

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: alley77@poczta.onet.pl

ISTOTA I ZNACZENIE INKLUZYWNYCH MODELI BIZNESU

THE ESSENCE AND MEANING OF INCLUSIVE BUSINESS MODELS

DOI: 10.15611/pn.2016.444.44

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest wyjaśnienie istoty inkluzywnych modeli biznesu (IB) oraz ukazanie ich znaczenia we współczesnej gospodarce. W opracowaniu naświetlono historię powstania przedmiotowych modeli, przedstawiono sposoby ich definiowania, koncepcje pokrewne inkluzywnemu biznesowi oraz możliwe strategie realizacji integrujących inicjatyw. Artykuł ma charakter teoretyczny. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza piśmiennictwa, głównie zagranicznego, z uwagi na deficyt krajowych publikacji w obszarze poruszanej problematyki. Idea inkluzyjności osób ubogich w proces tworzenia wartości ekonomicznej wydaje się słuszna, tym niemniej istnieją uzasadnione obawy o faktyczne możliwości efektywnego wdrażania modeli IB. Przedsiębiorstwa muszą bowiem zmierzyć się z trudnymi warunkami rynkowymi, panującymi w krajach rozwijających się, niedostateczną wiedzą na temat potrzeb, oczekiwań i potencjału tkwiącego w osobach należących do podstawy światowej piramidy dochodowej (BOP) czy też deficytem narzędzi służących pomiarowi efektów inkluzywnego biznesu.

Słowa kluczowe: inkluzywny model biznesu, hybrydowy łańcuch wartości, *Base of the Pyramid* (BOP), wykluczenie społeczne.

Summary: The main goal of this article is the explanation of the essence of inclusive business' models and presentation of their meaning in present day economy. This study shows and reveals the history of the inception of subject models and it presents the ways of defining them. Finally the concepts related to inclusive business are introduced with possible strategies of integrating initiatives. The article has rather a descriptive nature. The research method used in this article is the analysis of foreign literature. The idea of the inclusion of the poor into the process of creating the economic values seems to be legitimate, but nevertheless there are reasonable concerns about factual possibilities of IB model implementation. Companies have to face difficult market conditions which they may experience in developing countries, lack of awareness of basic needs and the potential which can be found in persons belonging to BOP and last but not least companies have to fight with the lack of tools that may measure the effects of inclusive business in the local areas.

Keywords: inclusive business' model, hybrid value chain, Base of the Pyramid, social exclusion.

1. Wstęp

We wczesnych latach 90. XX w. procesowi globalizacji gospodarczej towarzyszył wszechobecny entuzjazm, płynący z nadziei na poprawę jakości życia zarówno w krajach rozwijających się, jak i rozwiniętych. Jednak początek roku 2000 był już mniej euforyczny. Okazało się, że liberalizacja handlu nie spełniła oczekiwań. Przede wszystkim nie ograniczyła ubóstwa i nie zapewniła wzrostu krajów rozwijających się.

Opisane powyżej zjawiska wpłynęły na wzrost oczekiwań społecznych wobec sektora biznesu. Odpowiedzią na te oczekiwania było angażowanie się organizacji komercyjnych we współpracę ze słabszymi uczestnikami rynku i wdrażanie modeli inkluzywnego biznesu (IB), zwanego też biznesem integrującym czy hybrydowym łańcuchem wartości (*Hybrid value chain*). Głównym założeniem tego rodzaju modeli jest możliwość osiągnięcia efektu synergii między wartością ekonomiczną i społeczną poprzez zacieranie granic między sektorem komercyjnym, społecznym i publicznym oraz przemyślane innowacje społeczne.

Problem badawczy, na potrzeby niniejszego opracowania, sformułowano w postaci następującego pytania: Czy nowa koncepcja zarządzania, jaką jest biznes inkluzywny, może być źródłem zysków dla sektora biznesu oraz wnieść znaczący wkład w ograniczenie ubóstwa i wykluczenia społecznego?

