy tym podkreślić wzajemne zależności zachodzące między poszczególnymi poziomami. Dobrostan z perspektywy ekosystemowej wiąże się z dynamicznym, wzajemnym oddziaływaniem wyzwań stojących przed podmiotami i pul zasobów dostępnych na różnych poziomach ekosystemu (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020). Wyniki badań uzyskane przez Beirão et al. (2017) przyczyniły się do przybliżenia natury i dynamiki współtworzenia wartości w ekosystemach w ujęciu wielopoziomowym. Zidentyfikowane zostały czynniki współtworzenia wartości (dostęp do zasobów, współdzielenie zasobów, rekombinacja zasobów, monitorowanie zasobów oraz tworzenie instytucji). Czynniki te umożliwiają podmiotom integrację zasobów w wielu dynamicznych interakcjach w celu współtworzenia wartościowych wyników, obejmujących także dobrostan ekosystemu. Stwierdzono, że zarówno czynniki współtworzenia wartości, jak i wyniki różnią się na poszczególnych poziomach, będąc jednocześnie współzależnymi. Podmioty oceniają swoje zasoby i starają się wypełnić zidentyfikowane luki, angażując się w praktyki współtworzenia, które zapewniają dostęp do cennych zasobów. W związku z tym praktyki współtworzenia odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu ekosystemu, wpływając na to, jakie zasoby są dostępne, kiedy są wykorzystywane i jak są integrowane. Frow et al. (2016) zwrócili uwagę na znaczenie zrozumienia tego, w jaki sposób praktyki współtworzenia mogą wpływać na dobrostan ekosystemu. Gardiazabal i Bianchi (2021) zaproponowali określone działania w zakresie współtworzenia wartości, które mają być wykonywane przez pracowników, dostawców i klientów w celu wywołania pozytywnych konsekwencji dla dobrostanu ekosystemu na poziomie mikro i mezo.

Brodie et al. (2021) przyjęli perspektywę ekosystemową w badaniu dotyczącym systemu opieki zdrowotnej podczas pandemii COVID-19. Stwierdzono, że wysoce nieprzewidywalne kryzysy o rozległych skutkach wymagają złożonych rozwiązań, najlepiej przeprowadzanych wtedy, gdy wielopoziomowy system samoregułuje się i iteracyjnie wzmacnia, aby współtworzyć dobrostan i przewyższać niekorzystne skutki. Umiejętnie połączone zasoby w responsywnym środowisku instytucjonalnym napędzają uczestników ekosystemu do współtworzenia dobrostanu i pokonywania trudności.

Do branży opieki zdrowotnej odnoszą się także Megaro et al. (2022), dochodząc do wniosku, że innowacje można uznać za warunek poprzedzający osiągnięcie dobrostanu ekosystemu, o ile umożliwiają podmiotom współtworzenie wartości. Z kolei Gambarov et al. (2017) stwierdzili, że dobrostan ekosystemu może być wzmacniany przez programy lojalnościowe.

Groven et al. (2021) badali, w jaki sposób napięcia i dostosowania między potrzebami różnych podmiotów w ekosystemie wpływają na zrównoważoną centryczność (balanced centricity), uznaną za wyznacznik dobrostanu. Zrównoważona centryczność odzwierciedla sytuację, w której interesy i potrzeby wszystkich aktorów są realizowane jednocześnie. W takich przypadkach wszyscy aktorzy wraz z biegiem czasu są w coraz lepszej sytuacji, co poprawia zarówno dobrostan poszczególnych aktorów, jak i całego ekosystemu. Jeśli potrzeby aktorów są wzajemnie dostosowane, mogą być zaspokojone, co sprzyja zrównoważonej centryczności. Jeśli jednak

aktorzy wykazują konkurujące ze sobą potrzeby, zrównoważona centryczność jest wyraźnie utrudniona.

Według Laud et al. (2022) funkcjonowanie w ramach ekosystemu może zasadniczo poprawiać dobrostan jednostek oraz ich zdolność do wnoszenia pozytywnego wkładu w szersze ekosystemy. Niemniej, jak wskazali Baccarani & Cassia (2017), sytuację głównych aktorów (tj. klientów) warto oceniać poprzez uwzględnienie wyników pojawiających się w ząbających ekosystemach, w których jednocześnie uczestniczą. W odniesieniu do tych ząbających się ekosystemów stwierdzono, że wysoki poziom dobrostanu w ramach pojedynczego ekosystemu niekoniecznie powodował, że kluczowi aktorzy doświadczali wysokiego poziomu dobrostanu.

