

INNOWACJA SPOŁECZNA A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Janusz KROIK, Jan SKONIECZNY

Streszczenie: W pracy przedstawiono związek innowacji społecznych z ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (Corporate Social Responsibility) w kontekście inicjatyw i przedsięwzięć społecznych, zorientowanych na rozwiązywanie problemów społecznych i mających komercyjne przesłanki. Dzięki takim przesłankom tworzone wartości społeczne mogą być uwzględnione w łańcuchach wartości dodanej w modelach biznesowych rozwijanych przez przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: innowacja społeczna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR)

1. Wprowadzenie

Współczesne podejście do problemu innowacji coraz wyraźniej akcentuje kontekst społeczny. Do klasycznej „schumpeterowskiej” typologii innowacji tj. produktowej, procesowej, organizacyjnej i marketingowej, dołącza się innowacje społeczne. Uważamy, że przedsiębiorstwa w większym stopniu powinny orientować się nie tylko na rozwiązywanie problemów rynkowych, ale również na problemy społeczne. Potrzeby społeczne nie są tylko „czystą” działalnością charytatywną, ale mogą być źródłem generowania nowych idei, kreowania nowych rynków, oferowania nowych wartości i technologii. Tak określony kontekst sytuacyjny jest istotny dla modeli biznesowych przedsiębiorstw opartych na generowaniu innowacji społecznych. Taka działalność ma bowiem sens, jeśli spełnia kryteria ekonomiczne.

Celem pracy jest ukazanie innowacji społecznych w powiązaniu z ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (Corporate Social Responsibility) w kontekście inicjatyw i przedsięwzięć społecznych (zorientowanych na rozwiązywanie problemów społecznych) mających komercyjne przesłanki. Dzięki takim przesłankom tworzone wartości społeczne mogą być uwzględnione w łańcuchach wartości dodanej w modelu biznesowym rozwijanym przez korporację. Dochodzenie do takiego modelu biznesowego nie ma uniwersalnego charakteru. Jak się wydaje, spotykane w literaturze różne koncepcje i wytyczne dotyczące rozumienia społecznej odpowiedzialności, wzbogacają naszą wiedzę i możliwości jej odwzorowania w praktyce gospodarczej. W artykule przedstawiamy nowe pomysły i odmiany odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (CSR) z poszukiwaniem w nich wątków charakterystycznych dla innowacji społecznych.

2. Istota innowacji społecznej

Nie ma jednego poglądu odnośnie innowacji społecznej. Innowacje społeczne można odnosić do nowych, strategii, koncepcji, pomysłów i organizacji, których celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych (np.: warunków pracy, edukacji dla rozwoju społecznego

i ochrony zdrowia), innowacyjnych procesów społecznych (np.: rozwój metod otwartego oprogramowania) i celów społecznych (np. udzielanie mikrokredytów).

Dla R. Praszkiere i A. Nowaka innowacja społeczna jest warunkiem koniecznym zaistnienia przedsiębiorczości społecznej w sferze gospodarczej. Jest to umiejętność znalezienia nowego sposobu działania w określonych sytuacjach i stanowi nieodłączną część definicji przedsiębiorcy społecznego (obok innowacji społecznej inne części to: misja społeczna, zmiana społeczna, duch przedsiębiorczości i osobowość rozumiana przez pryzmat kreatywności i przedsiębiorczości). Powołując się na autorów, określają oni innowację społeczną jako:

- „nowe idee, które mają rację bytu” i „pozwalają na osiągnięcie celów społecznych”, które odróżniają innowacje od ulepszeń, które przejawiają się tylko stopniowo w zmianach społecznych) oraz od kreatywności i inwencji,
- tworzenie i wdrażanie nowych idei w zakresie organizowania działalności międzyludzkiej lub stosunków społecznych w celu osiągnięcia wspólnych celów [1].

W projekcie TEPSIE (The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe) przez innowacje społeczne rozumie się nowe rozwiązania (produkty, usługi, modele, rynki, procesy), które jednocześnie zaspokajają potrzebę społeczną (bardziej efektywnie niż dotychczas istniejące rozwiązania) i prowadzą do nowych lub ulepszonych zdolności sprawczych społeczeństwa oraz lepszego wykorzystania posiadanych zasobów [2].

