

Patrycja Hąbek

Politechnika Śląska

IMPLEMENTACJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI JAKO INNOWACJI – WYBRANE PRZYKŁADY

Streszczenie: w artykule poruszona zostanie problematyka związana ze szczególnym rodzajem innowacji, które można określić jako innowacje społecznie odpowiedzialne. Wskazany zostanie związek między innowacjami a koncepcją społecznej odpowiedzialności oraz innowacyjny model biznesowy mający na celu poprawę warunków życia osób znajdujących się u podstaw piramidy społeczno-ekonomicznej (BoP). W opracowaniu przedstawione zostaną również przykłady przedsiębiorstw, które w procesie tworzenia innowacji produktowych uwzględniają społeczną odpowiedzialność.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, innowacje, globalna piramida ekonomiczna, praktyka.

1. Wstęp

M. Porter twierdzi, że przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych. Według niego dążą one do innowacji w jej najszerszym rozumieniu, w znaczeniu zarówno nowej techniki, jak i nowych sposobów postępowania. Dostrzegają nową podstawę konkurowania albo ulepszają istniejące już sposoby konkurowania¹. Na kluczową rolę innowacji jako jednego z czynników sukcesu zwraca uwagę wielu autorów, w tym m.in. J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, M. Porter, H. Simon, P.F. Drucker². Można zatem uznać, że innowacyjność jest uważana za jeden z głównych elementów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że innowacyjność oznacza skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia nowych oraz podnoszenia jakości i nowoczesności już produkowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych oraz systemów zarządzania i motywacji³. P.F. Drucker twierdził wręcz,

¹ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 202.

² Por. K. Poznańska, *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, maj 2006 (numer specjalny), s. 91; J. Bogdanienko, *Zarządzanie innowacjami*, SGH, Warszawa 1998, s. 10.

³ J. Kowalik, *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] L. Sobolak (red.), *Innowacyjne aspekty przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 288.

że „przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”⁴. Jego zdaniem innowacja jest zawsze odpowiedzią na potrzeby rynku. Musi być zatem zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana⁵.

Twierdzenie, że firma powinna być częścią społeczności, dochodzi coraz bardziej do świadomości społecznej, a także staje się coraz bardziej zdecydowanym wymogiem. Zmiany te są skutkiem nie tylko oddziaływania stowarzyszeń ochrony konsumenta i ekologicznych grup nacisku, lecz także żądań milionów nie powiązanych ze sobą ludzi, dotyczących przestrzegania ich zbiorowych praw jako obywateli do bezpieczniejszego, zdrowszego oraz bardziej sprawiedliwego społeczeństwa⁶.

Rok 2009 został ogłoszony przez Komisję Europejską Rokiem Kreatywności i Innowacyjności. Komisja Europejska przywiązuje wielką wagę do promowania kreatywności w społeczeństwie, co z kolei ma prowadzić do powstawania innowacji⁷. Zdaniem Komisji koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR) może przyczynić się do zrównoważonego rozwoju, zwiększając jednocześnie europejski potencjał innowacyjny i europejską konkurencyjność⁸. Obecnie większość przedsiębiorstw traktuje CSR jako narzędzie ograniczania ryzyka i obniżania kosztów operacyjnych. Rzadko zdarza się, aby firmy uznawały i wykorzystywały społeczną odpowiedzialność jako środek stymulujący innowacyjność⁹.

Celem artykułu jest wskazanie powiązań między koncepcją społecznej odpowiedzialności a pojęciem innowacji oraz omówienie strategii koncentrowania się na rynkach najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej wraz z pokazaniem dobrych praktyk w tym zakresie.

2. Pojęcie innowacji

Zakres pojęcia „innowacja” jest bardzo duży, a sam termin dość dowolnie interpretowany. Zdaniem jednych termin ten należy odnosić tylko do nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, zdaniem drugich za innowacje należy uważać wszelkie zmiany uznane przez ludzi za nowość w stosunku do stanu poprzedniego, dotyczące wartości i zjawisk kulturowych, prądów i myśli, obyczajów i poglądów,

⁴ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 21.

⁵ Tamże, s. 153.

⁶ G. Parston, *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 373 i n.

⁷ J. Fazłagić, *Innowacje społeczne*, „Problemy Jakości”, lipiec 2009, s. 4.

⁸ Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PL:HTML>.

⁹ Zob. K. Hockerts, *Managerial Perceptions of the Business Case for Corporate Social Responsibility*, CBSCSR Working Paper Series, Copenhagen Business School, 2008, cyt. za: K. Hockerts, M. Morsing, *Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*, http://www.designforum.fi/files/dff/Projektit/Literature_review_on_CSR_driven_innovation.pdf (30.08.2009), s. 4.

nowości techniczne, usprawnienia organizacyjne i społeczne dotyczące wszystkich dziedzin życia społecznego, a nawet publicznego¹⁰. W niniejszym artykule przedstawione zostaną definicje innowacji, zdaniem autorki, najbardziej istotne z punktu widzenia dalszych rozważań.

I. Perlaki przez pojęcie innowacji rozumie każdą świadomą, funkcjonalną, pozytywną i postępową zmianę materialnych i niematerialnych elementów (parametrów) jednostki organizacyjnej, tj. każdą zmianę sprzyjającą jej rozwojowi, wzrostowi oraz zwiększeniu efektywności¹¹.

Zdaniem Z. Pietrasińskiego innowacje to zmiany celowe wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatkowo w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp¹².

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów¹³.

Odnosząc to pojęcie do przedsiębiorstwa, J. Penc proponuje uważać za innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji¹⁴.