Dyskusja

Dobrostan ekosystemu wiąże się z dynamicznymi interakcjami zachodzącymi między aktorami. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na sygnalizowaną w literaturze przedmiotu potrzebę uwzględnienia dynamiki interesariuszy w zarządzaniu relacjami z otoczeniem (Luoma-aho & Vos, 2010; Windsor, 2010; Blanco-Mesa et al., 2018; Lehtinen et al., 2019; Eden & Ackermann, 2021). Zmiany mogą zachodzić w strukturze interesariuszy, charakterze relacji czy wewnętrznym składzie poszczególnych grup interesariuszy. Ponadto zauważa się, że dynamika interesariuszy jest zjawiskiem kontekstowym (ElWakeel & Andersen, 2020), które przybiera różne formy i kształty w zależności od grupy interesariuszy, branży, sektora itp. Wszystko to sprawia, że postrzeganie relacji z otoczeniem przez pryzmat dobrostanu ekosystemu staje się użyteczne w zarządzaniu relacjami w złożonym i dynamicznym środowisku, nadając cel i wyznaczając ogólne ramy analizy.

Perspektywa ekosystemowa, ze szczególnym uwzględnieniem dobrostanu ekosystemu, może rzucać nowe światło na proces mapowania interesariuszy (Almutairi et al., 2019; Bertassini et al., 2021). Wielowymiarowość koncepcji dobrostanu przyczynia się do sprawniejszej identyfikacji skomplikowanych zależności zachodzących między podmiotami w otoczeniu, co przekłada się na lepsze zrozumienie tych powiązań i uwzględnienie ich w budowaniu wartościowej współpracy. Podkreśla się, że zdolność do współpracy pomiędzy organizacją a interesariuszami wymaga wzajemnego zrozumienia znaczenia interakcji i wymiany informacji. Dzięki temu zarówno organizacja, jak i jej interesariusze dostrzegają możliwości realizacji własnych interesów, realizując jednocześnie interesy wspólne (Kujala et al., 2019). Te wspólne interesy należy uwydatnić, podkreślając, że współpraca w ramach ekosystemu prowadzi do sytuacji *win-win*.

Biorąc pod uwagę przyszłe kierunki badawcze, za niezwykle potrzebny można uznać rozwój badań związanych z dobrostanem ekosystemu w konkretnych branżach z uwzględnieniem specyficznych barier i wyzwań. Zasadne wydaje się także podjęcie dalszych badań zmierzających do wyjaśnienia praktyk w zakresie integracji zasobów w kontekście maksymalizacji dobrostanu. Innym interesującym kierunkiem jest rola i znaczenie określonych grup interesariuszy we współtworzeniu wartości w ramach ekosystemów.

Podsumowanie

Dokonano systematycznego przeglądu literatury na temat dobrostanu ekosystemu jako pojęcia odnoszącego się do zagadnienia relacji organizacji z otoczeniem. Zidentyfikowano 14 artykułów opublikowanych w latach 2016-2022, które były istotne dla przeprowadzonego przeglądu. Przegląd ten pozwolił określić kluczowe cechy, wymiary i źródła dobrostanu ekosystemu.

Należy zwrócić uwagę, że perspektywa ekosystemowa wyróżnia się nadaniem szczególnego znaczenia instytucjonalnym uwarunkowaniom relacji. W świetle uzyskanych wyników dobrostan ekosystemu jawi się jako wielopoziomowy i wielowymiarowy, pozytywny stan, w którym mogą zachodzić i rozwijać się wartościowe relacje między uczestnikami ekosystemu. Dążenie do osiągnięcia dobrostanu wymaga nieustannej ewolucji, rozumianej jako ciągłe procesy dostosowawcze zachodzące między zróżnicowanymi aktorami.