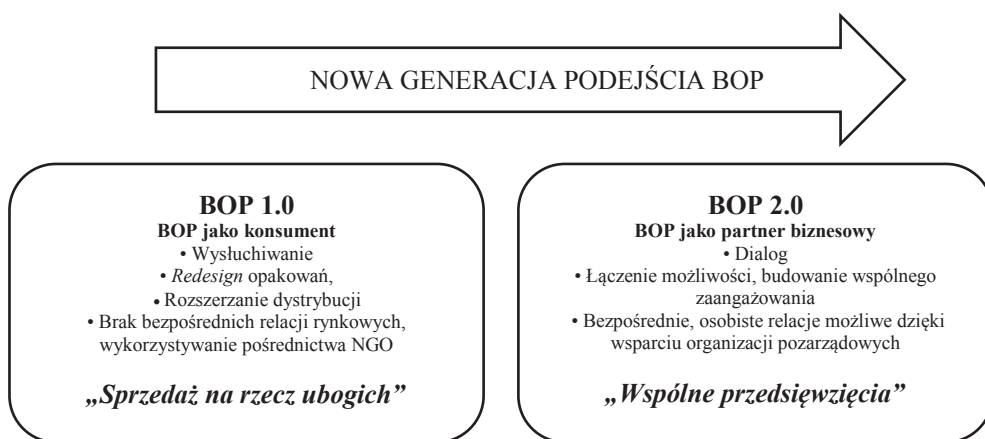
Głównym celem artykułu jest wyjaśnienie istoty inkluzywnych modeli biznesu oraz ukazanie ich znaczenia we współczesnej gospodarce. Oprócz naświetlenia historii powstania przedmiotowych modeli i sposobów ich definiowania artykuł zawiera charakterystykę koncepcji pokrewnych inkluzywnemu biznesowi oraz możliwe strategie realizacji właściwych temu modelowi inicjatyw. Artykuł ma charakter teoretyczny. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza piśmiennictwa.

2. Historia powstania koncepcji inkluzywnego biznesu

Do powstania inkluzywnego biznesu przyczyniły się dwa globalne zjawiska. Pierwsze to ewoluowanie koncepcji CSR w kierunku podejścia określanego jako tworzenie wspólnej wartości (*Creating Shared Value*, CSV) autorstwa M.E. Portera i M.R. Kramera [2006, s. 78-92]. Zdaniem tych badaczy kryzys systemu kapitalistycznego wymusił rewizję tradycyjnych modeli biznesu i tworzenie bardziej wypracowanych form kapitalizmu, uwzględniających szeroki interes społeczny [Porter, Kramer 2006, s. 77]. Dodają przy tym, że podłożem realizacji celów społecznych nie powinna być filantropia, u której źródeł leżą motywy altruistyczne i bezinteresowność, lecz pełne zrozumienie procesu tworzenia wartości ekonomicznej. Okazuje się bowiem, że wzrost dochodów przedsiębiorstwa i realizacja celów społecznych są silnie współzależne. Drugim zjawiskiem był stopniowy wzrost znaczenia rynków wschodzących (*Emerging market economies*, EMEs) oraz ludności znajdującej się u podstawy światowej piramidy dochodowej (*Bottom of the pyramid/Base of the py-*

ramid, BOP) [Michellini 2012, s. 19]. Rynek u podstawy globalnej piramidy dochodowej¹ jest duży i szybko rośnie. Dwie trzecie ludzi na świecie (4 mld) żyje za mniej niż 3000 dolarów rocznie. Wspólnie wydają 5 mld USD na rok według parytetu siły nabywczej. Prognozuje się, że do 2050 r. przybędzie ok. 3 mld ludzi na świecie, z czego większość w krajach rozwijających się [Gradl, Knobloch 2010, s. 4].

Koncepcję BOP opracowali pod koniec 1990 r. amerykańscy ekonomiści C.K. Prahalad i S. Hart. Promowała ona ideę integracji w działania międzynarodowych korporacji osób zaliczanych do podstawy piramidy dochodowej. Po upływie dwóch dekad S. Hart i T. London rozwinęły pierwotną koncepcję BOP i tak powstała kolejna wersja BOP 2.0. (rys. 1). O ile w koncepcji BOP 1.0 ubodzy traktowani byli wyłącznie jako konsumenci, o tyle w BOP 2.0 postrzegani są jako partnerzy biznesowi, którzy współtworzą model biznesowy, projektują wspólnie z przedsiębiorstwem produkty i usługi oraz uczestniczą w ich produkcji i dystrybucji. W rezultacie lider łańcucha wartości może mieć pewność, że prowadzona przez niego działalność gospodarcza pozostaje w harmonii z faktycznymi potrzebami wykluczonych społeczności [Simanis, Hart 2008, s. 2].



