

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.  
Innowacyjność w doskonaleniu  
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Joanna Szynal  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-624-4**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement .....	9
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture .....	22
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak:</b> Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation .....	32
<b>Małgorzata Krajewska-Nieckarz:</b> Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes .....	42
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research .....	60
<b>Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech:</b> Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies .....	70
<b>Marian Oliński:</b> Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach .....	81
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management .....	95
<b>Jolanta Łopatowska:</b> Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects .....	104
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska:</b> Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

<b>Grzegorz Zieliński:</b> Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
<b>Joanna Żukowska:</b> Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków .....	135

## Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzymy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

*Joanna Kacała, Grzegorz Belz*

**Dorota Teneta-Skwiercz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: Alley77@poczta.onet.pl

---

**INNOWACJE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE  
JAKO NARZĘDZIE  
DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**SOCIALLY RESPONSIBLE INNOVATIONS  
AS A TOOL OF THE COMPANY IMPROVEMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.457.01

JEL Classification: O31

**Streszczenie:** Głównym celem niniejszego artykułu było ukazanie, w jaki sposób wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczyniać się do doskonalenia przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu ukazano istotę przedmiotowych innowacji, uwarunkowania oraz przesłanki ich tworzenia. Następnie przedstawiono atrybuty organizacji doskonałych oraz rolę, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw może odegrać implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W dążeniach do doskonałości wsparciem dla przedsiębiorstw może być nie tylko wdrażanie koncepcji zarządzania jakością, ale też koncepcje zrównoważonego rozwoju i CSR. Firmy, które prowadzą działalność zgodnie z koncepcją CSR, stale doskonalą swoje systemy, procesy i narzędzia zarządzania, umiejętnie zarządzają relacjami z różnymi grupami interesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój, innowacje, doskonalenie organizacji.

**Summary:** The main purpose of this article is to present in what way the application of “responsible” innovations may contribute to company’s perfection. In the first part of the article the essence of subject innovations and the conditions and premises of their applying are presented. The next part is devoted to showing the attributes of perfect companies and the function which is performed during the process of CSR implementation. In the pursuit of company perfection not only the implementation of the quality management concept constitutes support but also the concepts of sustainability and CSR. Companies which perform according to CSR concept continually improve their managing processes and tools. They skillfully manage their relations with different business groups, which translates into delivering sustainable quality that combines economic, social and environmental aspects.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainability development, innovations, companies improvement.

## 1. Wstęp

Wiek XXI przyniósł nową wizję rzeczywistości i jednocześnie zapoczątkował poszukiwanie paradygmatów nowoczesnego zarządzania. Zarządzanie 1.0, właściwe erze industrialnej, oparte na standaryzacji, kontroli, hierarchii i prymacie interesu akcjonariuszy, zostaje zastąpione zarządzaniem 2.0, czy też inaczej zarządzaniem drugiej generacji [Hamel 2009, s. 91-98]. Wyróżnikami nowej wersji zarządzania są: konwergencja kulturowa, globalizacja, turbulentność, powszechność technologii cyfrowej, heterarchia, wirtualność i sieciowość. Ważne miejsce wśród paradygmatów zarządzania 2.0 zajmuje również dostarczanie wartości, przy czym chodzi nie tylko o wartość dla akcjonariuszy, lecz również wartość dla szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa. Takie grupy interesu, jak: klienci, pracownicy, partnerzy biznesowi, dostawcy i społeczność lokalna, coraz częściej „żądadają od przedsiębiorstw stosowania filozofii myślenia wykraczającej poza zyski oraz pragną rozliczać firmy za wyniki, które wykraczają poza wartość akcji lub udziałów, poza obsługę klienta i świadczenia pracownicze. Zaczynają oni nakładać na firmy odpowiedzialność za wyniki społeczne” [Parston 1998, s. 375]. Owe wyniki generowane są poprzez zapewnienie pracownikom przyjaznego środowiska pracy, równych szans awansu, godziwych pensji i korzyści pozapłacowych, zapewnienie uczciwych warunków konkurencji, wypełnianie zobowiązań, partycypowanie w rozwoju lokalnych społeczności, ekologizację procesów wytwórczych, recykling i utylizację. W efekcie mamy do czynienia z wyłanianiem szczególnego megaparadygmatu współczesności, jakim jest *sustainability* [Grudzewski i in. 2010, s. 26-27]. Pojęcie to może oznaczać zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu, jak też zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, które to procesy mają umożliwić równowagę interesów różnych grup oraz utrzymanie trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku [Grudzewski i in. 2010, s. 27]. Na paradygmacie *sustainability* oparte są takie koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, jak: społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) i zrównoważony rozwój (*Sustainable Development*, SD).