Różnorodność w definiowaniu pojęcia innowacji implikuje różne sposoby ich klasyfikacji. Próbę ujednoczenia ich głównych typów podjął W. Świtalski¹⁵, który wyróżnia typy innowacji na podstawie czterech kryteriów:

- 1) nośnika lub przedmiotu innowacji – wyróżnia się tu innowacje typu produktowego, innowacje typu procesowego oraz innowacje organizacyjne;
- 2) doniosłości lub znaczenia innowacji – wyróżnia się tu innowacje przełomowe, podstawowe oraz przyrostowe lub uzupełniające;
- 3) pierwszeństwa lub oryginalności innowacji – wyróżnia się tu innowacje oryginalne, czyli absolutne, oraz wtórne lub naśladowcze;

¹⁰ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999, s. 143.

¹¹ I. Perlaki, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983, s. 17.

¹² Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

¹³ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2006, s. 49.

¹⁴ J. Penc, wyd. cyt., s. 143.

¹⁵ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 89.

4) źródła lub rodzaju bodźca do podjęcia przedsięwzięcia innowacyjnego – wyróżnia się tu innowacje powstałe w wyniku zastosowania rezultatów badań i prac rozwojowych prowadzonych na zewnątrz jednostki, innowacje będące wynikiem badań rynku i preferencji nabywców, innowacje powstałe jako wynik własnych prac innowatora, które usuwają słabości, wykorzystują przewagi, neutralizują zagrożenia lub czynią użytek z szans pojawiających się w otoczeniu, innowacje wprowadzone w wyniku nieoczekiwanych zdarzeń oraz innowacje będące kopiami innowacji zastosowanych przez inne jednostki.

Innowacje procesowe i produktowe są ściśle związane w każdej firmie. Oba te rodzaje innowacji wywierają zasadniczy wpływ na poziom dochodów firmy i jej rentowność, przy czym wpływ każdej z nich zależy od etapu procesu innowacyjnego, w którym znajduje się dany produkt¹⁶. Proces innowacyjny to ciąg przemian zapewniający powstanie innowacji, ich rozwój, wprowadzenie do praktyki, a także dalsze doskonalenie¹⁷. Zdaniem A. Pomykalskiego proces innowacji jest określany jako zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Proces innowacji można uważać za przekształcenie idei w nowy lub ulepszony proces operacyjny, stosowany w przemyśle i handlu, albo też w nowe podejście do usługi społecznej¹⁸.

W podręczniku *Oslo Manual...*¹⁹ oprócz innowacji technicznych wyróżnia się innowacje nietechniczne, za pomocą których definiowana jest wszelka działalność innowacyjna przedsiębiorstw, która nie jest związana z opracowaniem i wprowadzaniem na rynek nowych lub istotnie zmienionych wyrobów albo usług oraz wdrażaniem nowych lub istotnie zmienionych procesów. Obejmują one głównie innowacje organizacyjne i marketingowe, np. wdrażanie nowych procesów organizacyjnych czy systemów zarządzania jakością²⁰. Do tego rodzaju innowacji można zaliczyć implementację społecznej odpowiedzialności (CSR) w organizacji.

3. CSR a innowacje

Dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych z jednoczesnym uwzględnianiem oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron charakteryzuje koncepcję społecznej odpowiedzialności (CSR).

¹⁶ J. Penc, wyd. cyt., s. 146.

¹⁷ Tamże, s. 164.

¹⁸ A. Pomykalski, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997, s. 73.

¹⁹ Podręcznik pomiaru innowacji, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, pierwotnie został opublikowany przez OECD w 1992 r., obecna wersja podręcznika (2005) – trzecia – została stworzona we współpracy OECD i Eurostatu, polskie tłumaczenie tego podręcznika jest dostępne na stronach internetowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

²⁰ E. Stawasz, *Rodzaje innowacji*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 145.

Projekt standardu ISO 26000²¹ definiuje społeczną odpowiedzialność jako: „odpowiedzialność organizacji za skutki podejmowanych decyzji i działań wobec społeczeństwa i środowiska. Odpowiedzialność ta realizowana jest poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społecznego;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami zachowań;
- są zintegrowane w całej organizacji i praktykowane w jej relacjach”²².

Spółeczna odpowiedzialność jest bardzo obszernym pojęciem. W projekcie wspomnianej normy kwestie CSR opisano w ramach 7 obszarów tematycznych²³: ładu organizacyjnego (*organisational governance*), praw człowieka (*human rights*), praktyk/aspektów pracowniczych (*labour practices*), środowiska (*environment*), etyki biznesu (*fair operating practices*), kwestii związanych z klientami/konsumentami (*consumer issues*), społecznego zaangażowania i rozwoju (*community involvement and development*)²⁴.

W codziennej praktyce gospodarczej koncepcja ta przejawia się w dwóch wymiarach:

- wewnętrznym – działania podejmowane wewnątrz firmy, w stosunku do wewnętrznych interesariuszy,
- zewnętrznym – działania podejmowane przez firmę na zewnątrz, w stosunku do zewnętrznych interesariuszy.

Działania **wewnętrzne** mogą polegać na humanizacji pracy, stworzeniu bezpiecznych warunków pracy, ustaleniu godziwych wynagrodzeń dla pracowników, zabezpieczeniu odpowiednich świadczeń socjalnych, zwiększeniu satysfakcji pracowników z pracy, stworzeniu możliwości kształcenia dla pracowników. Działania **zewnętrzne** natomiast mogą polegać na zaspokajaniu rzeczywistych potrzeb klientów, zagwarantowaniu wysokiej jakości dóbr i usług, przestrzeganiu uczciwych zasad wymiany, dbałości o interes lokalny, kształtowaniu standardów branżowych, współpracy z dostawcami, ochronie środowiska²⁵.

