

SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE INNOWACJE – KONIECZNOŚĆ CZY MODA?

Adrian PYSZKA

Streszczenie: Artykuł jest próbą połączenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i innowacji. Autor zastanawia się nad uwarunkowaniami procesu tworzenia i wdrażania innowacji wykorzystujących założenia CSR, co jest uzależnione od kontekstu, w którym te innowacje są tworzone i potrzeb oraz zagrożeń, z którymi musi się zmierzyć organizacja. W artykule wykazano, że istnieją dwie drogi powstawania i realizacji społecznie odpowiedzialnych innowacji, tj. innowacje pobudzane wyzwaniem w obszarze zainteresowań CSR oraz działalność społecznie odpowiedzialna inspirowana innowacjami np. technologicznymi, nowymi modelami biznesu, czy możliwością wykreowania nowych rynków.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, odpowiedzialne innowacje.

1. Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu zauważyć można rosnące zainteresowanie zarówno tworzeniem innowacji, jak i wdrażaniem zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. Corporate Social Responsibility - CSR). Przeglądając publikacje zagraniczne w tym zakresie dostrzec można niewiele publikacji łączących oba obszary. Znacznie więcej publikacji ukazuje łączenie zasad zrównoważonego rozwoju z innowacjami, co nie oddaje w pełni możliwości, jakie można uzyskać, zwłaszcza że w przeważającym zakresie są to publikacje ukazujące eko-innowacje, zarówno na poziomie przedsiębiorstw jak i miast. Oczywiście nie można zaprzeczyć, że jest to ważny i dobry początek, bo przekłada się to na natychmiastową zmianę środowiska pracy i domowego, zarówno pod kątem odczuć użytkowników jak i efektów w postaci oszczędności zasobów.

Celem niniejszego artykułu jest szersze spojrzenie na problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w sposób umożliwiający tworzenie wartości z wykorzystaniem odpowiedzialnych innowacji, co ułatwiłoby przekonanie sceptycznie nastawionych przedstawicieli przedsiębiorstw, że CSR może być nie tylko koncepcją, ale również skutecznym narzędziem wspomagającym proces tworzenia ciekawych rozwiązań z udziałem przedsiębiorstw. Takie zestawienie koncepcji z jej wytworem, jakim są innowacje, uwarunkowane jest wieloma czynnikami, które starano się ukazać w artykule. Dodatkowo opis uwarunkowań a nawet ograniczeń powinien pomóc we właściwym interpretowaniu sytuacji najlepszej do tworzenia społecznie odpowiedzialnych innowacji i integracji z istniejącymi procesami, systemami i strukturami.

Główne problemy badawcze, jakie postawił autor w artykule dotyczą odpowiedzi na pytanie: (a) Jakie wyzwania towarzyszą tworzeniu społecznie odpowiedzialnych innowacji? (b) W jaki sposób cechy przedsiębiorstw i ich wytworów wpływają na tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji?

2. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, określana często angielskim akronimem CSR (Corporate Social Responsibility) jest obecnie wszechobecna zarówno w mediach jak i literaturze przedmiotu. Najczęściej jednakże można zauważyć konotacje CSR z działalnością filantropijną, czyli ukierunkowaną na wspieranie (dotowanie) finansowe osób i organizacji, zwłaszcza non-profit. Jest to mylne skojarzenie, ponieważ CSR powinien być traktowany w sposób strategiczny i zintegrowany z obszarami danej organizacji. Jak wspominają czołowi autorzy tacy jak Porter i Kramer [1] CSR musi wręcz być powiązany z działalnością kluczową organizacji, która go realizuje.

CSR jest często utożsamiana ze zrównoważonym rozwojem, co wynika zapewne z przenikania się obszarów środowiskowego, społecznego i ekonomicznego, które z kolei są elementami TBL (Triple Bottom Line). Postrzeganie CSR z perspektywy zrównoważonego rozwoju i TBL daje znacznie szersze możliwości interpretacji zjawisk i działań podejmowanych w tym obszarze, zwłaszcza w kontekście tworzenia innowacji, zwłaszcza tzw. „zielonych”.