Głównym celem niniejszego artykułu było ukazanie, w jaki sposób wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczyniać się do doskonalenia przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu zdefiniowano „doskonałość” oraz atrybuty organizacji doskonałych. Następnie przedstawiono rolę, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw mogą odegrać „odpowiedzialne” innowacje, towarzyszące implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Artykuł kończy charakterystyka uwarunkowań tworzenia tego rodzaju innowacji w przedsiębiorstwie.

## 2. Istota doskonałego przedsiębiorstwa

Według *Słownika języka polskiego* „doskonałość” to brak wad, idealność, wzorowość. Doskonałość to także to, co spełnia wszystkie właściwe sobie funkcje, oraz to, co osiągnęło swój cel, coś, co jest proste, jednolite, niezłożone [Tatarkiewicz 1976, s. 9-10]. Pojęcie „doskonałości” jest ściśle związane z „jakością, bowiem jakość pomaga zbliżyć się do doskonałości. Doskonalenie można odnieść do [Szczepańska 2011, s. 24]:

- organizacji (organizacja doskonała, dojrzała),
- wytworów działalności organizacji (doskonale wytwory),
- działań (doskonale procesy, działania),
- elementów organizacji (dokonała struktura organizacyjna),
- relacji zachodzących w organizacji i jej otoczeniu zewnętrznym (doskonale relacje z interesariuszami).

Doskonałość to najkorzystniejszy z możliwych stan wszystkich przymiotów rozpatrywanego przedmiotu analizy, przy czym przymiot jakości to niemierzalna cecha lub mierzalna wielkość, określająca jakąś właściwość przedmiotu [Kolman 2009, s. 25]. Rozróżnia się doskonałość bezwzględną i względną. Doskonałość bezwzględna powinna odzwierciedlać najwyższy z możliwych poziom efektów, osiągany przy największym rozwoju wiedzy i techniki. Jest praktycznie nieosiągalna. Doskonałość względna odtwarza najwyższy poziom efektów osiągany przy faktycznym stanie wiedzy, techniki i stawianych wymaganiach.

Zdaniem E. Skrzypek doskonałe przedsiębiorstwa wierzą w skuteczność swojego działania. Cechuje je szybkie działanie, troska o jakość produktów i usług oraz wdrażanie innowacji [Skrzypek 2010, s. 43]. Z kolei T.J. Peters i R.H. Waterman do atrybutów przedsiębiorstw doskonałych zaliczyli m.in. [Peters, Waterman 2000, s. 45-50]: pozostawanie blisko klienta, uczenie się od innych, aktywne zaangażowanie oraz kierowanie się wartościami, dbałość o to, by ludzie mieli poczucie sensu działania, bezpieczeństwa i niezależności, dbałość, by firma była przedsiębiorstwem uczącym się, nastawionym na innowacje, i wreszcie pozytywne nastawienie do świata, zakładające, że wszystko pójdzie dobrze.

Doskonalenie jest procesem, który nigdy się nie kończy, ponieważ bliższe i dalsze otoczenie ulega ciągłym zmianom. Dlatego też doskonałe organizacje są organizacjami w ruchu, elastycznymi, odpowiadającymi na potrzeby i wymagania szerokiego grona interesariuszy. Organizacje te mierzą, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania zainteresowanych stron. Informacje pozyskiwane od interesariuszy są podstawą do wprowadzania innowacji.

W dążeniach do doskonałości wsparciem dla przedsiębiorstw może być nie tylko wdrażanie koncepcji zarządzania jakością, takich jak: TQM, *six sigma*, *lean management*, ale też koncepcje zrównoważonego rozwoju i CSR. Z opublikowanego w 2010 r. raportu z globalnego badania opinii 766 dyrektorów generalnych, przeprowadzonego przez UN Global Compact i Accenture, wynika, że 93% dyrektorów



generalnych wierzy, że kwestie zrównoważonego rozwoju będą miały kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przez ich przedsiębiorstwa sukcesu w przyszłości. 72% dyrektorów generalnych uważa, iż głównymi czynnikami motywującymi przedsiębiorstwa do podjęcia działań w obszarze zrównoważonego rozwoju jest możliwość wzmocnienia dzięki tym działaniom marki, zaufania i reputacji. Kolejnymi przyczynami, wskazanymi przez 44% respondentów, są wzrost przychodu i redukcja kosztów. Za kluczowe grupy interesariuszy, które będą wyznaczać kierunek przyszłej działalności z obszaru zrównoważonego rozwoju, uznano konsumentów i pracowników. Aż 91% dyrektorów generalnych zapowiedziało, że kierowane przez nich przedsiębiorstwa planują w ciągu najbliższych pięciu lat wprowadzić nowe proekologiczne technologie służące zwiększaniu efektywności energetycznej i ograniczaniu emisji dwutlenku węgla. W centrum ich zainteresowania znajdują się też nowe technologie służące poprawie komunikacji z interesariuszami, w szczególności media społecznościowe [Lacy i in. 2010, s. 13]. Szacuje się, że do 2015 roku rynek produktów i usług spełniających kryteria zrównoważonego rozwoju i CSR sięgnie 750 miliardów dolarów [Bachnik 2011, s. 12].