²¹ Określona została jako dokument przewodni (*Guidance Document*), ma dostarczać wskazówek co do podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności, głównych tematów i zagadnień odnoszących się do tej koncepcji oraz wskazówek co do sposobów integrowania społecznie odpowiedzialnych zachowań z istniejącymi strategiami, systemami, praktykami i procesami.

²² *Guidance on Social Responsibility – ISO 26000*, wersja z 15 grudnia 2008 r., <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name> (28.04.2009).

²³ W nawiasach podano oryginalną nazwę ze względu na brak oficjalnego tłumaczenia.

²⁴ T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.centrumcsr.pl/pliki/Podr_CSR-pojedyncze-podglad.pdf (28.04.2009).

²⁵ J. Filek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/programy_educacyjne/m_konsumentenkie_abc/publikacje/#py-tanie1 (12.02.2009).

Jedną z możliwych do przyjęcia strategii CSR jest wzmocnienie przewagi konkurencyjnej na rynku przez dostarczanie innowacyjnych produktów lub usług oraz tworzenie nowych szans rozwoju, jednocześnie i dla biznesu, i dla społeczeństwa. Osiąga się ten efekt przez wspólne projektowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w głównych obszarach działalności komercyjnej firmy. Innowacje te mają zaspokajać wcześniej nie dostrzegane potrzeby lub odkrywać nowe nisze rynkowe²⁶. Obecnie wiele przedsiębiorstw postrzega społeczną odpowiedzialność jako sposób na skuteczniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi czy łańcuchem dostaw, co w konsekwencji ma prowadzić do zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej. Według B. Stigsona²⁷ coraz więcej przedsiębiorstw wdraża CSR, aby zapewnić sobie stały wzrost organizacji i skuteczność oraz aby stymulować innowacyjność. W tym kontekście innowacją będzie wtórne odkrywanie nowych metod prowadzenia biznesu czy tworzenie nowych produktów lub usług, zainicjowanych wdrażaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwie²⁸. W tym znaczeniu społeczną odpowiedzialność można postrzegać jako źródło innowacji²⁹. Jedną z możliwych interpretacji jest również wprowadzanie udoskonaleń w samym procesie CSR. Przykładami w tym przypadku mogą być udoskonalone narzędzia raportowania społecznego lub systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Poszukując związków między koncepcją społecznej odpowiedzialności a innowacją, S.P. MacGregor i J. Fontrodona³⁰ na podstawie przeprowadzonych badań (podmiotem badań były małe i średnie przedsiębiorstwa³¹) scharakteryzowali dwukierunkowy system łączący te pojęcia – innowacja napędzana CSR i CSR napędzana innowacją (zob. rys. 1).

Stymulatorem innowacji napędzanych CSR są *wyznawane przez przedsiębiorstwo wartości*, natomiast stymulatorem CSR napędzanego innowacją jest *generowanie wartości* dla przedsiębiorstwa. Według przyjętej przez wspomnianych autorów typologii CSR *tworzenie wartości* łączy się z takimi kategoriami CSR, jak pracownicy, klienci czy łańcuch wartości, podczas gdy *wyznawane wartości* bardziej związane są z takimi kategoriami, jak społeczność czy środowisko (zob. rys. 2).

²⁶ B. Rok, *Trzy strategie odpowiedzialnego biznesu dla polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2007*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 16.

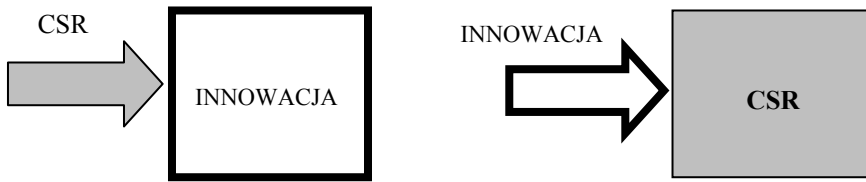
²⁷ B. Stigson, *Pillars of change: Business is finally learning that taking care of the environment and meeting social responsibilities makes good business sense*, „Forum for Applied Research and Public Policy” 2002, Vol. 16, No. 4, s. 23.

²⁸ J.J. Asongu, *Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business and Public Policy” 2007, Vol. 1, No. 3, s. 3.

²⁹ Zob. D.B. Allen, B.W. Husted, *Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches*, „Journal of International Business Studies” 2006, Vol. 37, No. 6, s. 838.

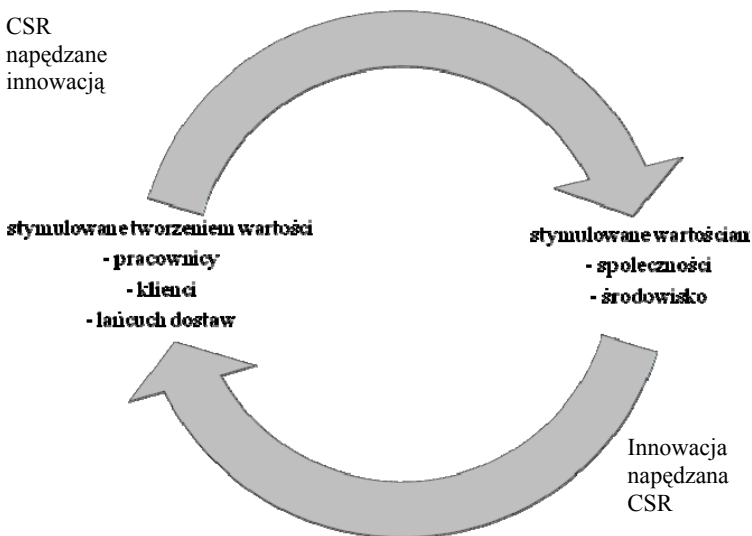
³⁰ Zob. S.P. MacGregor, J. Fontrodona, *Exploring the Fit between CSR and Innovation*, IESE Business School Working Paper No. 759, 2008, <http://ssrn.com/abstract=1269334> (19.07.2009), s. 14.