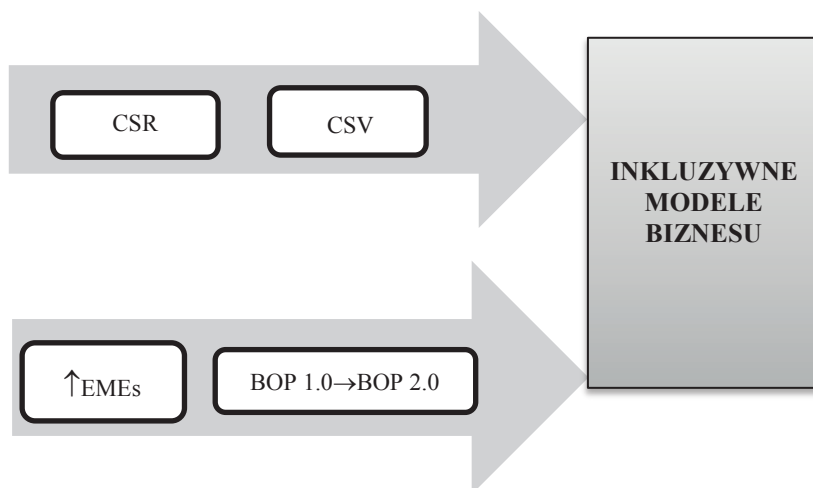
Rys. 1. Porównanie podejścia BOP 1.0 i BOP 2.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Simanis, Hart 2008, s. 2].

Pojawienie się podejść CSV i BOP 2.0 stanowiło przesłankę do poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowej przestrzeni działania, nierzadko w domenie organizacji publicznych i społecznych, oraz nowych sposobów budowania relacji ze spo-

¹ Określenie: podstawa piramidy dochodowej (lub BOP) jest stosowane w odniesieniu do osób o niskich dochodach, tj. zarabiających do 8 USD na dzień według parytetu siły nabywczej (PPP), lub tych, którzy nie mają dostępu do podstawowych dóbr i usług.

łączeństwem. Efektem owych poszukiwań były narodziny inkluzywnych modeli biznesu (rys. 2).



Objaśnienia pojęć: CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa; CSV – tworzenie wspólnej wartości; EMEs – rynki wschodzące; BOP – podstawa piramidy dochodowej.

Rys. 2. Powstanie inkluzywnych modeli biznesu

Źródło: opracowanie własne.

3. Istota inkluzywnego biznesu

Choć termin „inkluzywny biznes” został sformułowany przez Światową Radę Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) dopiero w 2005 r., to jednak już wcześniej wiele firm podejmowało inicjatywy o charakterze integrującym w odniesieniu do ubogich. Przykładem mogą być działania instytucji mikrofinansowania czy firm energetycznych, które uzależniały wysokość taryf za energię elektryczną od siły nabywczej klientów. Wydaje się, iż obecnie wiele firm podejmuje działania noszące znamiona modelu inkluzywnego, bez posługiwania się tym określeniem.

W literaturze naukowej koncepcja inkluzywnego biznesu jest słabo ugruntowana. Głównymi jej propagatorami są agencje rządowe i organizacje *non profit*, których przedmiotem działalności jest rozwój gospodarczy na świecie, walka z ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Podstawowym założeniem IB jest integracja biednych ludzi w łańcuchu tworzenia wartości jako konsumentów, producentów, pracowników i partnerów biznesowych. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, które angażują się w modele integrujące, dostrzegają, że BOP stanowi duży i słabo eksplorowany rynek, który jednocześnie cechuje się niewielkim poziomem konkurencji

i wysokim potencjałem innowacyjności. Według WBCSD inkluzywny model biznesu umożliwia z jednej strony łągodzenie problemu ubóstwa poprzez włączenie społeczności o niższych dochodach w łańcuch tworzenia wartości, z drugiej osiągnięcie ostatecznego celu każdej działalności komercyjnej, jakim jest zysk [World Business Council... 2008, s. 2].

W poniższej tabeli odnajdzie Czytelnik kolejne definicje inkluzywnego biznesu. Ich analiza wskazuje na wyraźne podobieństwa w sposobie ujmowania istoty IB. Wspólnym „mianownikiem” jest nacisk na współpracę biznesu ze słabszymi uczestnikami rynku i ich stopniowe angażowanie w procesy tworzenia ekonomicznej wartości oraz – co jest nie mniej ważne – opłacalność inkluzywnych inicjatyw.