Niniejsze opracowanie nie jest wolne od ograniczeń. Jednym z nich jest ograniczenie w poszukiwaniu literatury do jednej bazy danych. Nieuwzględnienie innych baz mogło doprowadzić do pominięcia niektórych publikacji. Kolejne ograniczenie wiąże się z kryteriami wyszukiwania. Do przeglądu włączono wyłącznie artykuły publikowane w czasopiśmie, tym samym nie obejmuje on rozdziałów w książkach i materiałów konferencyjnych. Ponadto należy zaznaczyć, że przedstawione w artykule wyniki odzwierciedlają jedynie obecny stan badań, a przyszłe prace wniosą nowe spostrzeżenia i konkluzje.

Literatura

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., & Danso, A. (2019). The Effects of Stakeholder Integration on Firm-Level Product Innovativeness: Insights from Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana. *R&D Management*, 49(5), 734-747. DOI: 10.1111/radm.12367
- Almutairi, A., Collier, Z. A., Hendrickson, D., Palma-Oliveira, J. M., Polmateer, T. L., & Lambert, J. H. (2019). Stakeholder Mapping and Disruption Scenarios with Application to Resilience of a Container Port. *Reliability Engineering & System Safety*, 182, 219-232. DOI: 10.1016/j.ress.2018.10.010
- Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni, A.F., & Battistella, C. (2022). Stakeholder Engagement in Business Models for Sustainability: The Stakeholder Value Flow Model for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 860-874. DOI: 10.1002/bse.2922
- Baccarani, C., & Cassia, F. (2017). Evaluating the Outcomes of Service Ecosystems: The Interplay between Ecosystem Well-Being and Customer Well-Being. *The TQM Journal*, 29(6), 834-846. DOI: 10.1108/TQM-04-2017-0039
- Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M., & Spohrer, J. (2016). Systems, Networks, and Ecosystems in Service Research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674. DOI: 10.1108/JOSM-09-2015-0268
- Barney, J. B. (2018). Why Resource-Based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325. DOI: 10.1002/smj.2949
- Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. (2017). Value Cocreation in Service Ecosystems: Investigating Health Care at the Micro, Meso, and Macro Levels. *Journal of Service Management*, 28(2), 227-249. DOI: 10.1108/JOSM-11-2015-0357
- Ben Letaifa, S., & Reynoso, J. (2015). Toward a Service Ecosystem Perspective at the Base of the Pyramid. *Journal of Service Management*, 26(5), 684-705. DOI: 10.1108/JOSM-04-2015-0133

- Bertassini, A. C., Zanon, L. G., Azarias, J. G., Gerolamo, M. C., & Ometto, A. R. (2021). Circular Business Ecosystem Innovation: A Guide for Mapping Stakeholders, Capturing Values, and Finding New Opportunities. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 436-448. DOI: 10.1016/j.spc.2020.12.004
- Blanco-Mesa, F., Gil-Lafuente, A. M., & Merigó, J. M. (2018). Subjective Stakeholder Dynamics Relationships Treatment: A Methodological Approach Using Fuzzy Decision-Making. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24, 441-472. DOI: 10.1007/s10588-018-09284-z
- Brodie, R. J., Löbler, H., & Fehrer, J. A. (2019). Evolution of Service-Dominant Logic: Towards a Paradigm and Metatheory of the Market and Value Cocreation?. *Industrial Marketing Management*, 79, 3-12. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.03.003
- Brodie, R. J., Ranjan, K. R., Verreyne, M. L., Jiang, Y., & Previte, J. (2021). Coronavirus Crisis and Health Care: Learning from a Service Ecosystem Perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 225-246. DOI: 10.1108/JSTP-07-2020-0178
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization–Stakeholder Fit: A Dynamic Theory of Cooperation, Compromise, and Conflict between an Organization and Its Stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501. DOI: 10.1002/smj.2736
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907. DOI: 10.1002/smj.759
- Cillo, V., Petruzzelli A. M., Ardito L., & Del Giudice M. (2019). Understanding Sustainable Innovation: A Systematic Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025. DOI: 10.1002/CSR.1783
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286. DOI: 10.1177/0007650318756983
- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). Stakeholder Integration, Environmental Sustainability Orientation and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 119, 652-662. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.02.038
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing Wicked Problems in Multi-Stakeholder Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150, 333-356. DOI: 10.1007/s10551-018-3858-6
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. W: D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (s. 671-689). Sage Publications.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2021). Modelling Stakeholder Dynamics for Supporting Group Decision and Negotiation: Theory to Practice. *Group Decision and Negotiation*, 30, 1001-1025. DOI: 10.1007/s10726-021-09745-y
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing Corporate Social Responsibility Communication: A Legitimacy Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492-511. DOI: 10.1108/CCIJ-04-2018-0042
- ElWakeel, O., & Andersen, B. (2020). Stakeholder Evolution: A Study of Stakeholder Dynamics in 12 Norwegian Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 172-196. DOI: 10.1108/IJMPB-10-2018-0218
- Fink, A. (2020). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Sage Publications.
- Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. G. (2020). Equilibrating Resources and Challenges During Crises: A Framework for Service Ecosystem Well-Being. *Journal of Service Management*, 31(6), 1107-1129. DOI: 10.1108/JOSM-06-2020-0201
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value Propositions: A Service Ecosystems Perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351. DOI: 10.1177/1470593114534346
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-Creation Practices: Their Role in Shaping a Health Care Ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.03.007
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Payne, A., & Govind, R. (2019). Service Ecosystem Well-Being: Conceptualization and Implications for Theory and Practice. *European Journal of Marketing*, 53(12), 2657-2691. DOI: 10.1108/EJM-07-2018-0465