³¹ Badania zostały przeprowadzone wśród 60 małych i średnich przedsiębiorstw krajów Unii Europejskiej w ramach projektu „Mainstreaming CSR in European SMEs”.



Rys. 1. Innowacja napędzana CSR i CSR napędzany innowacją

Źródło: S.P. MacGregor, J. Fontrodona, *Exploring the Fit between CSR and Innovation*, IESE Business School Working Paper No. 759, 2008, <http://ssrn.com/abstract=1269334> (19.07.2009), s. 14.



Rys. 2. Koło CSR i innowacji

Źródło: opracowano na podstawie: S.P. MacGregor, J. Fontrodona, wyd. cyt.

Wynikiem innowacji napędzanych CSR-em są produkty i usługi, które po części charakteryzuje społeczny cel. Innowacje wtedy napędzane są *wartościami* dla tworzenia usług i produktów (projektowanie ograniczające przestępczość³², projektowanie z uwzględnieniem wpływu na środowisko³³, projektowanie dla wszystkich³⁴).

³² *Design against crime* – program badań i inicjatyw, które mają na celu poprawę efektywności projektowania w zakresie ograniczania przestępczości.

³³ *Eco-design* – podejście do projektowania produktu ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na środowisko danego produktu w całym jego cyklu życia.

³⁴ Deklaracja sztokholmska Europejskiego Instytutu Projektowania i Niepełnosprawności określa „projektowanie dla wszystkich” (ang. *design for all*) jako projektowanie biorące pod uwagę różnorodność potrzeb ludzkich, uczestniczenie w życiu społecznym i równouprawnienie. Zastosowanie zasad „projektowania dla wszystkich” zmusza do świadomego analizowania ludzkich potrzeb i aspiracji oraz wymaga zaangażowania użytkownika na wszystkich etapach procesu projektowego.

Siłą napędową społecznej odpowiedzialności napędzanej innowacją jest *generowanie wartości*, dla przykładu inicjowanie działań społecznie odpowiedzialnych związanych z pracownikami czy dostawcami. Podsumowując, można uznać, że innowacje napędzane społeczną odpowiedzialnością dotyczą robienia właściwych rzeczy (*doing the right things*), natomiast CSR napędzany innowacją oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób (*doing things right*)³⁵.

Odrębnym pojęciem, wprowadzonym do literatury przez R.M. Kanter, jest innowacja społeczna (*social innovation*)³⁶. Autorka ta twierdzi, iż przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać zagadnienia społeczne jak laboratorium, które uczy identyfikować nie zaspokojone potrzeby oraz pozwala znajdować takie rozwiązania, które umożliwiają tworzenie nowych rynków³⁷. Problemy społeczne są zarazem problemami gospodarczymi. Przedsiębiorstwa wykorzystując swoją energię w celu rozwiązywania chronicznych problemów sektora społecznego, mogą skutecznie stymulować rozwój własnej działalności³⁸.

4. Koncepcja „podstawy globalnej piramidy ekonomicznej”

Odrębnym rodzajem innowacji jest strategia koncentrowania się na rynkach, których uczestnikami są osoby o niskim dochodzie (*low-income markets*). C.K. Prahalad i S.L. Hart w swoim artykule³⁹ *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development* opisują nowe możliwości biznesowe i potencjał tkwiący u podstaw piramidy społeczno-ekonomicznej (z ang. *Bottom of the Pyramid – BoP*). Według Prahalada źródłem nowych możliwości rynkowych nie są najbogatsi konsumenci ani klasa średnia, lecz miliardy najbiedniejszych osób u podstawy piramidy⁴⁰. Założeniem strategii BoP jest opracowywanie nowych modeli prowadzenia działalności gospodarczej pozwalających zaspokajać potrzeby (na produkty, usługi) i generować dochód u podstawy piramidy ekonomicznej⁴¹. Prahalad przedstawił podział bogactwa i zdolność do generowania przychodów za pomocą globalnej piramidy ekonomicznej (rys. 3). Wynika z niej, że ponad 4 mld osób, czyli około 72% ludzko-

³⁵ Zob. S.P. MacGregor, J. Fontrodona, wyd. cyt., s. 13-14.

³⁶ Zob. R.M. Kanter, *From spare change to real change: The social sector as a beta site for business innovation*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1999, s. 125.

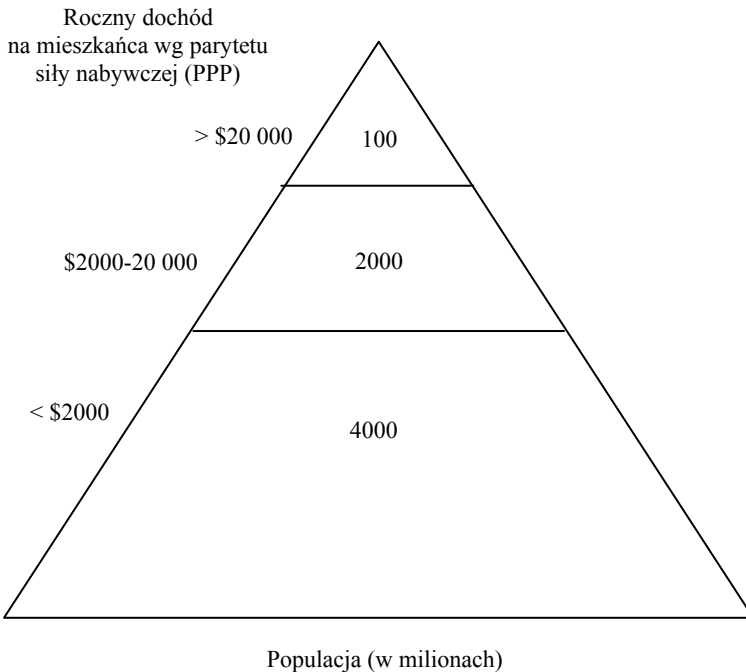
³⁷ K. Hockerts, M. Morsing, wyd. cyt., s. 14.