Tabela 1. Definicje inkluzywnego biznesu

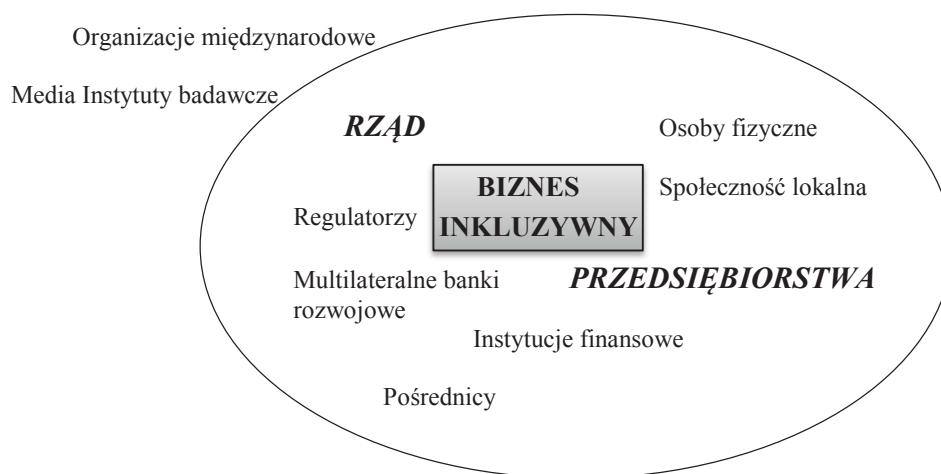
Źródło	Inkluzywny biznes
International Finance Corporation (IFC)	...to model biznesowy, który włącza biednych ludzi w łańcuchy tworzenia wartości jako konsumentów, producentów i dostawców. Otwiera to nowe możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw, przy jednoczesnym wspieraniu zrównoważonego rozwoju.
G20	...to podejście prywatnego sektora do dostarczania towarów, usług i środków utrzymania na komercyjnych zasadach, w sposób skalowalny, ludziom należącym do podstawy piramidy ekonomicznej, poprzez wprowadzenie ich do łańcucha wartości przedsiębiorstw jako dostawców, dystrybutorów, detalistów lub konsumentów.
R. Hahn	...opiera się na założeniu, że działalność gospodarza może przyczynić się do długoterminowego celu, jakim jest ograniczanie ubóstwa poprzez osadzenie biednej części światowej populacji w efektywnych łańcuchach wartości, zarówno jako konsumentów, jak i producentów lub dystrybutorów.
Ch. Gradl, C. Knobloch	...polega na prowadzeniu działalności gospodarczej przy udziale populacji o niskich dochodach, angażowanej w dowolnym miejscu wzdłuż łańcucha wartości firmy (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja i/ lub sprzedaż towarów i usług).

Źródło: [G20 Development Working Group..., s. 3; Promoting inclusive business models..., s. 7; Hahn 2012, s. 50; Gradl, Knobloch 2010, s. 3].

Niektóre regiony i sektory są szczególnie interesujące z punktu widzenia wdrażania modeli IB. Kraje, które stwarzają znaczne możliwości lokowania inkluzywnych inicjatyw, to: Brazylia, Chiny, Indie, Meksyk, Rosja i RPA. Przedmiotowe modele stosowane są najczęściej w rolnictwie oraz sektorze usług z zakresu opieki zdrowotnej, edukacji, komunikacji, energetyki, finansów i budownictwa mieszkaniowego. Grupą docelową są głównie osoby o niskich dochodach, pochodzące ze społeczności lokalnej i spoza tej społeczności, oraz organizacje pozarządowe lokalne i międzynarodowe. Istnieje również możliwość wykorzystywania mechanizmu subsydiowania skrośnego (krzyżowego). Wówczas klientami hybrydowych łańcuchów wartości

stają się osoby o średnich i wysokich dochodach. Przychody generowane przez tę grupę pokrywają koszty dostarczania dóbr osobom ubogim.

Wdrażanie modeli IB wymaga sprzyjającego otoczenia. Wśród aktorów, którzy mogą odegrać istotną rolę w tym względzie, wymienić można: organizacje międzynarodowe, instytuty badawcze, organizacje pozarządowe, społeczność lokalną, regulatorów, konkurencję, media, osoby fizyczne, pośredników, multilateralne banki rozwojowe i instytucje finansowe. Jednak najważniejsza rola przypada samym przedsiębiorstwom – liderom łańcuchów wartości i rządom (rys. 3).



Rys. 3. Ekosystem inkluzywnego biznesu

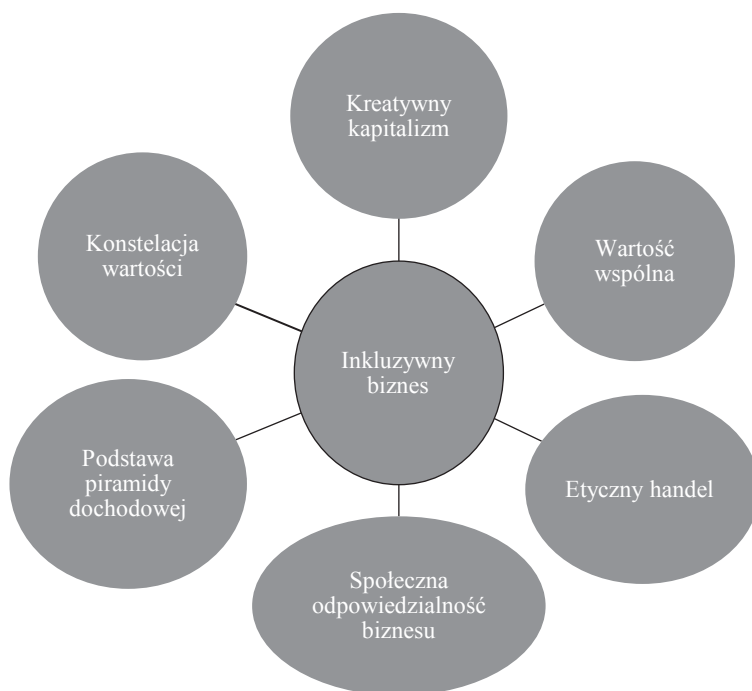
Źródło: opracowanie własne.