- Gambarov, V., Sarno, D., Hysa, X., Calabrese, M., & Bilotta, A. (2017). The Role of Loyalty Programs in Healthcare Service Ecosystems. *The TQM Journal*, 29(6), 899-919.
DOI: 10.1108/TQM-02-2017-0019
- Gardiazabal, P., & Bianchi, C. (2021). Value Co-Creation Activities in Retail Ecosystems: Well-Being Consequences. *Journal of Services Marketing*, 35(8), 1028-1044.
DOI: 10.1108/JSM-02-2020-0072
- Groven, F., Odekerken-Schröder, G., Zwakhalen, S., & Hamers, J. (2021). Network Well-Being from a Balanced Centricity Perspective. *Journal of Services Marketing*, 35(9), 1-14.
DOI: 10.1108/JSM-11-2020-0466
- Jiang, W., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Zhang, C. (2020). Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis. *Journal of Business Ethics*, 167, 111-125.
DOI: 10.1007/s10551-019-04161-4
- Kaartemo, V., Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2017). A Service-Ecosystem Perspective on Value Creation: Implications for International Business. W: S. Marinova, J. Larimo & N. Nummela (Eds.), *Value Creation in International Business* (s. 131-149). Palgrave Macmillan.
DOI: 10.1007/978-3-319-39369-8_6
- Klimas, P. (2019). *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*. C.H. Beck.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. E. (2019). *A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership*. W: A. Kangas, J. Kujala, A. Heikkinn, A. Loonqvist, H. Laihonen & J. Bethwaite (Eds.), *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspective* (s. 123-143). Tampere University Press.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
DOI: 10.1177/00076503211066595
- Laud, G., Chou, C. Y., & Leo, W. W. C. (2022). Service System Well-Being: Scale Development and Validation. *Journal of Service Management*, 34(3), 368-402.
DOI: 10.1108/JOSM-06-2021-0224
- Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder Management in Complex Product Systems: Practices and Rationales for Engagement and Disengagement. *Industrial Marketing Management*, 79, 58-70. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.08.011
- Leo, W. W. C., Laud, G., & Yunhsin Chou, C. (2019). Service System Well-Being: Conceptualising a Holistic Concept. *Journal of Service Management*, 30(6), 766-792.
DOI: 10.1108/JOSM-01-2019-0036
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). An Integrative Framework of Stakeholder Engagement for Innovation Management and Entrepreneurship Development. *Journal of Business Research*, 119, 245-258. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.054
- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331.
DOI: 10.1108/13563281011068159
- Lusch, R., & Vargo, S. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Matos, S., & Silvestre, B. S. (2013). Managing Stakeholder Relations when Developing Sustainable Business Models: The Case of the Brazilian Energy Sector. *Journal of Cleaner Production*, 45, 61-73. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.04.023
- Megarò, A., Carrubbo, L., Polese, F., & Sirianni, C. A. (2022). Triggering a Patient-Driven Service Innovation to Foster the Service Ecosystem Well-Being: A Case Study. *The TQM Journal*.
DOI: 10.1108/TQM-02-2022-0072
- Ozdemir, S., Kandemir, D., Eng, T. Y., & Gupta, S. (2020). Vertical Stakeholder Collaborations for Firm Innovativeness in New Product Development: The Moderating Roles of Legal Bonds and Operational Linkages. *Journal of Business Research*, 119, 172-184.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.014
- Pang, A., Shin, W., Lew, Z., & Walther, J. B. (2018). Building Relationships Through Dialogic Communication: Organizations, Stakeholders, and Computer-Mediated Communication. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 68-82. DOI: 10.1080/13527266.2016.1269019