R. Nidumolu, C.K. Prahalad i M.R. Rangaswami na podstawie badań 30 korporacji amerykańskich stwierdzili, że ich proekologiczne nastawienie było podstawą do wprowadzenia licznych innowacji organizacyjnych i technologicznych, które przyczyniły się do wzrostu dochodów, obniżki kosztów [Nidumolu i in. 2009, s. 57-64]. Według J. Hollendra i B. Brenna CSR prowadzi do zmian obrazu organizacji; zmiany te wprowadzane są od środka, m.in. poprzez wdrożenie innowacyjnych modeli pracy, stworzenie nowej logiki konkurencji, a także znalezienie innych metod przywództwa i redefinicji celów biznesu [Hollender, Brenn 2010, s. 8]. Chęć zaspokojenia potrzeb społecznych klientów może stać się przyczynkiem do transformacji firmy pod kątem zaspokojenia tych potrzeb społecznych. Dzieje się tak na skutek angażowania klientów i przebudowy organizacji na podstawie innowacji oddolnych [Bartlett 2009, s. 418].

### **3. CSR jako źródło „zrównoważonych”<sup>1</sup> innowacji w przedsiębiorstwie**

CSR jest holistyczną koncepcją obejmującą odpowiedzialność ekonomiczną, socjokulturową i środowiskową, stanowi swoisty kamień milowy na drodze do zrównoważonego rozwoju [Ketola 2010, s. 321]. Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (*The World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) definiuje CSR jako działalność przedsiębiorstw przyczyniającą się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, nastawioną na współpracę z pracownikami, ich rodzinami, lokalną społecznością i całym społeczeństwem w celu poprawy jakości ich

---

<sup>1</sup> Określenia „zrównoważone innowacje” i „odpowiedzialne innowacje” traktowane są przez autorkę jako synonimy i będą używane w opracowaniu zamiennie.

życia [www.wbcsd.org, dostęp 03.05.2012]. Dwa przytoczone powyżej ujęcia CSR prowadzą do wniosku, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi koncepcję wtórną, podporządkowaną realizacji pierwotnej i szerszej idei zrównoważonego rozwoju.

Przesłanek upowszechniania się koncepcji CSR należy upatrywać w występowaniu takich zjawiskach, jak [Teneta-Skwiercz 2013, s. 24]:

- rosnące rozmiary, zamożność i siła oddziaływania przedsiębiorstw – od przedsiębiorstw wymaga się, aby ze względu na ich ogromne możliwości finansowe, silny wpływ na społeczeństwo partycypowały w realizacji funkcji socjalnych państwa,
- wzrost znaczenia etycznego inwestowania – rośnie liczba inwestorów, którzy wykazują gotowość do inwestowania wyłącznie w podmioty spełniające określone kryteria etyczne,
- rosnąca świadomość prospołeczna i proekologiczna konsumentów – klienci stają się coraz bardziej wymagający, oczekują, że produkty, które nabywają, będą nie tylko wysokiej jakości, innowacyjne i bezpieczne w użytkowaniu, ale też wytwarzane z poszanowaniem środowiska społecznego i naturalnego,
- wzrost konkurencji i homogenizacji produktów – w tych warunkach CSR staje się sposobem na wyróżnienie od konkurencji,
- restrykcyjne regulacje państwowe w zakresie środowiska naturalnego, ochrony pracowników, zasad konkurencji, poszanowania praw człowieka – wymuszają na firmach odpowiednie dostosowanie celem uniknięcia ewentualnych negatywnych konsekwencji z tytułu kar pieniężnych, protestów pracowniczych czy też bojkotu produktów,
- wzrost liczby i znaczenia instytucji społeczeństwa obywatelskiego, takich jak wolontariat, organizacje pozarządowe, stojących na straży interesów społecznych.

Możemy wyróżnić reaktywne i proaktywne podejście do realizacji koncepcji CSR. Reaktywne CSR polega na podejmowaniu oderwanych od kluczowej działalności firmy, krótkoterminowych, rozproszonych, przypadkowych, niemonitorowanych działań, którym przyświeca głównie cel wizerunkowy. Z kolei proaktywne podejście do CSR polega na realizowaniu starannie zaplanowanych, długoterminowych, koordynowanych i ukierunkowanych działań, których efekty są monitorowane. Owe inicjatywy nastawione na osiągnięcie celu zarówno społecznego, jak i biznesowego.

CSR to niewątpliwie koncepcja stanowiąca przestrzeń do tworzenia innowacji, które z jednej strony redukują szkodliwe oddziaływanie człowieka na środowisko naturalne, pozytywnie wpływając na jakość życia obecnych i przyszłych pokoleń, z drugiej – przynoszą korzyści samym przedsiębiorstwom.

W tabeli 1 zaprezentowano cztery przykładowe modele społecznej odpowiedzialności biznesu, będące zarazem wyznacznikiem możliwych podejść do realizacji odpowiedzialnych innowacji.