³⁸ Zob. R.M. Kanter, *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Helion, Gliwice 2007.

³⁹ C.K. Prahalad, S.L. Hart, *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*, wersja nie publikowana, sierpień 1999, <http://www.nd.edu/~kmatta/mgt648/strategies.pdf>.

⁴⁰ Zob. C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy + Business”, styczeń 2002, <http://www.strategy-business.com/press/16635507/11518> (21.06.2009).

⁴¹ Zob. C.M. Christensen, T. Craig, S.L. Hart, *The great disruption*, „Foreign Affairs” 2001, Vol. 80, s. 80-95; C.K. Prahalad, A. Hammond, *Serving the world's poor, profitably*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, s. 48-57; C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom...*



Rys. 3. Globalna piramida ekonomiczna

Źródło: C.K. Prahalad, A. Hammond, wyd. cyt., s. 7.

ści, kwalifikuje się do najniższego poziomu piramidy. Dochód osób z tego poziomu piramidy nie przekracza dwóch dolarów dziennie⁴².

Rynki najniższego poziomu piramidy zarówno stwarzają olbrzymie możliwości, jak i stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstw przyzwyczajonych do zaspokajania potrzeb osób znajdujących się u szczytu piramidy ekonomicznej. Według L.S. Harta koncepcja BoP rodzi wiele niejasności. Poglądem, który według niego przede wszystkim wymaga obalenia, jest opinia, że istnieją kraje BoP z dużymi rynkami, gotowymi do penetracji. Określenie BoP oznacza kategorię demograficzną. W każdym kraju można wyodrębnić BoP, włączając w to Stany Zjednoczone, Europę Zachodnią czy Japonię. Drugą kwestią wymagającą uzmysłowienia jest to, że społeczności BoP (tj. wioski rolnicze, dzielnice slumsów, biedoty) rzadko oznaczają ukształtowane rynki. Bardziej typowe jest, że rynki u podstaw piramidy muszą być rozwijane lub nawet tworzone od podstaw ze względu na brak instytucji i infrastruktury charakterystycznej dla szczytu piramidy ekonomicznej.

Wiele międzynarodowych korporacji podejmowało próby wejścia na rynki BoP, jednakże wiele z tych prób zakończyło się porażką. Wynikało to z przyjmowanej

⁴² C.K. Prahalad, A. Hammond, wyd. cyt

przez przedsiębiorstwa strategii polegającej na oferowaniu istniejących produktów po obniżonej cenie. Druga część przedsiębiorstw celem szybkiego zwiększenia sprzedaży i zysku przyjmowała inną strategię – sprzedaży na rynku BoP nie zrównoważonych środowiskowo produktów i usług⁴³. Fiasko tych strategii wynikało z tego, że osoby o najniższych dochodach potrzebują innych produktów i innego spojrzenia na ich potrzeby niż ludzie z wyższych poziomów piramidy ekonomicznej. Na rynkach najniższego poziomu piramidy nie wystarczy sprzedawać w cenach specjalnych dla osób o mniejszych zasobach finansowych czy obniżać marże poprzez zmniejszanie opakowań, ale niezbędne są innowacje naukowe i techniczne. Owe produkty muszą odpowiadać na konkretne zapotrzebowania społeczne⁴⁴. Zdaniem Prahalada kluczem do sukcesu jest dogłębne poznanie natury i potrzeb tej grupy konsumentów, a następnie zaprojektowanie od podstaw całkowicie nowego modelu biznesowego, który pozwoli najlepiej je zaspokajać. Poza oczywistymi innowacjami produktowymi, powinny one dotyczyć również stosowanych technologii, systemów sprzedaży i dystrybucji, a także powinny umożliwiać firmie wykorzystać istniejącą, często bardzo ubogą, infrastrukturę i ograniczone zasoby naturalne⁴⁵. Dostarczanie zrównoważonych rozwiązań do podstawy piramidy wymaga radykalnych innowacji – inkubacji czystych, zrównoważonych technologii jutra. Nowe technologie, włączając w nie biomateriały, bezprzewodową technologię informacyjną, nanotechnologię czy energię odnawialną, stanowią klucz do rozwiązania wielu wyzwań środowiskowych o zasięgu globalnym⁴⁶.

Wzrastająca aktywność na rynkach BoP wzbudza również niepokój, powodowany pojawiającymi się głosami, że stosowanie tego typu strategii jest niczym innym jak najnowszą formą imperializmu korporacyjnego. Przeciwnicy koncepcji twierdzą, że komercyjne strategie skierowane na rynki BoP stanowią próbę przekształcenia osób o najniższych dochodach w konsumentów. Temat ten podejmuje A. Karnani w swoim artykule *Misfortune at the Bottom of the Pyramid*⁴⁷. Twierdzi on, że osoby o najniższych dochodach powinny być postrzegane bardziej jako producenci niż konsumenci, gdyż jedyną drogą do zmniejszenia ubóstwa jest zwiększenie ich rzeczywistego dochodu. S.L. Hart⁴⁸ idzie o krok dalej i zwraca uwagę na to, że zmniejszenie ubóstwa nie jest kwestią zwiększenia dochodu najbiedniejszych ludzi i myślenia o nich w kategoriach konsument/producent. Podnoszenie dochodu osób u podstawy piramidy w celu zwiększenia ich konsumpcji nie rozwiąże problemu ubóstwa. Według niego ludzie biznesu powinni postrzegać tę grupę ludności w kate-

⁴³ S.L. Hart, *Introduction*, [w:] P. Kandachar, M. Halme, *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing, 2008.