Społeczna odpowiedzialność biznesu bywa różnie definiowana i interpretowana. Najczęściej społeczną odpowiedzialność biznesu kojarzy się ze sposobem postępowania, podejmowania decyzji i działania, który jest pożądanym przez społeczeństwo. Nie wnikając w analizę wielu pojawiających się definicji w ramach niniejszego opracowania używana będzie interpretacja CSR jednego z raportów badających to zjawisko w krajach Unii Europejskiej [2, s.2-3], gdzie CSR jest definiowane, jako koncepcja, poprzez którą firmy integrują kwestie społeczne i środowiskowe w ramach swojej działalności i dobrowolnych interakcji z interesariuszami. W ramach prac nad mapą CSR dla przedsiębiorstw ukazano (jako istotne) działania w kierunku realizacji celów i strategii, w takich obszarach, jak:

1. Innowacje i przedsiębiorczość (tworzenie zrównoważonych produktów i usług oraz wspieranie przedsiębiorczości).
2. Wzmacnianie umiejętności i kompetencji (uczenia się przez całe życie, zdolności do bycia zatrudnionym, równowagi między pracą a życiem prywatnym, transferu kompetencji i odpowiedzialnych restrukturyzacji).
3. Równe szanse i zróżnicowanie (rekrutacji i szkolenia niezależnie od wieku, płci, upośledzenia czy pochodzenia), innowacyjnych produktów i usług dla ww. rynku.
4. Zdrowie i bezpieczeństwo (stała poprawa i monitoring ww. obszaru w ramach działalności operacyjnej, łańcuchu dostaw i społecznościach).
5. Ochronę środowiska (poprzez eko-design, eko-wydajność, odnawialne i alternatywne źródła energii).
6. Ukierunkowanie CSR (dopasowanie polityki CR firm do ich do strategii i wartości, integracji CSR z innymi funkcjami biznesowymi, przełożenia CR na cele i oceny zespołowe i indywidualne, Szkolenia).
7. Proaktywne angażowanie interesariuszy.
8. Przywództwo i zarządzanie umożliwiające tworzenie strategii przyjaznych CSR.
9. Komunikację i transparentność (w księgowości, raportowaniu, identyfikacji kryteriów efektywnościowych, monitorowania danych, używania różnych kanałów komunikacyjnych, ciągłego uczenia się i oceny ogólnego wpływu komunikacji i przejrzystości na biznes).
10. B2B kooperację i aliance (zapewnienia maksymalizacji społecznego i ekonomicznego wpływu).

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) jest, zatem silnie ukierunkowana na aktywne działania wobec interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, jest także uwarunkowana wymogami realizowania działań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Różnice w interpretacji CSR wynikają również z faktu, iż pojawiają się publikacje wskazujące na konieczność zmiany akcentu z odpowiedzialności (responsibility) na świadomość (consciousness). Pojawiają się również takie sformułowania jak inteligentne zasoby, czy innowacje społeczne. Dzieje się tak, gdyż zdaniem Breena i Hollendra [3,s.3-4] przechodzimy z fazy moralizowania w kierunku działania m.in. poprzez ograniczanie: zanieczyszczenia odpadami i czynienia zła. Ich zdaniem następuje przejście z modelu ukierunkowanego na zyski w stronę modelu biznesu ukierunkowanego na cel (i zysk), co umożliwiając pojawiające się szanse w ramach społecznych i globalnych wyzwań.

Takie podejście jest bliższe przejściu z modelu A.B.Carrolla „After profit obligation” do modelu Y.Ch. Kang`a i D.J. Wood`a „Before profit obligation”. Model Carrolla zakłada na pierwszym miejscu odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorstwa (wybór między zyskiem a ryzykiem) wobec społeczeństwa a na samym końcu filantropijną, realizowaną po zaspokojeniu potrzeb w zakresie odpowiedzialności prawnej i etycznej. W przypadku modelu Kang`a i Wood`a punktem wyjścia działalności są wartości moralne i realizowanie działań w ramach istniejących struktur społecznych oraz działanie i zdobywanie zysku wzmacniające i zachowujące ład społeczno-gospodarczy [4, s.31-32].

Jednakże pomimo pozytywnych świadectw funkcjonowania organizacji w pełni społecznie odpowiedzialnych takich jak m.in. Seventh Generation, czy Patagonia [3] nadal pojawia się wiele wątpliwości dotyczących pozytywnych efektów, jakie mogą uzyskać firmy wdrażające zasady i programy CSR.