- Pedriani, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder Management: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance*, 19(1), 44-59. DOI: 10.1108/CG-08-2017-0172
- Priem, R. L., Krause, R., Tantaló, C., & McFadyen, M. A. (2022). Promoting Long-Term Shareholder Value by “Competing” for Essential Stakeholders: A New, Multisided Market Logic for Top Managers. *Academy of Management Perspectives*, 36(1), 93-110. DOI: 10.5465/amp.2018.0048
- Ranjan, K. R., & Friend, S. B. (2020). An Integrative Framework of Sales Ecosystem Well-Being. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(4), 234-250. DOI: 10.1080/08853134.2020.1822176
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. DOI: 10.1177/0149206314525202
- Scholten, B., & Zhou, Y. (2008). Stakeholder Relations and Financial Performance. *Sustainable Development*, 16(3), 213-232. DOI: 10.1002/sd.364
- Shin, H. (2022). A Critical Review of Robot Research and Future Research Opportunities: Adopting a Service Ecosystem Perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2337-2358. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2021-1171
- Sklyar, A., Kowalkowski, Ch., Sörhammar, D., & Tronvoll, B. (2019). Resource Integration through Digitalisation: A Service Ecosystem Perspective. *Journal of Marketing Management*, 35(11-12), 974-991. DOI: 10.1080/0267257X.2019.1600572
- Sloan, P., & Oliver, D. (2013). Building Trust in Multi-stakeholder Partnerships: Critical Emotional Incidents and Practices of Engagement. *Organization Studies*, 34(12), 1835-1868. DOI: 10.1177/0170840613495018
- Tapaninaho, R., & Heikkinen, A. (2022). Value Creation in Circular Economy Business for Sustainability: A Stakeholder Relationship Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2728-2740. DOI: 10.1002/bse.3002.
- Valentinov, V., Roth, S., & Will, M. G. (2019). Stakeholder Theory: A Luhmannian Perspective. *Administration & Society*, 51(5), 826-849. DOI: 10.1177/0095399718789076
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing Value: A Service-Ecosystem View. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124. DOI: 10.1177/2394964317732861
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Velter, M. G. E., Bitzer, V., & Bocken, N. M. P. (2022). A Boundary Tool for Multi-Stakeholder Sustainable Business Model Innovation. *Circular Economy and Sustainability*, 2, 401-431. DOI: 10.1007/s43615-021-00103-3
- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168-186. DOI: 10.1177/1094670520952537
- Wang, H. M. D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder Relationships, Brand Equity, Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.05.009
- Windsor, D. (2010). The Role of Dynamics in Stakeholder Thinking. *Journal of Business Ethics*, 96, 79-87. DOI: 10.1007/s10551-011-0937-3
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245. DOI: 10.1177/0007650318816522

Wkład autorów: 100% – Kamil Kwiecień.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak zewnętrznych źródeł finansowania.

THE ORGANIZATION'S RELATIONSHIP WITH THE ENVIRONMENT FROM THE PERSPECTIVE OF ECOSYSTEM WELL-BEING

Abstract: The ecosystem perspective in management sciences is associated with a dynamic and contextual perception of the organization's relationships with the environment. The increasing complexity of the environment and the growing expectations of stakeholders towards enterprises mean that ecosystems as the subject of analysis are gaining importance. This article aims to identify the specifics of ecosystem well-being. To achieve this goal, a method of the systematic literature review was used. In light of the obtained results, the well-being of the ecosystem appears as a multi-level and multi-dimensional, positive state in which valuable relationships between the participants of the ecosystem can occur and develop.

Keywords: ecosystem well-being, stakeholders, organization-environment relations

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