Rządy, wykorzystując swoje uprawnienia legislacyjne, mogą tworzyć takie regulacje prawne, które pozwolą przedsiębiorstwom jednocześnie realizować cele społeczne i osiągać korzyści biznesowe. Dobrą praktyką w tym zakresie jest umieszczenie „klauzul społecznych” w kontraktach, których stroną jest organizacja publiczna. Wszyscy wymienieni interesariusze tworzą ekosystem inkluzywnego biznesu. Stanowi on rodzaj wspólnoty gospodarczej, która poprzez wzajemne interakcje między tworzącymi je osobami, podmiotami i instytucjami wspiera tworzenie efektywnych łańcuchów wartości.

4. IB a koncepcje pokrewne

Przyglądając się uważnie wyróżnikom inkluzywnego biznesu, nietrudno dostrzec jego powiązania z takimi podejściami, jak: konstelacja wartości, kreatywny kapitalizm, wspólna wartość (CSV), etyczny handel, BOP i społeczna odpowiedzialność

biznesu (rys. 4). W dalszej części opracowania wyjaśnimy istotę powyższych koncepcji, z pominięciem dwóch wcześniej omówionych, tj. BOP i CSV.



Rys. 4. Inkluzywny biznes i koncepcje pokrewne

Źródło: opracowanie własne.

„Konstelacja wartości” to koncepcja opracowana przez R. Normana i R. Ramireza [1993, s. 65-77]. Odnosi się do procesu wytwarzania wartości w łańcuchu wartości danego przedsiębiorstwa, jak również w łańcuchach wartości jego dostawców i partnerów biznesowych. W efekcie powstaje system tworzenia wartości, w którym różne podmioty: dostawcy, partnerzy biznesowi i konsumenci współpracują w procesie tworzenia wartości. Choć w koncepcji tej nie ma wyraźnych odniesień do podstawy światowej piramidy dochodowej, to jednak tym, co ją wiąże z IB, są rozszerzone łańcuchy wartości, w których różni kooperujący interesariusze łączą swoje wyspecjalizowane zasoby, rozwijają zbiorową odpowiedzialność i zaufanie, co podnosi ich efektywność i umożliwia wygenerowanie wartości dodanej.

Kolejnymi koncepcjami, których założenia są bliskie istocie IB, są „kreatywny kapitalizm”², tj. taka forma kapitalizmu, która kładzie nacisk zarówno na generowa-

² Termin ten po raz pierwszy pojawił się w 2008 r. w wystąpieniu Billa Gatesa na Światowym Forum Ekonomicznym.

nie zysków, jak i niwelowanie problemu nierówności na świecie, oraz etyczny handel (*Ethical Trading Initiative*, ETI), który podnosi konieczność zapewnienia godziwych warunków pracy w całym łańcuchu dostaw danego przedsiębiorstwa. Również szeroko opisywana w literaturze koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR), integrująca ekonomiczne, prawne, społeczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania sektora biznesu, jest zbieżna z ideą inkluzywnego biznesu. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, podobnie jak podmioty podejmujące działania integrujące, wychodzą z założenia, że osiągnięciu zysków powinna towarzyszyć troska o środowisko społeczne i przyrodnicze, dlatego aktywnie angażują się w poprawę warunków pracy, rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, wspieranie organizacji pozarządowych i ochronę środowiska naturalnego. W porównaniu z CSR, przedmiotowe modele obejmują szerszy zakres działań, ponieważ zakładają wyzwolenie potencjału osób wykluczonych [Ashley 2009, s. 5] oraz więcej uwagi poświęcają walce z ubóstwem i niwelowaniu nierówności dochodowych.