Kelly i White [5] wskazują na różne przyczyny tego zjawiska, między innymi takie jak: problemy z badaniem wpływu CSR na wyniki firmy, zdominowanie działań i problemów CSR przez ważniejsze centralne problemy dla konkurencyjności przedsiębiorstw, czy postrzeganie społecznie odpowiedzialnego zarządzania, jako sprytnego zarządzania uzbrojonego w język etyki i moralności. Z drugiej strony wskazani autorzy podkreślają, że CSR jest zbiorem uwarunkowanych działań, podejmowanych tylko w sytuacji, gdy potrzeby głównych interesariuszy spotkają się z potrzebami klientów. Dlatego postulują wyjście poza ograniczenia CSR, które ich zdaniem związane są głównie z projektem samej organizacji. Nasilenie się problemów społecznych wymusza również porzucenie idei reaktywnego CSR na rzecz podejścia strategicznego umożliwiającego ogarnięcie problemów wynikających z rozszerzania się granic dzisiejszych korporacji. Dlatego nowatorski projekt organizacji dotyczy przeformułowania celu istnienia i działania firm oraz ich systemów i struktur. Wymaga to wytworzenia stanu równowagi między celami finansowymi i społecznymi oraz odpowiedzialności zewnętrznej jak i wewnętrznej organizacji m.in. poprzez redukcję presji finansowej, co pozwoli uwolnić zainteresowanie kwestiami środowiskowymi i społecznymi. Przykładami takich inicjatyw są przedsiębiorstwa takie jak: Novo Nordisk (duńska ogromna firma farmaceutyczna zarządzana przez Fundację), Organic Valley (amerykańska grupa 1200 zrzeszonych farmerów), czy The John Lewis Partnership (brytyjska dochodowa sieć zarządzana w 100% przez pracowników). Główne zasady postulowanego przeprojektowania firmy to: wykorzystanie interesów prywatnych w interesie publicznym; zaspokojenie interesów akcjonariuszy, ale nie kosztem interesariuszy; działanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, dystrybucja bogactwa do tych, co przyczyniają się do jego

tworzenia; zarządzanie umożliwiające partycypację, na przejrzystych zasadach, etyczne i odpowiedzialne; przestrzeganie praw człowieka. Taka przebudowa przedsiębiorstwa umożliwi uwolnienie zdolności tkwiącej w korporacjach do długoterminowego bogacenia się i realizowania wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju.

3. Innowacje, źródła i zasady tworzenia

Odwołując się do Druckera [6, s.32] innowacja jest narzędziem w rękach przedsiębiorcy innowatora, który nadaje otaczającym go zasobom nowe znaczenie i wartość ekonomiczną. Innowacja umożliwia wdrożenie nowych zmian, interesów i usług, nie jest zatem czymś przypadkowym, ale wynikiem celowych poszukiwań przedsiębiorców, którzy nie tylko jej szukają, ale również posiadają wiedzę umożliwiającą uchwycenie udanej innowacji i sposobu jej wdrożenia. Drucker postrzega innowację, jako proces systematycznego, celowego i zorganizowanego poszukiwaniu zmian oraz możliwości, jakie te zmiany mogą powodować. Innowacja jest zatem procesem odkrywania zmian i sposobów tworzenia nadzwyczajnej wydajności, wartości i zadowolenia uzyskiwanego z zasobów przez konsumentów. Dyscyplina innowacji ma charakter diagnostyczny oparty na systematycznym badaniu obszaru zmiany.

Podążając za myślą, że innowacja jest celowym poszukiwaniem rozwiązań [6, s.34-41] wskazać można siedem źródeł innowacyjności, zarówno wewnętrznych (tkwiących w organizacji) jak i zewnętrznych. W ramach tych źródeł wymienić można: (1) to co niespodziewane (sukces, porażka, wydarzenie zewnętrzne), (2) niezgodność (realia ekonomiczne, założenia co do rzeczywistości, postrzegane a rzeczywiste wartości i oczekiwania klienta, w rytmie lub logice procesu), (3) potrzebę procesu, (4) strukturę branży i rynku (produkty i usługi, procesy), (5) demografię (zmiana w populacji, strukturze wieku, wykształceniu, zatrudnieniu, nastrojach i wiedzy), (6) postrzeganie, (7) nową wiedzę. Na samym końcu w ramach źródeł innowacji podaje błyskotliwą koncepcję, ale jako najbardziej ryzykowny i najmniej udany sposób poszukiwania innowacji.

Również inni autorzy [7] analizujący zjawisko innowacji ujmują je wielowymiarowo. Na czym polega ich zdaniem innowacja? Wydaje się, że zdefiniowanie innowacji nie powinno stanowić problemu a jednak okazuje się, że wiele osób postrzega innowację bardzo wąsko i zazwyczaj jako rozwój nowego produktu lub generalnie badania i rozwój. Jak wskazują w swoim artykule Sawhney, Wolcott i Arroniz [7] takie postrzeganie innowacji prowadzi do erozji i utraty przewagi konkurencyjnej, gdyż firmy poszukują podobnych innowacji, opierają się na dobrych praktykach i benchmarkingu, stosując podobne rozwiązania. Powoduje to utratę wartości dla klienta, tworzenie podobnych produktów i usług oraz utratę okazji na coś wyjątkowego.