Proces ich opracowania obejmuje sześć etapów: inspiracje, propozycje, prototypy, utrzymanie, skalowanie i zmianę systemową [3].

Pierwszy etap „inspiracje” jest powiązany z potrzebami społecznymi. Źródłem inspiracji mogą być nieoczekiwane zmiany takie jak: katastrofy i klęski żywiołowe, wojny oraz kryzysy gospodarcze. Inne źródła dla nowych inspiracji to zatrucie środowiska naturalnego, zbyt duża eksploatacja zasobów naturalnych i zmiany demograficzne takie jak: starzenie się społeczeństwa oraz epidemie i ubóstwo, czy też przeciwdziałanie nietolerancji i nierówności religijnej, rasowej i płciowej. Drugi etap „propozycje” polega na mnożeniu pomysłów co do radzenia sobie ze zidentyfikowanym problemem społecznym. Pomysły mogą pochodzić z wielu źródeł, np: od obywateli i konsumentów usług, społeczności lokalnej, pracowników organizacji i członków organizacji społecznych. Generowanie pomysłów odbywa się za pomocą metod innowacyjnych, takich jak: burza mózgów, metoda delficka, czy opinie ekspertów lub być pochodną studiowania „najlepszych praktyk”. Trzeci etap „prototypy” polega na tym, że pomysły są poddawane badaniu i ocenie podczas ich realizacji w trakcie projektów pilotażowych. W ich wyniku otrzymuje się zwrotną odpowiedź, co do ich celowości i użyteczności oraz w jakim stopniu mogą być one zaakceptowane przez przyszłych użytkowników. Należy przy tym pamiętać, że każdy, nawet rewelacyjny, pomysł rozwija się w oparciu o zasadę „prób i błędów”. Czwarty etap „utrzymanie” koncentruje się na opracowanych i przetestowanych pomysłach, które przeszły pomyślnie zakończone projekty pilotażowe. Zdarza się bowiem, że część z pomysłów wydają się interesujące, aby po czasie zblednąć i stać się nieopłacalne. Stąd celowym jest stosowanie metod oceny innowacji. Pomysły innowacyjne, które pomyślnie przeszły etap prototypowania należy dalej rozwijać i opracowywać dla nich modele biznesowe. Modele te powinny uwzględniać stronę finansową i prawną przedsięwzięcia w celu zapewnienia stabilności przedsiębiorstwa lub organizacji społecznej wdrażającej innowację społeczną. Piąty etap „skalowanie” polega na dyfuzji innowacji wśród grup, wspólnot i społeczności zainteresowanych zmianą. Odbywa się to najczęściej drogą rozwoju organizacji

społecznych i przedsiębiorstw, wyznających wartości społeczno-ekonomiczne. Szósty etap „zmiana systemowa” polega na wprowadzeniu w życie nowych sposobów myślenia oraz działania. Dotyczą one wartości, strategii, modeli biznesowych, przepisów prawnych, danych i infrastruktury oraz powołania do życia nowych organizacji (biznesowych, prywatnych, obywatelskich non-profit). Zmiany systemowe to innowacje społeczne, które przyczyniły się do zmian w dotychczas funkcjonujących systemach edukacyjnych, zdrowotnych, informacyjnych i wpłynęły na nowe i lepsze zachowanie ludzi.