Tabela 1. Modele CSR

Model oparty na strategii <i>shareholders</i>	Model oparty na strategii altruistycznej
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cel: zysk</li> <li>2. Narzędzia: racjonalizacja, interes własny</li> <li>3. Pomiar: rezultaty finansowe</li> <li>4. Beneficjenci: udziałowcy</li> <li>5. Korzyści dla przedsiębiorstwa: finansowe</li> <li>6. Ramy czasowe: wizja krótkoterminowa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cel: przekazywanie środków społeczności</li> <li>2. Narzędzia: filantropia</li> <li>3. Pomiar: darowizny</li> <li>4. Beneficjenci: grupy społeczne</li> <li>5. Korzyści dla przedsiębiorstwa: mogą mieć charakter niemierzalny</li> <li>6. Ramy czasowe: działania sporadyczne</li> </ol>
Model oparty na wzajemnie korzystnej strategii ( <i>reciprocal strategy</i> )	Model oparty na strategii obywatelstwa korporacyjnego
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cel: wzajemne korzyści</li> <li>2. Narzędzia: PR, partnerstwa</li> <li>3. Pomiar: raportowanie podejmowanych działań</li> <li>4. Beneficjenci: przedsiębiorstwo, społeczność lokalna</li> <li>5. Korzyści dla przedsiębiorstwa: finansowe, rynkowe, HR</li> <li>6. Ramy czasowe: wizja średnio- lub długoterminowa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cel: zrównoważony rozwój, transparentność</li> <li>2. Narzędzia: <i>corporate governance</i>, normy etyczne</li> <li>3. Pomiar: holistyczny, <i>triple bottom – line</i></li> <li>4. Beneficjenci: przedsiębiorstwo, różne grupy interesu</li> <li>5. Korzyści dla przedsiębiorstwa: materialne i niematerialne</li> <li>6. Ramy czasowe: wizja długoterminowa</li> </ol>

Źródło: [Galbreath 2006, s. 175-187; Iamandi, Constantin 2011, s. 29-31].

Model oparty na strategii *shareholders* opiera się na założeniu, że jedyną odpowiedzialnością przedsiębiorstw jest maksymalizowanie przychodów i zysków dla swoich udziałowców. Firmy, które stosują ten model, podejmują odpowiedzialne inicjatywy prospołeczne i prośrodowiskowe tylko wtedy, gdy może to zaowocować poprawą ich rentowności. Jest to przykład reaktywnego podejścia do realizacji odpowiedzialnych innowacji, opartego na krótkookresowym horyzoncie wprowadzanych zmian.

Model oparty na strategii altruistycznej bazuje na stwierdzeniu, że obowiązkiem przedsiębiorstw jest bezinteresowne partycypowanie w rozwoju lokalnych społeczności, w których funkcjonują, rekompensowanie im wyrządzonych strat. Podejmowane inicjatywy mają charakter działań *ad hoc*, są sporadyczne i nieskoordynowane. Ten typ zaangażowania biznesu jest wyrazem kompensacyjnego podejścia do generowania innowacji.

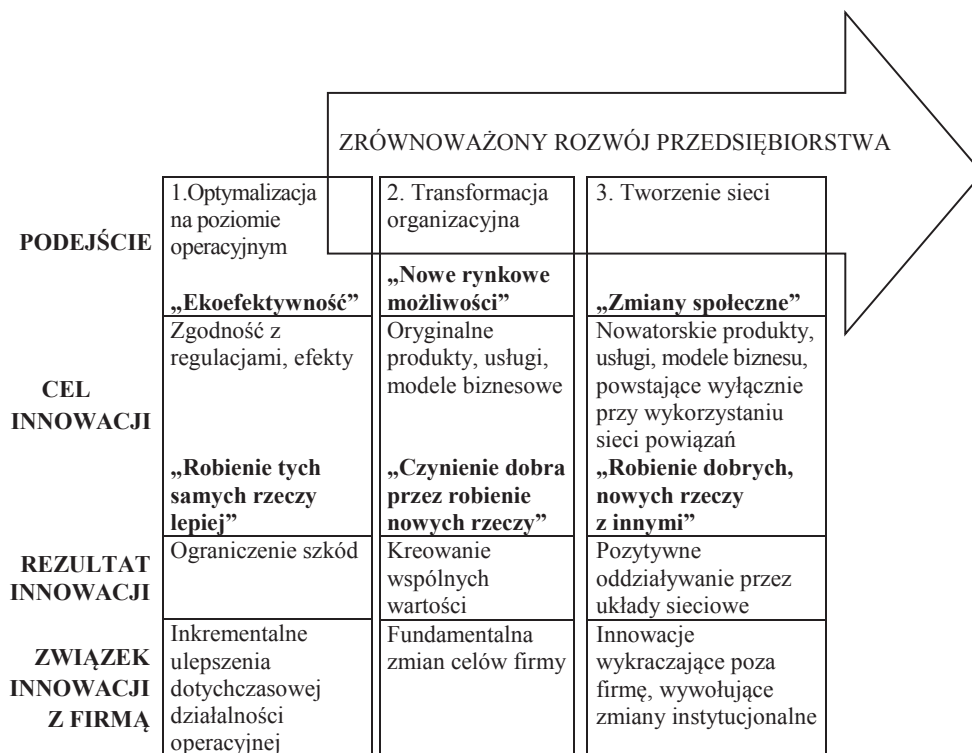
Przedsiębiorstwo stosujące model CSR oparty na wzajemnie korzystnej strategii (*reciprocal strategy*) próbuje znaleźć rozwiązania w przypadku konfliktu między swoimi celami ekonomicznymi a presją wywieraną przez społeczeństwo. W tym przypadku podstawą wprowadzania odpowiedzialnych innowacji jest założenie, że CSR jest długoterminową inwestycją, która może przynieść korzyści nie tylko społeczności lokalnej, ale też samemu przedsiębiorstwu. Takie założenie jest podstawą proaktywnego podejścia do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie. Horyzont wprowadzanych zmian jest średnio- lub długoterminowy.