Oczywiście oprócz imitatorów zdarzają się również rozwiązania przełomowe, które odkrywają przed wszystkimi zupełnie nowe możliwości. Takie wydarzenia dzieją się ostatnie 30 lat na rynku księgarskim (**Rys. 1**), gdzie księgarnie przeszły kilka rewolucji a czeka je jeszcze nowy szok w postaci zmiany sposobu implementacji wiedzy i informacji, który został już ukazany w sławnej trylogii filmowej pt. „Matrix”. Umożliwić to może m.in. innowacja polskiej firmy AZO Digital, która wynalazła analizator fal mózgowych i możliwość prezentacji treści, nawet całych schematów np. budowy samochodu na okularach [8].



Rys. 1. Postępująca innowacja na rynku czytelnictwa

Aby tworzyć innowacje, Sawhney, Wolcott i Arroniz [7] proponują wyjście poza innowacje technologiczne i produktowe, większe skupienie się na procesach i innowacjach biznesowych. Analizując procesy innowacyjnych firm stworzyli narzędzie w postaci radaru innowacji, który zawiera wszystkie typy innowacji umieszczone w **Tab. 1**, co jest pomocne na przykład w benchmarkingu poziomemu innowacji firm z jednej branży.

Tab. 1. Typy innowacji

Obszary powstawania innowacji	Opis	Typ innowacji	Przykład innowacji
Nowe wartości zamiast rzeczy	Stworzenie nowej wartości cennej dla klientów, za którą zapłacą nawet więcej niż za produkty konkurencji.	Rozwiązanie Doświadczenie klienta Uchwycenie wartości Marka	Kawiarnie Starbucks Corp. który stworzył dla klientów „trzecią przestrzeń”, między domem i pracą.
Różne wymiary prowadzonego biznesu	Poszukiwanie innowacji w różnych obszarach systemu, segmentach, procesach itp.	Oferta (CO?) Klienci (KTO?) Procesy (JAK?) Obecność (GDZIE?)	The Home Depot Inc. ukierunkował swoje usługi na nowy segment klientów tj. „majsterkowiczów”.
Rozwiązania systemowe	Innowacja musi mieć zapewniony system dystrybucji, inaczej nawet najlepsza nie przyjmie się.	Platforma Organizacja Łańcuch dostaw Networking	Telefon iPhone firmy Apple i platforma z programami i muzyką iTunes.

Zdarza się jednak, że firmy tworzą innowacje, które są wielowymiarowe i trudno je zakwalifikować do jednego typu. Taką innowacją są produkty firmy Apple, zwłaszcza iPod, iPhone a obecnie jeszcze iPad. Na przykładzie iPoda można zauważyć, że jest to eleganckie rozwiązanie integrujące kilka obszarów: klienci (zintegrowane, proste, ładne, pozwalające konsumować muzykę), własność treści (bezpieczne zakupy muzyki z internetu), producent (odkrycie nowych rynków), łańcuch dostaw (właściciele treści), obecność (mobilność kolekcji płytowych klientów, muzyki, zdjęć), networking (łączość z komputerami Mac i Windows), uchwycenie wartości (sklep internetowy z muzyką - iTunes), doświadczenie klientów i marka (rozszerzenie ekspansji marki Apple). Obecnie powstała jeszcze „platforma” pozwalająca synchronizować wszystkie posiadane pliki klienta tj. wirtualna chmura (wirtualny serwer - iCloud).

Na koniec warto wspomnieć jeszcze o dwóch typach innowacji, tj. innowacjach zamkniętych i otwartych. Zwłaszcza drugi typ innowacji jest ciekawy, szczególnie w przypadku społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja „otwartych innowacji” Chesbrough i Garmana [9, s.48-49], umożliwia swobodny, dwukierunkowy przepływ własności intelektualnej i ludzi między firmą i jej otoczeniem. Otwarte innowacje można tworzyć w następujący sposób: (1) zostać klientem lub dostawcą swoich wewnętrznych projektów, (2) pozwalać innym rozwijać swoje niestrategiczne inicjatywy, (3) postarać się, aby własność intelektualna firmy przyniosła jej i innym podmiotom więcej korzyści, (4) rozwijać ekosystem firmy, nawet jeśli sama się nie rozwija, (5) inicjować otwarte projekty, aby zredukować koszty i rozszerzać uczestnictwo.

Koncepcja otwartych innowacji posiada szczególny potencjał do rozwoju odpowiedzialnych innowacji, gdyż wymusza interakcję z otoczeniem, co umożliwia łączenie się partnerów społecznych z biznesowymi i instytucjonalnymi. Przykładem była zamiana centrum kosztów w centrum zysków ośrodka Badań i Rozwoju firmy Philips w Holandii, gdzie otwarto kampus dla 7 tys. naukowców z różnych firm współtworzących nowe rozwiązania.