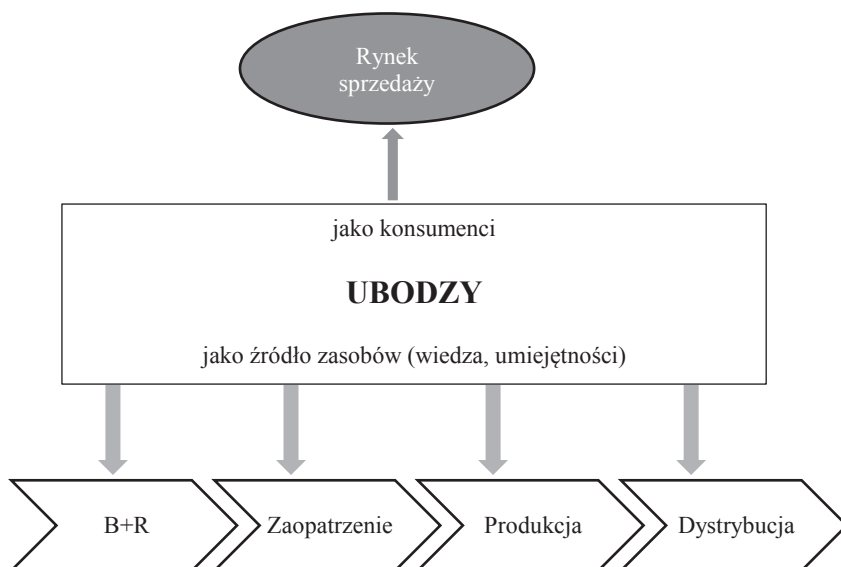
Reasumując, celem wszystkich opisanych koncepcji jest podejmowanie działań przedsiębiorczych zorientowanych na rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych. Tym, co je różni, jest znaczenie, jakie przypisują takim kwestiom, jak walka z biedą, wykluczeniem i wyzwolenie możliwości osób z podstawy piramidy dochodowej. Stosunkowo najwięcej miejsca poświęcono tym zagadnieniom w koncepcji BOP, kreatywnego kapitalizmu, wspólnej wartości i inkluzywnego biznesu, najmniej w koncepcji CSR. Trudno oprzeć się wrażeniu, że inicjatywy społecznie odpowiedzialne często mają charakter instrumentalny, traktowane są jako sposób na poprawę nadszarpniętego wizerunku i zaniedbują szerszy kontekst środowiskowy, skupiając się na ochronie praw pracowniczych i środowiska naturalnego.

5. Strategie inkluzywnego biznesu i korzyści związane z ich stosowaniem

Tworzenie wspólnej wartości jest kluczowym elementem integracyjnych modeli biznesu. Przedsiębiorstwa stosujące IB włączają zaniedbywane grupy społeczne w swój łańcuch wartości po stronie popytowej jako konsumentów oraz po stronie podażowej jako projektantów, producentów, dystrybutorów i dostawców (rys. 5).

Integracja BOP po stronie popytu może oznaczać dostarczanie produktów konsumenckich, opieki zdrowotnej, wody i urządzeń sanitarnych, edukacji, energii i usług finansowych. Z kolei przykładem integracji BOP po stronie podaży może być angażowanie ubogich jako dystrybutorów i agentów sprzedaży produktów konsumenckich lub usług mikrofinansowania [Rösler i in. 2013].

Opierając się na sposobie integracji BOP w łańcuchu tworzenia wartości, K. Munir, S. Ansari i T. Gregg [2010, s. 247-276] wyróżnili cztery zasadnicze strategie IB, które można określić mianem orientacji na rynek, orientacji na dystrybucję, orientacji na produkcję i orientacji na wiedzę. Zdaniem badaczy im wyższy poziom inte-



Rys. 5. Podejścia inkluzywnego biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hahn 2012, s. 52].

gracji, tym lepsze i trwalsze rezultaty w zakresie zmniejszania ubóstwa. Dzieje się tak za sprawą przyjmowanych przez przedsiębiorstwo zobowiązań do inwestowania w rozwijanie wiedzy i zdolności osób z podstawy piramidy dochodowej (tab. 2).

Tabela 2. Strategie IB

Rodzaj strategii	Uczestnictwo BOP	Poziom zobowiązań biznesu
Orientacja na rynek	Celem jest określona wielkość sprzedaży i konsumpcji; BOP nie odgrywa aktywnego udziału w łańcuchu tworzenia wartości	Minimalny
Orientacja na dystrybucję	BOP angażowany w łańcuchu wartości do wykonywania pracy rutynowej; zatrudnieni są łatwo wymienialni i nie budują potencjału lidera łańcucha	Niski
Orientacja na produkcję	Wykorzystywanie BOP jako dostawców surowców; możliwe jest zwiększanie ich umiejętności i wiedzy	Niski lub średni
Orientacja na wiedzę	Integracja BOP w obszary produkcji o wyższej wartości dodanej (B + R); lider inwestuje w rozwijanie zdolności BOP	Wysoki

Źródło: [Munir i in. 2010, s. 247-276].