Model oparty na strategii obywatelstwa korporacyjnego dostrzega znaczenie, jakie dla sektora biznesu ma szerokie grono interesariuszy. Dlatego podkreśla konieczność uwzględniania ich, nierzadko rozbieżnych, oczekiwań. Ta strategia CSR jest wyrazem podejścia zintegrowanego. Wprowadzane odpowiedzialnych innowacji wiąże się w tym przypadku z przyjęciem długoterminowego horyzontu zmian.

Istnieje kilka zasadniczych obszarów doskonalenia przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Te obszary to: pracowniczy, rynkowy, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. W obszarze pracowniczym podejmowane innowacje doskonalące mogą dotyczyć sfery bezpieczeństwa i higieny pracy, współdecydowania pracowniczego, przeciwdziałania nadużyciom czy też równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W obszarze rynkowym, obejmującym relacje przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego z takimi grupami interesu, jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi czy konkurencja, przykładowe innowacje doskonalące dotyczyć będą odpowiedzialnej konsumpcji, odpowiedzialnego marketingu, tworzenia odpowiedzialnych łańcuchów dostaw. Obszar społeczności lokalnej obejmuje innowacje związane m.in. ze wspieraniem lokalnej przedsiębiorczości, promowaniem i ochroną kultury i sztuki, upowszechnianiem usług zdrowotnych, tworzeniem miejsc pracy, wsparciem lokalnych organizacji pozarządowych, instytucji naukowych, sportowych i kulturalnych. Z kolei realizacja koncepcji CSR w obszarze ekologicznym sprzyja poszukiwaniu innowacji doskonalących związanych z budowaniem gospodarki okrężnej, opartej na zamkniętym obiegu, co oznacza ponowne wykorzystywanie przedmiotów, ich naprawianie i recykling. W ramach tej gospodarki w miejsce tradycyjnej sprzedaży wprowadza się współużytkowanie i wymianę, a uzyskiwania w ten sposób synergia przynosi korzyści nie tylko środowisku naturalnemu, ale też przedsiębiorstwom. Innowacje doskonalące w obszarze ekologicznym mogą dotyczyć edukacji ekologicznej wśród konsumentów, dostawców, jak również partnerów biznesowych, oraz prowadzenia ekobiura.

Tworzenie prospołecznych i proekologicznych innowacji może się odbywać w ramach 3-stopniowego kontinuum zrównoważonego rozwoju (rys. 1).

Organizacje znajdujące się na pierwszym etapie tego kontinuum, zwanym „Optymalizacją na poziomie operacyjnym”, dołączają kryteria środowiskowe i społeczne do istniejących kryteriów ekonomiczno-finansowych. Dbają o zgodność z istniejącymi regulacjami w obszarze środowiska oraz kładą nacisk na efektywność. Wprowadzają inkrementalne ulepszenia w zakresie działalności operacyjnej. Kierują się dewizą „Robienie tych samych rzeczy lepiej”. W rezultacie ograniczają szkody wyrządzone środowisku społecznemu i naturalnemu. Przedsiębiorstwa plasujące się na drugim etapie tzw. transformacji organizacyjnej dostrzegają możliwości biznesowe tkwiące we wprowadzaniu nowych modeli biznesowych czy też dostarczaniu nowych, służących zaspokajaniu potrzeb społecznych i zarazem przyjaznych środowisku naturalnemu produktów lub usług. Rezultatem wprowadzanych na tym etapie innowacji jest tworzenie wartości dla różnych grup interesu. Naczelna



Rys. 1. Trzyetapowy model wprowadzania zrównoważonych innowacji

Źródło: [Network for Business Sustainability, s. 6].