4. Tworzenie odpowiedzialnych innowacji, czy to w ogóle możliwe?

4.1. Uwarunkowania i zasady

Zastanawiając się nad tworzeniem odpowiedzialnych innowacji można spotkać się z różnymi opiniami i uwarunkowaniami tego procesu. Z jednej strony wynikają one z natury samych innowacji i CSR oraz podejścia firm do sposobu kształtowania działań społecznie odpowiedzialnych. Z drugiej strony z cech rynku i przedsiębiorstw a nawet osób decyzyjnych. Wskazane zagadnienia dotyczą dwóch grup uwarunkowań: (1) procesu innowacji i CSR oraz relacji między nimi; (2) charakterystyki firm oraz ich podejścia do CSR, innowacji i interesariuszy. Analizując bardziej szczegółowo będziemy mieli do czynienia z takimi obszarami problemowymi jak: dynamika innowacji i CSR, podejście do CSR i innowacji a jakość produktów i/lub usług, wielkość firmy, motywacja decydentów, oczekiwane wyniki i presja otoczenia.

Zdaniem Midttun [10] różnice w dynamice innowacji i działań społecznie odpowiedzialnych wynikają z ich natury tj. są podejściami kompleksowymi i wielowymiarowymi. Powoduje to problemy w kompatybilności i synergii między wybranymi typami innowacji i CSR, gdyż nie można uznać całkowitego dopasowania tych dwóch koncepcji. Drugi problem dotyczy dualnej natury tej relacji, gdzie innowacje z jednej strony mogą być rewolucyjne lub ewolucyjne, ale postrzegane są, jako dynamiczne a

CSR statycznie. Dynamika ww. podejść jest możliwa do dopasowania na poziomie kognitywnym [10] poprzez działania i rezultaty ukazując zdolność firmy do dostarczania wartości interesariuszom m.in. poprzez stworzenie platformy, która umożliwi zaistnienie przyszłym szansom, a kapitał wizerunkowy będzie stanowił bufor zapobiegający przyszłym stratom.

W przypadku podejścia do CSR postuluje się odejście od formy reaktywnej i przejście do strategicznej [1]. Zmieni się w ten sposób nastawienie firmy z zarządzania ryzykiem na tworzenie wartości we współpracy z interesariuszami (społeczne klastry). Zwiększy to nacisk na tworzenie działań i innowacji społecznie odpowiedzialnych. Jednakże żeby to osiągnąć trzeba zrozumieć społeczny wymiar kontekstu konkurowania firmy i konsekwencje wynikające z jej łańcucha wartości. Stworzenie społecznego klastra umożliwi stronom wymiany dynamiczny rozwój, tak długo jak długo będą współpracować w klastrze. Takie rozwiązanie będzie skutkowało innowacjami, zwłaszcza w sytuacji, gdy nastąpią radykalne zmiany w modelu biznesu umożliwiające wyjście poza granice klastra. Dodatkowo badania [11] ukazały, że strategiczne podejście do CSR umożliwia lepsze tworzenie innowacji, ale w przypadku dużych firm CSR ma wówczas charakter formalny (typ championa). W małych i średnich firmach zauważono pozytywne skutki, gdy CSR było realizowane nieformalnie, ale w powiązaniu z wizją przywódcy (typ przewidujący menedżer).

Oprócz tworzenia wartości firmy muszą uważać na deklarowanie społecznie odpowiedzialnej postawy, zwłaszcza, gdy klienci porównują produkty pod kątem jakości. Bhattacharya, Korschun i Sen [12] udowodnili, że firmy innowacyjne uzyskują większy stopień zwrotu z inwestycji w CSR, niż firmy uznawane za mniej innowacyjne. Dodatkowo konsumenci wybierają produkt lepszej jakości, jeżeli firma jest postrzegana jako społecznie odpowiedzialna, ale w przypadku produktów gorszej jakości konsumenci wybierają te z firm mniej odpowiedzialnych. Wniosek, producenci muszą szczególnie dbać o jakość produktów i usług, zwłaszcza gdy promują swój społecznie odpowiedzialny wizerunek.