3. Ujęcie innowacji społecznych w podstawowej koncepcji CSR

Analiza pojęcia „innowacja społeczna” pozwala na stwierdzenie, że jest ona znaczeniowo bliska strategicznemu rozumieniu koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (CSR). Ta konstatacja wynika z wielu zapisów i wzorców działań adresowanych do CSR. Mimo, że jest ona definiowana różnie, najczęściej występuje jako [4]:

- uwzględnianie obok biznesowych, społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności przedsiębiorstwa,
- osiąganie zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji z interesariuszami,
- dostarczanie na rynek wyrobów i usług z poszanowaniem środowiska naturalnego – społecznego,
- opracowywanie strategii opartych na zaangażowaniu społecznym, wykraczającym poza minimalne zobowiązania prawne i mającym na celu dobro wszystkich obywateli, zgodnie z normami etycznymi,
- współpraca z pracownikami, społecznościami lokalnymi, regionalnymi i globalnymi mająca na celu podnoszenie jakości życia wszystkich obywateli,
- przyjęcie odpowiedzialności za otoczenie, a którym działa przedsiębiorstwo,
- dbanie o wszechstronny rozwój pracowników.

W takim ujęciu łączy się ją z tzw. zrównoważonym rozwojem (ZR). W formalnym ujęciu zawiera to norma ISO 26000:2010 porządkująca fakultatywnie obszar ZR organizacji. Oczywiście różnych wytycznych wspomagających operacyjne podejście do CSR jest bardzo dużo, a także wiele jest inicjatyw propagujących jej wdrażanie. Na przykład w programie pod nazwą „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu” realizowanym przez stowarzyszenie *Pracodawcy RP* we współpracy z Pricewaterhouse Coopers, można przeczytać, iż CSR może na różne sposoby przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej i budowania przewagi nad konkurentami [5].

Mimo, że nie wyrażane są wprost odniesienia do innowacji społecznej to fakt budowania przewagi konkurencyjnej zawiera, w organiczny sposób, możliwość i sposobność jej adaptacji w łańcuchu wartości dodanej. Dla uformowania znaczenia CSR warto przytoczyć klasyfikację postrzegania poziomów zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa proponowaną przez instytut IBM, widziany przez pryzmat korporacyjnych aktywności. Dwa ostatnie poziomy są łączone z aktywnością programującą CSR, przy czym sugeruje się, że formuła zaangażowania może przebiegać na pięciu poziomach [6]:

- poziom 1 – przestrzeganie prawa: przestrzeganie przez przedsiębiorstwa prawa obowiązującego w krajach, w których ma miejsce działalność biznesowa (produkcja, logistyka, sprzedaż),

- poziom 2 – działalność filantropijna: dostosowanie działalności charytatywnej do istniejących problemów społecznych, w taki sposób, żeby osiągać zakładane cele biznesowe,
- poziom 3 – zachowanie zgodne z głoszonymi wartościami: uwzględnienie zbioru wartości oraz zapisów w kodeksach postępowania przedsiębiorstw w codziennej działalności biznesowej,
- poziom 4 – efektywność: uzyskiwanie wymiernych korzyści poprzez zwiększanie efektywności działania oraz realizowanie działań przynoszących korzyści przedsiębiorstwu i jego interesariuszom,
- poziom 5 – współpraca (platforma) na rzecz rozwoju: wejście na nowe rynki, nawiązywanie kontaktów partnerskich i opracowanie innowacyjnych wyrobów i usług, które przynoszą dochody.

Najbardziej interesującą wydaje się wpływ perspektywy strategicznej na CSR. Zgodnie z nią R.M. Grant uznaje odpowiedzialność społeczną, obok etyki, dbania o środowisko naturalne i legitymizację społeczną, za strategiczny motyw działania dla przedsiębiorstwa XXI wieku. sposobem budowania przewagi konkurencyjnej [7] W podobnym duchu wypowiadają się Z. Malara i J. Kroik, którzy uważają, że odpowiedzialność społeczna może stać się strategią prowadzenia przedsiębiorstw i budowania przewagi konkurencyjnej [8, 9].