W „orientacji na rynek” osoby z BOP traktowane są wyłącznie jako konsumenci i nie odgrywają aktywnej roli w łańcuchu tworzenia wartości. W „orientacji na dys-

trybucję” ubodzy angażowani są w łańcuchu tworzenia wartości do wykonywania pracy rutynowej. Ponieważ nie muszą posiadać specjalistycznej wiedzy, są łatwo wymienialni i nie budują potencjału lidera łańcucha. W „orientacji na produkcję” liderzy łańcucha wykorzystują BOP jako dostawców surowców, natomiast w przypadku stosowania „orientacji na wiedzę”, integrują BOP w obszary produkcji o wyższej wartości dodanej, przykładowo w badania i rozwój.

Korzyści z wdrażania powyższych strategii odnoszą zarówno osoby żyjące w ubóstwie, jak i firmy (tab. 3).

Tabela 3. Korzyści z wdrażania strategii IB

Biedni ludzie jako...	Korzyści dla przedsiębiorstw	Korzyści dla biednych ludzi
Konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie nowych rynków zbytu – Wzrost dochodów 	<ul style="list-style-type: none"> – Poprawa jakości życia – Oszczędność kosztów – Większy wybór produktów i usług
Dostawcy, dystrybutorzy	<ul style="list-style-type: none"> – Wzmocnienie łańcucha wartości – Głębsza penetracja rynku i rosnąca sprzedaż 	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększanie możliwości osiągnięcia dochodu – Rozwijanie umiejętności – Wzmacnianie pozycji społeczności
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – Zmotywowani, lojalni pracownicy – Budowanie bazy lojalnych klientów o rosnącej sile nabywczej 	<ul style="list-style-type: none"> – Dostęp do godnej pracy – Poprawa dochodów i warunków życia – Rozwijanie umiejętności zawodowych

Źródło: [Implementing Inclusive Business Models..., s. 1].

Głównymi korzyściami dla osób o niskich dochodach są: nowe miejsca pracy i źródła dochodu, wzrost siły nabywczej, dostęp do szerokiej gamy niedrogich produktów, możliwość rozwijania umiejętności zawodowych. Z kolei korporacjom wdrażanie modeli IB ułatwia zdobywanie nowych rynków zbytu oraz zmotywowanych i lojalnych pracowników, pomaga wzmacniać lokalne łańcuchy dostaw, zwiększać wolumen sprzedaży i dochody. Dodatkowe korzyści dla biznesu to możliwość ograniczenia ryzyka utraty reputacji, ryzyka wysokiej absencji z uwagi na zły stan zdrowia pracownika oraz ryzyka niskiego zaangażowania pracowników, wywołanego brakiem identyfikacji z miejscem pracy [Implementing Inclusive Business Models..., s. 2].

6. Bariery w zakresie upowszechniania inkluzywnych modeli biznesu

Idea inkluzji osób ubogich w proces tworzenia wartości ekonomicznej wydaje się słuszną, tym niemniej istnieją uzasadnione obawy o faktyczne możliwości efektywnego wdrażania modeli IB. Przedsiębiorstwa muszą bowiem zmierzyć się trudnymi warunkami rynkowymi panującymi w krajach rozwijających się. Te trudności to [Rösler i in. 2013, s. 13]:

- niedobory odpowiedniej infrastruktury, takiej jak drogi, sieci energetyczne, wodociągi etc., zwłaszcza na obszarach wiejskich i w miejskich slumsach;
- brak świadomości potrzeby pewnych produktów (np. związanych z profilaktyką zdrowotną);
- brak wiedzy i umiejętności ubogich, aby występować w roli klientów, dostawców lub pracowników;
- złożone lub nieprzyjazne środowisko regulacyjne, rodzące słabość instytucji i niedostateczne egzekwowanie przepisów prawa.

Wykorzystywanie modeli IB w praktyce może utrudniać: niedostateczna wiedza sektora biznesu na temat potrzeb, oczekiwań i potencjału tkwiącego w osobach należących do BOP, deficyt narzędzi służących pomiarowi efektów inkuzywnego biznesu, niskie oczekiwane stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, wysoki koszt prowadzenia działalności u podstawy piramidy dochodowej oraz długi okres (od 5 do 10 lat) skalowalności integrujących przedsięwzięć, zapewniającej rentowność realizowanych inicjatyw i pozytywny wpływ na poprawę jakości życia ubogich.