Inne cechy jakie wpływają na tworzenie odpowiedzialnych innowacji to [13]: rozmiar firmy, realizowana strategia, rola w społeczeństwie, motywacja właścicieli i menedżerów, postrzeganego wpływu CSR na zarządzanie. presję partnerów biznesowych i klientów oraz regulatorów instytucjonalnych. Okazuje się, że większe zainteresowanie tworzeniem odpowiedzialnych innowacji wykazują firmy większych rozmiarów, kulturowo ułożone w lokalnej społeczności, mająca proaktywną politykę ukierunkowaną na wzrost, rozwój, jakość i innowacje, o wyższym poziomie motywacji i satysfakcji pracowników; presji ze strony firm partnerskich (standardy i certyfikaty warunkujące współpracę – patrz IKEA i program I-Way).

Analizując literaturę przedmiotu można jeszcze wymienić wiele innych czynników wpływających na tworzenie odpowiedzialnych innowacji m.in. kulturowe, związane ze strukturą zasobów ludzkich (stosunek ilości stałych posad do tymczasowych), stopień formalizacji działań, czy modny ostatnio design (projektowanie) produktów.

4.2. Przykłady tworzenia odpowiedzialnych innowacji

Sposób na trwałe i efektywne innowacje proponują Nidumolu, Prahalad i Rangaswami [14, s.62-71], których zdaniem firmy powinny przejść pięć etapów (**Tab. 2**).

Tab. 2. Przykłady innowacji CSR i ich efekty

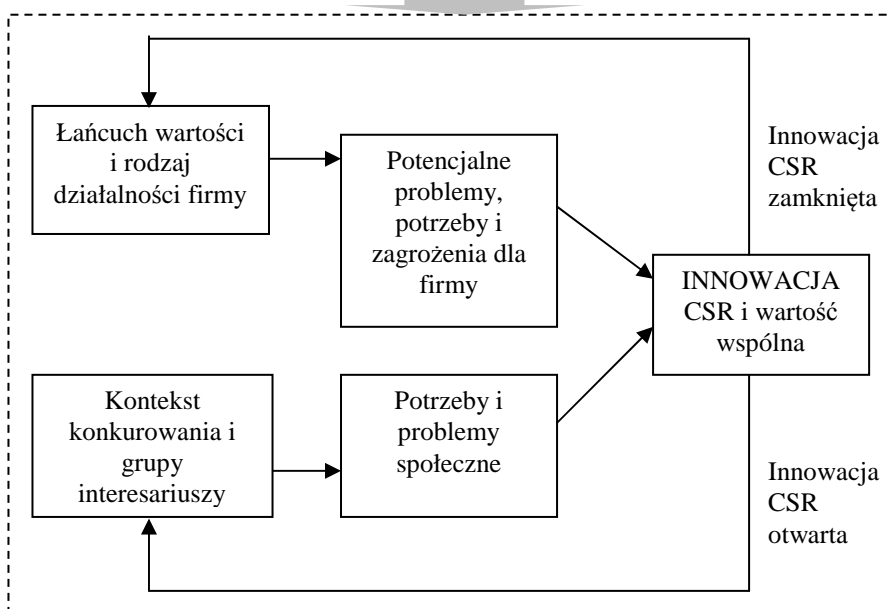
Etap	Zdarzenie	Przykład	Efekt i sposób osiągnięcia
I	Wykorzystanie wymogów prawnych dotyczących zasobów, sposobu działania itp. (zwłaszcza przyszłych wymogów)	Rozwój przed wejściem wymogów prawnych nowej technologii lutowania w produktach przez firmę HP.	Zastąpienie szkodliwego i zakazanego ołowiu i oszczędności w kosztach produkcji.
II	Zrównoważony charakter łańcucha wartości	Ekologiczne metody uzyskiwania oleju palmowego rozwinięte z rolnikami przez Unilever Zwroty w CISCO i recycling oraz ponowne wprowadzenie do sprzedaży dobrego, ale używanego sprzętu.	Zmniejszając negatywny wpływ na środowisko poprzez: wartość w łańcuchu dostaw np. zarządzając emisją dwutlenku węgla, oceniając cykl-życia produktu, przeprojektowując produkty celem zmniejszenia zużycia zasobów, upewniając się, że dostawcy też postępują ekologicznie.
III	Projektowanie zrównoważonych produktów i usług	Zastosowanie bio-inspiracji (biomimicry) do rozwijania produktów i rozwiązywania problemów, eko-opakowania.	Wychwytywanie przyjaznych środowisku ofert odseparowując fałszywe ekodziałania tzw. "greenwashing", zarządzanie know-how.
IV	Nowe modele biznesu, które zmieniają podstawy konkurencyjności	Nowy model biznesu może być inicjatywa firmy FedEx, która kupiła sieć powielarni Kinko i zamiast transportować fizycznie dokumenty między miastami w USA robi to wysyłając dokument cyfrowo i dopiero w danym mieście drukuje i dostarcza go odbiorcy.	Nowe postrzeganie i zaspokajanie potrzeb klientów, nowe technologie, które zmieniają relacje w łańcuchu wartości, otwarte innowacje z innymi partnerami, usługowe (zamiast produktowych) modele generowania środków pieniężnych, łączenie infrastruktury cyfrowej z fizyczną.
V	Platformy dla praktyk nowej generacji	Przykładem takiej praktyki jest inteligentna sieć „smart grid” pozwalająca zarządzać wytwarzaniem, przesyłaniem i dystrybucją energii w zgodzie z popytem konsumenckim.	Kwestionowanie istniejącego stanu rzeczy i zmiana obowiązujących paradygmatów (np. zadając sobie pytania typu: Czy można pracować bez wody? Takie platformy mogą stanowić podłoże nowych innowacji dla praktyk nowej generacji.