Stanowisko polskich menedżerów wobec CSR charakteryzuje się nadal luką niewiedzy i niechęci, szczególnie dla małych przedsiębiorstw gdzie optyka priorytetów i decyzji jest zdeterminowana czasem. W świetle wielu badań przekonanie o niejasności poglądów firm i menedżerów na problem strategiczny CSR, wynika z istnienia, z jednej strony wysokiego stopnia pozytywnej deklaracji ale na poziomie ogólnym, z drugiej zaś, już przy konkretyzacji przykładów działań, nie potwierdzanie tej pozytywnej oceny [10]. Takie podejście nie traktuje poszukiwania innowacji społecznej jako działania sensownego dla firm. Można zatem przyjąć, że takie działanie nie wchodzi, poznawczo i merytorycznie w strefę biznesowej odpowiedzialności społecznej. Innowacja społeczna, mimo jej coraz powszechniejszej obecności w myśleniu strategicznym przedsiębiorstw ujęcia CSR, łatwo wymyka się spod takiej optyki w sytuacji wizerunkowego traktowania odpowiedzialności społecznej.

Pomimo jednoznacznie negatywnych cech postrzegania wartości społecznych w biznesowej perspektywie przez polskich menadżerów będą oni coraz częściej stawiani przed problemem innowacji wkraczających w scenariusze wartości społecznych. Argumentacja wielu znanych badaczy kluczowych problemów zarządzania współczesnego przedsiębiorstwa wskazuje raczej na nieuniknione podjęcie trudu zmagania się z przenikaniem wątku społecznego w łańcuchu wartości tworzonego modelu biznesowego. Dotarcie do sukcesu rynkowego w takim łańcuchu niejednokrotnie wymagać będzie projektowania innowacji społecznej i monitorowania procesu jej powstawania, począwszy od inspiracji i generowania pomysłu poprzez dyfuzję aż do zmiany systemowej, o czym wspomniano wcześniej.

Autorzy biorą udział w przygotowaniu podwalin dla innowacji dotyczącej osób kategorii 50+, zainicjonowanej w 2012 r przez jedną z wrocławskich organizacji społecznych. Prace wykonywano zgodnie z omawianą procedurą i doprowadzono je do etapu pilotażu konkretnego sposobu rozwiązania problemu (aktywizacja osób 50+ w przestrzeni publicznej poprzez budowę sieciowych wspólnot). Wyznaczono ramy i zakres współpracy informacyjno-promocyjnej projektu. Wypracowano też dwa ramowe modele

biznesowe zależne od sposobu zorganizowania wspólnot. Aktualnie projekt czeka na wypracowanie sposobu współfinansowania jego części badawczo-pilotażowej.

4. Innowacje społeczne w CSV, CSR 2.0, CIS, i HVC

Przekonanie o postawionej tezie zawarte jest we wszystkich odmianach formułowania odpowiedzialności społecznej CSR opracowanych w literaturze przedmiotu.

Znacznym krokiem w generowaniu odpowiedzialności społecznej jest propozycja M.E. Portera i M.R. Kramera określona jako „wartość ekonomiczno-społeczna” CSV (creating shared value). Uznaje się, w niej że najważniejszym zadaniem dla współczesnych teoretyków i praktyków jest określenie dokładnych punktów przecięcia interesów firmy i społeczeństwa, czyli inicjatyw i działań tworzących przewagę konkurencyjną, a jednocześnie przynoszące korzyści społeczne. Pod pojęciem wartości ekonomiczno-społecznej autorzy tej idei rozumieją procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa i jednocześnie korzystnie wpływają na ekonomiczne i społeczne warunki działania ludzi. Realizacja tej wartości opiera się na założeniu, że na rozwój gospodarczy i społeczny należy spojrzeć przez pryzmat wartości. Wartość ta powinna być rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako prosta suma samych korzyści. Wprowadzenie tej wartości do praktyki gospodarczej spowoduje zatarcie granic dzielących organizacje nastawione na zyski od organizacji pożytku publicznego. Inaczej mówiąc, te pierwsze staną się bardziej „wrażliwe” społeczne, a te drugie będą miały bardziej charakter ekonomiczny.

Realizacja wartości ekonomiczno-społecznej przedsiębiorstwa (CSV) jest rozwinięciem klasycznej idei CSR. CSV opiera się na następujących zasadach:

- wartość to ekonomiczne i społeczne korzyści w stosunku do kosztów,
- wytwarzanie wartości przez przedsiębiorstwo odbywa się wspólnie z lokalną społecznością,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej jest nierozzerwalnie związane z konkurowaniem,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej z maksymalizacją zysku,
- plan działania jest właściwy dla danego przedsiębiorstwa i jest odpowiedzią jej potrzeby,
- urzeczywistnienie wartości ekonomiczno-społecznej wymaga rekonstrukcji całego budżetu przedsiębiorstwa [11].