⁴⁴ K. Piskała, *Rewolucja u podstaw piramidy*, „Tygodnik Powszechny”, dodatek „Ucho Igielne” 2/2007, <http://tygodnik2003-2007.onet.pl/2261,26175,1384134,tematy.html> (21.07.2009).

⁴⁵ C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom...*

⁴⁶ S.L. Hart, wyd. cyt.

⁴⁷ Zob. A. Karnani, *Misfortune at the Bottom of the Pyramid*, „Greener Management International” 2007, s. 3-17.

⁴⁸ S.L. Hart, wyd. cyt.

goriach partnerów, zaangażowanych we wspólne tworzenie całkowicie nowych biznesów, które mogą generować obustronne wartości. W tym celu przedsiębiorstwa powinny połączyć zaawansowane technologie i swój globalny zasięg z dogłębnym zrozumieniem lokalnych problemów społecznych.

5. Innowacje społecznie odpowiedzialne w praktyce

W pierwszej części tego rozdziału przedstawione zostaną przykłady innowacji skierowanych na rynki najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej, w drugiej części zaprezentowane zostaną przykłady czterech przedsiębiorstw wdrażających innowacje produktowe z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności.

Najstojniejszym przykładem innowacji społecznych jest Grameen Bank, organizacja pomocy finansowej udzielająca mikropożyczek najbiedniejszym mieszkańcom Bangladeszu, nagrodzona Pokojową Nagrodą Nobla w 2006 r. Założony w 1976 r. przez Mohammada Yunusa⁴⁹ jako instytucja finansowa wspierająca rozwój lokalny, w 1983 r. bank uzyskał poparcie banglijskich władz i stał się niezależną organizacją finansową, obejmującą swoim działaniem cały kraj⁵⁰. Głównym obszarem aktywności Grameen Banku jest udzielanie mikropożyczek. Pożyczki udzielane są najbiedniejszym, a do ich uzyskania nie są potrzebne żadne zabezpieczenia. Środki finansowe są przyznawane grupom osób. Każdy członek grupy otrzymuje swoje indywidualne środki i nie jest zobowiązany do spłaty zadłużenia pozostałych osób. W przypadku problemów ze spłatą rat przez któregokolwiek z członków bank może jednak odmówić dalszego finansowania całej grupie. Ten mechanizm sprawia, że zrzeszeni w grupie ludzie wspomagają się, dbając o terminowe spłaty. Ważna jest również zasada, że pożyczki udzielane są na bardzo konkretny cel (np. zakup kozy, telefonu komórkowego, materiałów do wytwarzania koszy itp.), a pracownicy banku współpracują z pożyczkobiorcą w celu zapewnienia mu jak największych szans na odniesienie sukcesu. Grameen Bank stał się inspiracją dla analogicznych instytucji działających w ponad 43 krajach, które (włączając Grameen Bank) udzieliły pożyczek ponad 100 mln osób⁵¹.

Szanse dla siebie na rynkach BOP zauważyły takie międzynarodowe korporacje, jak Unilever, P&G, Nestle, Nokia czy Intel⁵². Pionierem wśród nich jest Hindustan Lever Ltd. (HLL), hinduski oddział Unilever. Od ponad 50 lat HLL oferuje produkty, które oprócz spełniania podstawowych funkcji uczestniczą w rozwiązywaniu naj-

⁴⁹ Mohammad Yunus (ur. 1940), profesor ekonomii uniwersytetu w Ćittagong w Bangladeszu, nazywany jest „bankierem biednych”. Laureat Pokojowej Nagrody Nobla w 2006 r.

⁵⁰ http://portalwiedzy.onet.pl/139753,grameen_bank,haslo.html (14.08.2009).

⁵¹ L. Rodek, *Historia Grameen Banku czyli jak wydobyć ludzi z nędzy za jednego dolara*, 14.01.2009, <http://www.psz.pl/tekst-16150/Lukasz-Rodek-Historia-Grameen-Banku-czyli-jak-wydo-bywa-ludzi-z-nedzy-za-jednego-dolara> (21.07.2009).

⁵² M. Remisiewicz, M. Kruszewska, *Szybko, coraz szybciej* (rozmowa z C.K. Prahaladem), „ManagerMagazin” 01/07.

pilniejszych problemów lokalnych społeczności (np. specjalne mydło, wzbogacona sól czy proszek do prania o mniejszym stopniu zanieczyszczania wody, gdyż miejscowa ludność często pierze w rzekach)⁵³. Ze względu na warunki klimatyczne Indii większość jodu zawartego w soli jest tracona podczas jej transportu i przechowywania. Pozostała ilość jest często gubiona w procesach stosowanych w indyjskiej kuchni. Aby przezwyciężyć ten problem, Hindustan Lever Ltd. opracował sposób enkapsulacji jodu w celu jego ochrony podczas transportu, przechowywania i gotowania; jod wydzielany jest dopiero po spożyciu osolonego jedzenia. Opracowanie nowej technologii wymagało od firmy Hindustan Lever zainwestowania w dwa lata zaawansowanych badań i operacji rozwojowych. Jeśli jednak tak przygotowana sól będzie się dobrze sprzedawać, firma może w ogromnym stopniu zmniejszyć częstość występowania zespołu niedoboru jodu, problemu dotyczącego ponad 70 mln ludzi w Indiach i stanowiącego główną przyczynę występujących w tym kraju upośledzeń umysłowych⁵⁴. Poza tym firma prowadzi kampanię „Budzące się zdrowie”, która ma promować czystość w regionach, gdzie umieralność na biegunkę jest największa, a sprzedaż mydła najmniejsza⁵⁵.