Niewątpliwie każde przedsiębiorstwo będzie musiało opracować własną strategię przezwyciężania powyższych barier. Przykładowo, bariera braku kompetencji może być usuwana przez inwestycje w edukację pracowników i partnerów biznesowych pochodzących z BOP. Z kolei ryzyko związane z niedostatecznym popytem i siłą nabywczą ubogich można ograniczać poprzez „rozszerzanie” grupy docelowej w ramach wspomnianego już mechanizmu subsydiowania skróśnego. U. Rösler i in. [2013] zalecają tworzenie partnerstw i sojuszy, które ich daniem są jednym z głównych czynników decydujących o trwałości modeli IB (np. partnerstwa między przedsiębiorstwami międzynarodowymi, przedsiębiorcami społecznymi i organizacjami pozarządowymi).

Na koniec warto rozważyć, czy istnieją też inne rozwiązania problemu ubóstwa na świecie, które mogłyby być stosowane komplementarnie z modelami inkluzywnymi. Być może, z uwagi na nadmierne zadłużenie krajów rozwijających się, należałoby stworzyć skuteczne mechanizmy ich oddłużenia. Ponadto zapewnić większy udział przedstawicieli tych krajów w organizacjach międzynarodowych, aby ich interesy, przy podejmowaniu decyzji dotyczących światowej gospodarki były należycie reprezentowane. Państwa wysoko uprzemysłowione powinny też ułatwiać osobom z BOP dostęp do nowych technologii oraz w szerszym niż do tej pory zakresie partycypować w kosztach edukacji ubogich. Edukacja bowiem, jak słusznie zauważył J. Stiglitz [2007, s. 67], pobudza zdolność do uczenia się, otwiera umysły na uświadamianie sobie możliwości dokonywania zmian i istnienie innych sposobów organizowania produkcji.

7. Zakończenie

Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania przedsiębiorstw działalnością prospołeczną. To z kolei sprzyjało poszukiwaniom przez nie takich rozwiązań, które nie

tylko staną się źródłem zysków, ale też będą wносить znaczący wkład w walkę z ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Naprzeciw tym dążeniom wychodzą inkluzywne modele biznesu, zakładające włączanie biednych w łańcuch tworzenia wartości w roli konsumentów, producentów, pracowników i partnerów biznesowych. Wdrażanie modeli IB wymaga współpracy wielu aktorów, przy czym najważniejsza rola przypada samym przedsiębiorstwom (liderom łańcucha) oraz rządowi.

Należy zauważyć, iż inkluzywne modele biznesu są stosunkowo nową koncepcją zarządzania, słabo ugruntowaną zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej. Istniejąca luka poznawcza w zakresie wzmiankowanej koncepcji stanowi niewątpliwie atrakcyjny obszar dociekań naukowych. Możliwe kierunki dalszych badań empirycznych to m.in.: wpływ stosowanych przez liderów łańcucha wartości modeli IB na efektywność ich funkcjonowania, popularność poszczególnych orientacji IB i przesłanki owej popularności czy wreszcie stopień wykorzystania modeli inkluzywnego biznesu wśród polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach wschodzących oraz rodzaj stosowanych przez nie strategii IB.

Literatura

- Ashley C., 2009, *Harnessing core business for development impact*, ODI Background Note, www.odi.org.uk (2.05.2016).
- G20 Development Working Group. *G20 Inclusive Business Framework*, <http://www.ifc.org>. (2.05.2016).
- Gradl Ch., Knobloch C., 2010, *How to Develop Business and Fight Poverty. Inclusive Business Guide*, Endeava, Berlin.
- Hahn R., 2012, *Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models*, Business Ethics: A European Review, vol. 21 (1).
- Implementing Inclusive Business Models. How business can work with low-income communities*, Business Call to Action, www.BusinessCalltoAction.org (2.05.2016).
- Michellini L., 2012, *Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Munir K., Ansari S., Gregg T., 2010, *Beyond the hype: Taking business strategy to the “bottom of the pyramid”*, [w:] Baum A.C.J., Lampel J. (red.), *The Globalization of Strategy Research. Advances in Strategic Management*, vol. 27.
- Norman R., Ramirez R., 1993, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, Harvard Business Review, vol. 4.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006, *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Boston.
- Promoting inclusive business models for sustainable development. Experiences of German development cooperation*, GIZ, Bonn, Eschborn, www.giz.de (4.05.2016).
- Rösler U., Hollmann D., Naguib J., Oppermann A., Rosendahl Ch., 2013, *Inclusive business models. Options for support through PSD programmes*, GIZ, Bonn, Eschborn, www.giz.de (4.05.2016).
- Simanis E., Hart S., 2008, *The base of the pyramid protocol: toward next generation BoP strategy. Working Document*, Cornell University, New York, <http://www.stuartlhart.com> (1.05.2016).
- Stiglitz J.E., 2007, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, PWN, Warszawa.
- World Business Council for Sustainable Development, 2008, *Inclusive business: profitable business for successful development*, SNV Netherlands Development Organization, <http://www.wbcsd.org> (5.05.2016).