Zaprezentowana powyżej tabela stanowi jedynie wycinek całego bogactwa odpowiedzialnych innowacji, jakie można tworzyć na styku obszaru społecznego, ekonomicznego i środowiskowego.

Inne ciekawe przykłady innowacji to różnego rodzaju projekty mające znamiona marketingu społecznie zaangażowanego, ale ukazujące innowacyjny sposób tworzenia sieci wiernych klientów i ludzi zaangażowanych w sprawę. Takim przykładem jest projekt Toyoty "Ideas for good", w którym ogłoszono konkurs na pomysły urządzeń wykorzystujących technologię Toyoty do pomocy ludzkości. Wybrano pięć pomysłów, na których podstawie zbudowano z Uniwersytetem Carnegie Mellon działające prototypy mające potencjał na stanie się produktami dającymi wiele dobra w świecie. Jednym z pomysłów był na przykład komin wentylacyjny wyciągający spaliny z pomieszczeń (kraje trzeciego świata), tam gdzie używa się otwartych palenisk do przyrządzania posiłków. Komin jest lekki, odchylany, ma zamontowany wyciąg spalin z wentylatorem, który napędzany jest panelem słonecznym (wykorzystanie zasady solarnego dachu w Toyocie Prius, który umożliwia chłodzenie auta na postoju).

Analizując uwarunkowania odpowiedzialnych innowacji jak i przypadki udanych realizacji można zaproponować modelowe ujęcie w zakresie ich tworzenia (**Rys. 2**).

Cechy przedsiębiorstwa:	Cechy CSR i innowacji:
<ul style="list-style-type: none"> wielkość firmy i posiadane zasoby jakość produktów i/lub usług rola firmy w społeczeństwie motywacja kierownictwa i pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> źródło, typ i dynamika innowacji stopień formalizacji i dopasowanie CSR do działalności i produktów firmy podejście do CSR (reaktywne, strategiczne) wymierność efektów



Rys. 2. Modelowe ujęcie tworzenia odpowiedzialnych innowacji

Ukazany Rys. 2 jest jedynie uproszczoną prezentacją zdarzeń i ich wyniku w postaci innowacji zamkniętych lub otwartych. Nie ujęto w nim również elementów ważnych w procesie tworzenia działań społecznie odpowiedzialnych jak: zaufanie i zaangażowanie, zwłaszcza po stronie zarządu firmy, ponieważ są one umieszczone domyślnie w kategorii motywacja pracowników i kierownictwa. Efektem innowacji mogą być nowe produkty i usługi, nowe złożone modele biznesu i rynki.

5. Wnioski

Jak łatwo zauważyć na podanych przykładach, można wyróżnić dwie grupy działań, gdzie powstaje lub jest modyfikowana społecznie odpowiedzialna innowacja. Pierwsza sytuacja, to taka, gdy istotna społecznie potrzeba przyczynia się do stworzenia innowacyjnego produktu (CSR-driven innovation), na przykład wymieniona innowacja HP, która umożliwiła eliminację ołowiu z procesu produkcyjnego. Druga sytuacja to taka, gdy istnieje innowacja technologiczna, która umożliwia wykorzystanie jej do realizacji ważnego celu społecznego (Innovation-driven CSR), na przykład innowacja w postaci systemu chłodzenia z użyciem panelu słonecznego Toyoty i zastosowanie tej innowacji do wyciągu kominowego dla biednych gospodarstw domowych.