Firma Danone w Bangladeszu w 2006 r. wraz z Mohammadem Yunusem otworzyła pierwszą swoistą mikromleczarnię. Dystrybucja produktów odbywa się tylko w promieniu 25 km od fabryki przez „Grameen ladies”, czyli miejscowe bezrobotne kobiety. Produkty są specjalnie wzbogacane na potrzeby właśnie ubogich mieszkańców Bangladeszu. Mają zwalczać niedobory cynku i żelaza, gdyż na ich brak cierpi ponad 50% tamtejszej społeczności. Cena jogurtu o nazwie „Danimal” jest minimalna (12,5 eurocenta), zysk generuje liczba sprzedanych produktów. Podobnie postąpił szwedzki Ericsson, który opracował niewielki system telefonii komórkowej o nazwie MiniGSM. Pozwala on operatorom lokalnym oferować usługi telefonii komórkowej na małych obszarach, dzięki czemu cena obsługi jest niższa⁵⁶.

W dalszej kolejności zostaną przedstawione przykłady czterech skandynawskich firm, realizujących innowacje produktowe ze społecznym celem. Pierwszym z wybranych przedsięwzięć jest firma DURAT, jeden z najstarszych producentów surowców tzw. *solid surface*⁵⁷. Celem przyświecającym założeniu firmy w 1990 r. było opracowanie zrównoważonego tworzywa, pozwalającego łączyć projektowanie z recyklingiem. Firma zajmuje się zbieraniem w Skandynawii odpadów nie przetworzonych tworzyw sztucznych i zużywa je do produkcji wysokiej jakości produktów DURAT, wykorzystując nowoczesną technologię i wtryskarki zmiennego procesu formowania. Oferowany przez firmę DURAT asortyment stosowany jest w aranżacji

⁵³ C.K. Prahalad, S.L. Hart: *The Fortune at the Bottom...*

⁵⁴ *Produkty użyteczne społecznie*, www.mlecznystart.pl/files/.../produktyUzyteczneSpolecznie.doc (23.08.2009).

⁵⁵ K. Piskała, wyd. cyt.

⁵⁶ Tamże.

⁵⁷ Nazwa dla grupy surowców będących połączeniem żywic akrylowych – metakrylanu metylu i wodorotlenku glinu.

i wyposażeniu wnętrz⁵⁸. Kolejnym przykładem zastosowania innowacji społecznych w praktyce gospodarczej jest fińskie przedsiębiorstwo Lappset. Firma zajmuje się produkcją wyposażenia placów zabaw, włączając w to wykorzystywanie interaktywnej technologii do opracowywania innowacyjnych rozwiązań pozwalających cieszyć się zabawą, a jednocześnie uczyć dzieciom w każdym wieku. Problemem społecznym, na który firma zwraca uwagę, jest brak ruchu, a co za tym idzie, kłopoty z otyłością, a także fakt niewystarczającej ilości czasu spędzanego w gronie rodzinnym oraz jego jakości⁵⁹. W Polsce do tej pory powstały dwa place zabaw wyposażone w produkty firmy Lappset, pierwszy z nich znajduje się w Warszawie, drugi w Markłowicach (województwo śląskie). Drugą firmą, której przyświeca cel walki z otyłością, jest Lazy Town, firma z sektora rozrywkowego. Realizowane przez firmę programy telewizyjne motywują dzieci do uprawiania sportu, uczą odpowiednich nawyków żywieniowych oraz prowadzenia zdrowego trybu życia. Lazy Town okazał się sukcesem komercyjnym, jest jednym z najszybciej sprzedających się programów rozrywkowych na świecie⁶⁰. Ostatnim z prezentowanych przedsiębiorstw jest norweska firma Think. Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją małych pojazdów miejskich. Pojazdy te są w 100% napędzane energią elektryczną i spełniają wszystkie wymogi bezpieczeństwa zarówno na rynkach europejskich, jak i w Stanach Zjednoczonych⁶¹. W pełni naładowane baterie (ok. 13 godzin ładowania, baterie ładowane w zwykłym gniazdku domowym) pozwalają przejechać autem do 200 km. Model City powstaje w fabryce położonej w miejscowości Aurskog (50 km od Oslo). Składany jest na linii montażowej przez zaledwie 44 osoby. Dzięki pomocy doradców z firmy Porsche fabryka została dopracowana pod kątem nowoczesnych technologii produkcji i efektywności pracy. Fabryka jest nastawiona na ekologię i korzysta wyłącznie z „czystej” energii, nie zużywając papieru (wszelkie plany technologiczne znajdują się w komputerach)⁶².

6. Podsumowanie

Rozwój nowych produktów odgrywa istotną rolę w prosperowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Nowe produkty określają poziom i tempo wzrostu przychodów, udziału w rynku, pozycję rynkową czy też przywództwo konkurencyjne⁶³.

Aby proces lub wynik procesu mogły być uważane za innowację, muszą spełniać w szczególności dwa kryteria. Pierwszym kryterium jest nowość. Innowacje nie muszą być koniecznie oryginalne, ale muszą być nowe dla użytkownika. Drugim

⁵⁸ www.durat.fi.