zasadą jest „Czynienie dobra przez robienie nowych rzeczy”, co może za sobą pociągać fundamentalną zmianę dotychczasowych celów funkcjonowania. Na trzecim etapie wprowadzania „zrównoważonych” innowacji przedsiębiorstwa postrzegają siebie jako stanowiących część szerszego ekosystemu agentów zmian, których zadaniem jest generowanie korzyści dla społeczeństwa, jak też jego zmienienie [Network for Business Sustainability, s. 6]. Celem wprowadzanych innowacji jest dostarczanie nowatorskich produktów, usług, modeli biznesu, powstających wyłącznie przy wykorzystaniu sieci powiązań z interesariuszami. Przedsiębiorstwa na tym etapie starają się „Robić dobre, nowe rzeczy z innymi”. Tworzone są innowacje, które wykraczają poza organizację i wywołują zmiany instytucjonalne.

Na każdym z etapów 3-stopniowego kontinuum zrównoważonego rozwoju powstają różnorodne „odpowiedzialne” innowacje (tab. 2). Dążenie do optymalizacji na poziomie operacyjnym będzie stymulować innowacje na poziomie całej organizacji (np. energooszczędne oświetlenie, wykorzystanie energii odnawialnej), produktu i usług. Przedsiębiorstwa przeprowadzające transformację organizacyjną

**Tabela 2.** Przykłady społecznie odpowiedzialnych innowacji w ramach 3-stopniowego kontinuum zrównoważonego rozwoju

Etap	Przykładowe innowacje
Optymalizacja na poziomie operacyjnym	<p><b>Poziom organizacji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola zanieczyszczeń</li> <li>• elastyczne godziny pracy/telepraca</li> <li>• ograniczenie odpadów</li> <li>• energooszczędne oświetlenie</li> <li>• wykorzystanie energii odnawialnej</li> <li>• zmniejszanie zużycia papieru</li> </ul> <p><b>Poziom produktu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mniejsze opakowania</li> <li>• zmniejszenie zużycia surowców</li> <li>• zmniejszenie zużycia/eliminacja niebezpiecznych materiałów</li> </ul> <p><b>Poziom usług</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hybrydowe, elektryczne pojazdy flotowe</li> </ul>
Transformacja organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>nowe produkty, które zmieniają nawyki konsumpcyjne</b> (np. obozowa kuchenka, która przekształca dowolną biomasę w źródło ciepła),</li> <li>• <b>zastępowanie produktów usługami</b> (np. wprowadzenie <i>usług car sharing i bike sharing</i> w centrach miast celem zwiększenia ogólnej mobilności mieszkańców oraz zmniejszenia zanieczyszczeń spowodowanych przez właścicieli samochodów),</li> <li>• <b>zastępowanie usług świadczonych „fizycznie” usługami elektronicznymi</b> (np. redukcja zużycia papieru poprzez dostarczanie rachunków drogą elektroniczną, a nie za pośrednictwem poczty tradycyjnej)</li> </ul>
Tworzenie sieci	<p><b>Symbioza przemysłowa</b> – różne organizacje współpracują ze sobą w ramach tzw. gospodarki okrężnej, w której odpady jednej firmy stają się źródłem zasobów dla drugiej (np. firma budowlana wykorzystuje szkło odpadowe innych przedsiębiorstw)</p>

Źródło: [Network for Business Sustainability, s. 8-10].

wprowadzają produkty i usługi, które zmieniają nawyki konsumpcyjne. Z kolei na etapie „tworzenia sieci” powstają innowacje będące wyrazem symbiozy przemysłowej, polegającej na współpracy przedsiębiorstw w ramach tzw. gospodarki okrężnej, w której odpady jednej firmy stają się źródłem zasobów dla drugiej.

Pytania, jakie się w tym miejscu rodzą, dotyczą faktycznego charakteru relacji między innowacjami a wdrażaniem koncepcji CSR. Czy relacja ta jest jedno- czy dwukierunkowa? Ma wyłącznie charakter pozytywny czy też praktyka gospodarcza dostarcza dowodów na istnienie negatywnej zależności?

Zdaniem niektórych badaczy zarówno praktyki społecznie odpowiedzialne stymulują innowacje, jak też innowacje mogą wpływać na praktyki z zakresu CSR [Gallego-Alvarez i in. 2011, s. 1709-1727]. Ciekawe badania nad relacją CSR i innowacyjnością zrealizowali MacGregor i Fontrodona [2008, s. 6]. Głównym celem ich badań, przeprowadzonych przy wykorzystaniu podejścia idiograficznego w przedsiębiorstwach brytyjskich, hiszpańskich i włoskich, było sprawdzenie, czy relacja ta



ma charakter jedno- czy dwukierunkowy. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowali dwa zasadnicze wnioski:

*Po pierwsze:* wdrożenie CSR może być punktem wyjścia dla proaktywnych innowacji, szczególnie dla przedsiębiorstw, które dążą do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej, ale jednocześnie nie są skłonne do podejmowania ryzyka. Innowacje wiążą się z wysokim stopniem ryzyka, CSR zaś pozwala to ryzyko ograniczyć.