Wydaje się, że tworzenie odpowiedzialnych innowacji staje się wyraźnym impulsem do poszukiwania zupełnie innych jakościowo rozwiązań, co może przynieść wiele dobrego, ale także poprawić konkurencyjność firm innowacyjnych społecznie. Należy jednakże uważać na kilka kwestii, a mianowicie:

- konieczność wyboru właściwego pomysłu i włączenie działu/osób B+R (również z innych działów np. marketingu, produkcji itp.) w ich rozwijanie
- kontynuowanie innowacji i wykorzystania jej do pobudzenia zmian w organizacji
- wprowadzanie innowacji, oddolnie lub odgórnie
- wykorzystanie pozytywnych efektów innowacji do tworzenia kolejnych
- stworzenie infrastruktury wspierającej kolejne odpowiedzialne innowacje oraz tworzenie większych pakietów innowacji
- wyszukiwanie szans na komercjalizację społecznych innowacji (produkty i patenty lub nawet przedsięwzięcia biznesowe)
- szukanie w ramach innowacji tzw. „błękitnych oceanów”, czyli szans na rozwijanie inicjatyw i produktów pozwalających działać poza konkurencją

Problem społecznie odpowiedzialnych innowacji to również istotny problem w sferze etycznej polegający na ukrywaniu lub opóźnianie własnych innowacji (konkurujących z przestarzałymi, ale dobrze sprzedającymi się produktami firmy) oraz blokowanie innowacji niezależnych wynalazców. Między innymi poprzez kradzież patentów, czy odrzucanie finansowania i wdrażania innowacji zagrażających interesom firm (patrz sławny „zderzak Łągiewki”).

Niniejszy artykuł odkrywa i ukazuje wiele zmiennych wpływających pośrednio lub bezpośrednio na legitymizację CSR w organizacji poprzez odpowiedzialne innowacje, które są łatwiejsze do zobrazowania i przekształcenia w wymierny wynik tj. produkt, usługę, model biznesu lub nowy rynek. Jednakże pomimo tych wszystkich zmiennych wydaje się, że najważniejsze jest zaangażowanie osób zainteresowanych innowacjami, którym zależy na projektach CSR, a które z pomocą osób decyzyjnych, dostarczających poparcia i zasobów mogą dojść do skutku, co w efekcie może pobudzić organizację do szerszych zmian jakościowych pozwalających lepiej wykorzystać szanse i wyzwania w kolejnych okresach działania. Bez tego zaangażowania, zaufania i wsparcia szansa na ww.

innowacje zniknie a sfrustrowani twórcy poszukają innych miejsc, gdzie będą mogli realizować swoje pomysły.

Dlatego ważnym etapem kolejnych badań byłoby zastanowienie się nad powiązaniem odpowiedzialnych innowacji w ramach istniejących podsystemów i procesów w organizacjach, na przykład z zarządzaniem zasobami ludzkimi i wykorzystaniem koncepcji kapitału społecznego, zwłaszcza ukierunkowanego na poszukiwanie szans na współpracę i rozwój.

Literatura

1. Porter M.E., Kramer M.R.: Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, HBR, Dec 2006, pp. 78–92.
2. Mohan A., Dallemagne D., Echard P., Noterdaeme J.: The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends. CSReurope.org, 2007.
3. Breen B., Hollender J.: The Responsibility Revolution. How the next generation of business will win. JosseyBass, San Francisco, 2010.
4. Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa, 2004.
5. Kelly M., White A.L.: From Corporate Responsibility to Corporate Design. Rethinking the Purpose of the Corporation. JCC, Greenleaf Publishing Ltd, Spring 2009, 23-27.
6. Drucker P.: Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość. Studio Emka, Warszawa, 2004.
7. Sawhney, Wolcott i Arroniz: The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, Spring 2006, Vol.47, No.3, pp.74-81.
8. Grzegórska L. (2011), Anielska Kasa, Newsweek 46/2011.
9. Chesbrough H.W., Garman A.R., Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy, „HBRP”, Listopad 2010.
10. Midttun A., Corporate responsibility from a resource and knowledge perspective Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? CORPORATE GOVERNANCE, VOL. 7 NO. 4 2007, pp. 401-413.
11. Bocquet R., Mothe C.: Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and large sized French companies. Revue Sciences de Gestion, 2010, n° 80, p. 101 à 119.
12. Bhattacharya C.B., Korschun D., Sen S.: What really drives value in corporate responsibility? McKinsey Quarterly, DEC 2011.
13. Santos M.: CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. Social Responsibility Journal, Vol.7 No.3 2011.
14. Nidumolu R., Prahalad S.K. i Rangaswami R.: Why Sustainability Is Now The Key Driver Of Innovation. HBR, Sep2009, Vol. 87 Issue 9, pp.56-64.

Dr Adrian PYSZKA
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
40-226 Katowice, ul. Bogucicka 3a
tel.: +48/32 2577350, Fax. +48/32 2577350
e-mail: adrian.pyszka@ue.katowice.pl