⁵⁹ www.lappset.fi.

⁶⁰ www.lazytown.com.

⁶¹ www.think.no.

⁶² <http://www.autogaleria.pl/news/index.php?id=1858>, (24.08.2009).

⁶³ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001, s. 29.

kryterium jest postęp/usprawnienie. Odnosząc te kryteria do innowacji społecznych, należy je uzupełnić o takie cechy, jak zrównoważenie lub sprawiedliwość.

W szczególności można wyróżnić dwa rodzaje innowacji społecznie odpowiedzialnych: implementację CSR jako przykład innowacji nietechnicznej oraz traktowanie społecznej odpowiedzialności jako kryterium procesu innowacyjnego.

Innym rodzajem innowacji społecznych jest model biznesowy, którego celem jest poprawa standardu życia osób znajdujących się u podstawy piramidy społeczno-ekonomicznej (BoP). Aby zaistnieć na rynkach BoP, konieczne jest przyjęcie całkiem innego podejścia. Przede wszystkim potrzebna jest identyfikacja rzeczywistych potrzeb osób o niskich dochodach, a następnie projektowanie takich produktów i usług, które najlepiej zaspokajałyby te potrzeby. Takie podejście wymaga z kolei wprowadzania innowacji technicznych.

Literatura

- Allen D.B., Husted B.W., *Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches*, „Journal of International Business Studies” 2006, Vol. 37, No. 6.
- Asongu J.J., *Innovation as an argument for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business and Public Policy” 2007, Vol. 1, No. 3.
- Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, SGH, Warszawa 1998.
- Christensen C.M., Craig T., Hart S.L., *The great disruption*, „Foreign Affairs” 2001, Vol. 80, s. 80-95.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Fazlagić J., *Innowacje społeczne*, „Problemy Jakości”, lipiec 2009.
- Filek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/programy_educacyjne/m_konsumentenkie_abc/publikacje/#pytanie1 (12.02.2009).
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.centrumcsr.pl/pliki/Podr_CSR-pojedyncze-podglad.pdf (28.04.2009).
- Guidance on Social Responsibility – ISO 26000*, wersja z 15 grudnia 2008 r., <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name> (28.04.2009).
- Hart S.L., *Introduction*, [w:] P. Kandachar, M. Halme, *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing, 2008.
- Hockerts K., Morsing M., *Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*, http://www.designforum.fi/files/dff/Projektit/Literature_review_on_CSR_driven_innovation.pdf (30.08.2009).
- Kanter R.M., *From spare change to real change: The social sector as a beta site for business innovation*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1999.
- Kanter R.M., *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Helion, Gliwice 2007.
- Karnani A., *Misfortune at the Bottom of the Pyramid*, „Greener Management International” 2007, s. 3-17.
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PL:HTML>.

- Kowalik J., *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] L. Sobolak (red.), *Innowacyjne aspekty przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001.
- MacGregor S.P., Fontrodona J., *Exploring the Fit between CSR and Innovation*, IESE Business School Working Paper No. 759, 2008, <http://ssrn.com/abstract=1269334> (19.07.2009).
- Parston G., *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999.
- Perlaki I., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
- Pietrański Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971.
- Piskała K., *Rewolucja u podstaw piramidy*, „Tygodnik Powszechny”, dodatek „Ucho Igielne” 2/2007, <http://tygodnik2003-2007.onet.pl/2261,26175,1384134,tematy.html> (21.07.2009).
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2006.
- Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Poznańska K., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, maj 2006 (numer specjalny).
- Prahalad C.K., Hammond A., *Serving the world's poor, profitably*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, s. 48-57.
- Prahalad C.K., Hart S.L., *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*, wersja nie publikowana, sierpień 1999, <http://www.nd.edu/~kmatta/mgt648/strategies.pdf>.
- Prahalad C.K., Hart S.L., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy + Business”, styczeń 2002, <http://www.strategy-business.com/press/16635507/11518> (21.06.2009).
- Remisiewicz M., Kruszevska M., *Szybko, coraz szybciej* (rozmowa z C.K. Prahaladem), „ManagerMagazin” 01/07.
- Rodek Ł., *Historia Grameen Banku czyli jak wydobyć ludzi z nędzy za jednego dolara*, 14.01.2009, <http://www.psz.pl/tekst-16150/Lukasz-Rodek-Historia-Grameen-Banku-czyli-jak-wydobywaludzi-z-nedzy-za-jednego-dolara> (21.07.2009).
- Rok B., *Trzy strategie odpowiedzialnego biznesu dla polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2007*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.
- Stawasz E., *Rodzaje innowacji*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Stigson B., *Pillars of change: Business is finally learning that taking care of the environment and meeting social responsibilities makes good business sense*, „Forum for Applied Research and Public Policy” 2002, Vol. 16, No. 4.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Źródła internetowe

- http://portalwiedzy.onet.pl/139753,grameen_bank,haslo.html (14.08.2009).
- <http://www.autogaleria.pl/news/index.php?id=1858> (24.08.2009).
- www.durat.fi
- www.lappset.fi
- www.lazytown.com
- www.mlecznystart.pl/files/.../produktyUzyteczneSpolecznie.doc; 23.08.09
- www.think.no

THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INNOVATION – CHOSEN EXAMPLES

Summary: Issues connected with a special kind of innovation which could be defined as socially responsible innovation are considered in this paper. The connection between innovations and corporate social responsibility concept are indicated as well as business model whose aim is to improve life condition of people at the bottom of the pyramid (BoP). The study also presents examples of some companies which take into account social responsibility as a condition in the process of creating product innovations.