*Po drugie:* między wdrażaniem koncepcji CSR a innowacyjnością podmiotu możliwa jest pozytywna dwukierunkowa relacja (rys. 2). Przy czym stymulowane koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu innowacje są skoncentrowane na produktach, usługach i zawsze przyświeca im określony cel społeczny, podczas gdy innowacje, które stanowią inspirację do wprowadzenia koncepcji CSR, mogą być bardziej powiązane z kreowaniem procesów społecznych i determinowane przez wartości. Ponadto rezultaty tych innowacji nie mają wyłącznie społecznego podłoża. Autorzy innowacje kreowane przez CSR określają jako „robienie rzeczy właściwych”, natomiast innowacje, które stymulują CSR, utożsamiają z „robieniem rzeczy we właściwy sposób” [MacGregor, Fontrodona 2008, s. 14].



**Rys. 2.** Innowacje stymulowane przez CSR i CSR stymulowany przez innowacje

Źródło: [MacGregor, Fontrodona 2008, s. 14].

Nie wszyscy badacze potwierdzają istnienie pozytywnej relacji między CSR a innowacjami. I. Gallego-Alvarez, J. Manuel Prado-Lorenzo oraz I. Garcia-Sanchez stwierdzają, że możliwa jest również negatywna zależność między praktykami CSR a innowacjami. Powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że nie wszystkie projekty CSR tworzą wartość dla przedsiębiorstw, wiele z nich powoduje wzrost kosztów. Ponadto choć inicjatywy społecznie odpowiedzialne mogą być pozytywnie oceniane przez różne grupy *stakeholders*, to jednak akcjonariusze postrzegają je nierzadko jako przyczynę spadku wartości ich akcji [Gallego-Alvarez i in. 2011, s. 1721-1722]. Do podobnych wniosków doszli C.E. Hull i S. Rothenberg. Prowadząc badania empiryczne, zauważyli, że przedsiębiorstwa, które oferują swoim klientom zaawansowane produkty, nie odczuwają potrzeby dalszego uatrakcyjniania ich poprzez praktyki z zakresu CSR [Hull, Rothenberg 2008, s. 783-784], w efekcie nie będą też zainteresowane wdrażaniem tej koncepcji.

#### 4. Uwarunkowania tworzenia „odpowiedzialnych” innowacji

Tworzenie odpowiedzialnych innowacji uwarunkowane jest wieloma czynnikami, które można analizować na trzech zasadniczych poziomach:

1. Poziomie makro (poziom kraju) – w ramach tego poziomu możemy wyróżnić faktory kształtujące w społeczeństwie świadomość znaczenia pozafinansowych celów sektora biznesu. Do czynników tych można zaliczyć np.: kulturę narodową, stan rozwoju gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego.

2. Poziomie mezo (poziom przedsiębiorstwa) – na tym poziomie wśród czynników wpływających na tworzenie odpowiedzialnych innowacji znajdują się m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, branża, zasięg działania, sytuacja ekonomiczno-finansowa, kultura organizacyjna oraz rodzaj przywództwa.

3. Poziomie mikro (poziom jednostki) – na tym poziomie kluczowy staje się system wartości uczestników organizacji, ich normy, przekonania i postawy.

W dalszej części artykułu ze względu na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania skupimy się wyłącznie na uwarunkowaniach makro.

Kulturę narodową można zdefiniować jako właściwy danemu narodowi system norm, wartości, przekonań, wyznaczający zarazem stosunek do człowieka, przyrody, zachowań etycznych w społeczeństwie. Niewątpliwie wartości kulturowe właściwe danemu narodowi będą determinować sposób prowadzenia działalności przez firmę oraz jej stosunek do kwestii społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Odnosząc się do klasyfikacji kultur autorstwa G. Hofstede i G.J. Hofstede<sup>2</sup>, należy stwierdzić, iż kultura narodowa, którą cechuje mały dystans władzy, indywidualizm, kobiecość i słabe unikanie niepewności, stanowi bardziej sprzyjające środowisko do wprowadzania odpowiedzialnych innowacji niż kolektywna, męska kultura o dużym dystansie władzy i silnym unikaniu niepewności [Hofstede, Hofstede 2007, s. 36].

Wysoki poziom rozwoju gospodarczego kraju prowadzi do zaspokojenia w stopniu satysfakcjonującym podstawowych potrzeb społeczeństwa i poprawy jakości życia społeczeństwa. Wyższa jakość życia<sup>3</sup> przekłada się na wzrost świadomości społecznej i wymagań wobec sektora biznesu, a to z kolei sprzyja upowszechnianiu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Co więcej, wysoki poziom rozwoju gospodarczego służy kreowaniu nowych potrzeb społecznych i sprawia, że społeczeństwo zaczyna domagać się lepszych warunków życia, innowacyjnych produktów, inwestycji w społeczność i ochronę środowiska naturalnego.

---

<sup>2</sup> Autorzy ci dokonali podziału kultur narodowych na podstawie czterech wymiarów, takich jak: dystans władzy (od małego do dużego), kolektywizm-indywidualizm, kobiecość-męskość, unikanie niepewności (od słabego do silnego).

<sup>3</sup> „Jakość życia” za Ferransem i Powersem autorka rozumie jako odczuwanie przez człowieka pomyślności, satysfakcji lub braku satysfakcji z życia, szczęście lub nieszczęście lub też jako indywidualnie odczuwaną satysfakcję z powodu zaspokajania potrzeb w danym okresie [Ferrans, Powers 1985, s. 15-24].



Wysoki poziom rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego pozytywnie wpływa na wzrost świadomości społecznej, ekologicznej, solidarności, zaangażowanie obywateli w tworzenie wspólnego dobra, aktywność polityczną i społeczną. To z kolei motywuje sektor biznesu do tworzenia „odpowiedzialnych” innowacji.

## 5. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreślany jest związek, jaki zachodzi między innowacjami a wdrażaniem koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju. Koncepcje te wymagają nowatorskiego podejścia nie tylko do wytwarzania produktów i świadczenia usług, ale też kształtowania relacji z interesariuszami, odpowiedzialnego kształtowania łańcuchów dostaw, inwestycji w społeczność lokalną oraz środowisko naturalne. Firmy, które prowadzą działalność zgodnie z koncepcją CSR, stale doskonalą swoje systemy, procesy i narzędzia zarządzania, umiejętnie zarządzają relacjami z różnymi grupami interesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy.

Aby odpowiedzialne innowacje sprzyjały doskonaleniu przedsiębiorstwa, powinny być znaczące, tj. wprowadzane w makroskali, adekwatnie do zakresu i pilności problemów społecznych. Ponadto powinny być opłacalne i wprowadzane systemowo w powiązaniu z podstawową działalnością biznesową przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Bachnik K., 2011, *Rewolucja w CSR*, Odpowiedzialny Biznes 2011. CSR 2.0, Wyd. ICAN Institute, Warszawa.
- Bartlett D., 2009, *Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation*, Corporate Governance, vol. 9, nr 4.
- Bielewicz A., 2010, *Odpowiedzialność 2.0*, Harvard Business Review Polska, dodatek „Odpowiedzialny Biznes”.
- Ferrans C.E., Powers M.J., 1985, *Quality of life index: development and psychometric properties*, Advances in Nursing Science, nr 8(1).
- Galbreath J., 2006, *Corporate social responsibility strategy: strategic opinions, global considerations*, Corporate Governance vol. 6, nr 2.
- Gallego-Alvarez I., Manuel Prado-Lorenzo J., Garcia-Sanchez I., 2011, *Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory*, Management Decision, vol. 49, nr 10.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Hamel G., 2009, *Moon shots for management*, Harvard Business Review, luty.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), 1998, *Organizacja przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wyd. PWE, Warszawa.

- Hollender J., Brenn B., *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Business Will Win*, [w:] A. Bielewicz, *Odpowiedzialność 2.0*, Harvard Business Review Polska, dodatek „Odpowiedzialny Biznes 2010”,
- Hull C.E., Rothenberg S., 2008, *Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation*, Strategic Management Journal, July vol. 29, Iss. 7.
- Iamandi I.E., 2011, *The application of corporate social responsibility models in romania in the context of the post-accession to the European Union*, Economy Transdisciplinarity Cognition (ETC) Journal, vol. 14, nr 1.
- Iamandi I.E., Constantin L.G., 2011, *The corporate social responsibility model in Romania: a theoretical and practical approach for small and medium sized enterprises*, The Romanian Economic Journal, vol. 14, nr 41.
- Innovating for sustainability. A Guide for Executives*, Network for Business Sustainability, <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Executive-Report-Innovation.pdf>.
- Ketola T., 2010, *Five Leaps to corporate sustainability through a corporate responsibility portfolio matrix*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 17, nr 6.
- Kolman R., 2009, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Lacy P., Coope T., Hayward R., Neuberger L., 2010, *A new era of sustainability*, UN Global Compact – Accenture CEO Study, June.
- MacGregor S.P., Fontrodona J., 2008, *Exploring the fit between CSR and innovation*, Working Paper WP-759, Center for Business and Society, lipiec.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., 2009, *Why sustainability is now the key driver of innovation*, Harvard Business Review, wrzesień.
- Parston G., 1998, *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium, Warszawa.
- Skrzypek E., 2010, *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji*, Współczesne Zarządzanie, nr 3.
- Szczepańska K., 2011, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Tatarkiewicz W., 1976, *O doskonałości*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Teneta-Skwiercz D., 2013, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org).