W tym samym nurcie rozważań o wartościach społecznych i ekonomicznych wypowiadają się przedstawiciele globalnych organizacji społecznych V. Budnich i S. Serneels, używając pojęcia „hybrydowy łańcuch wartości” (HVC – hybrid value chain). HVC to model współpracy polegający na integrowaniu innowacji i przedsiębiorczości biznesu z sektorem społecznym [12]. Współdziałanie to odbywa się w oparciu o reguły gry wyrażonej w akceptacji ryzyka i korzyści. Jeśli chodzi o korzyści, to według B. Draytona i V. Budnich odnoszą się one do pozyskania:

- większych zysków, ponieważ produkty są oferowane na wielu do tej pory nie zauważanych rynkach (np. segment ludzi ubogich),
- nowej wiedzy, pozyskanej w wyniku wprowadzania nowości,
- utalentowanych pracowników, którzy potrafią dostrzegać szanse, obmyślać kreatywne rozwiązania i współpracować z różnymi grupami partnerów zarówno o charakterze biznesowym, jak i społecznym [13].

M.R. Kanter uważa, że wiele współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie działających na rynku technologii informatycznych (np.: IBM) dokonały przeorientowania w realizacji koncepcji odpowiedzialności społecznej w kierunku generowania innowacji społecznych. Bowiem uznały one, że potrzeby społeczne są godnym miejscem poszukiwania inspiracji dla swoich nowych produktów i tworzenia nowych rynków. Takie działania wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania się w sektor publiczny i problemy społeczne. M.R. Kanter, w oparciu o własne badania, uważa, że efektywne wdrożenie innowacji społecznych przez przedsiębiorstwa zależy od stopnia zbieżności celów biznesowych i społecznych, silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych, przekazywania środków finansowych na inwestycje w sektor publiczny, bliskie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi i z innymi podmiotami działającymi na rynku, np. szkołami wyższymi propagującymi idee odpowiedzialnej firmy [14]. Uważamy, że takie działania są zasadne i nie wymagają szukania czegoś, co staje się przełomem w dziejach ludzkich zachowań i postaw (koncepcję M.R. Kanter określamy skrótem CIS). Chodzi raczej, przywołując słowa P. Druckera, o niemające charakteru technicznego „zmienianie wartości i zadowolenia uzyskiwanego z zasobów przez konsumenta” [15].

CSR 2.0 jest „techniczną” odmianą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Podstawą jej realizacji są najnowsze technologie informatyczno-komunikacyjne, które używane wywołują zmianę społeczną. Do tych technologii zalicza się blogi internetowe, mikroblogi, wideoklipy, gry interaktywne, dedykowane portale specjalistyczne, portale społecznościowe, crowdsourcing, crowdfounding i e-raportowanie [16]. Szczególnie pożądanym narzędziem pomocnym w kreowaniu innowacji społecznych są crowdsourcing i crowdfounding.

Pierwsze narzędzie jest formą współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem i organizacjami społecznymi. Celem tego związku jest powstanie lub ulepszenie wyrobu, usługi, bądź procesu. Polega to na udostępnieniu przez przedsiębiorstwo na swojej witrynie dedykowanego portalu na głównej witrynie. Portal taki zawiera skategoryzowane działy, w których użytkownicy (najczęściej partnerzy społeczni) dzielą się swoimi odczuciami i pomysłami dotyczącymi działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Coraz częstszym rozwiązaniem jest poddawanie przez przedsiębiorstwo do publicznej wiadomości problemów z którymi się ono aktualnie zmagają z prośbą do interesariuszy sieciowych o wyrażenie własnej opinii, a także o odpowiedź w jaki sposób można by je było rozwiązać bez naruszenia interesów różnych grup, w tym społecznych. W ten sposób dochodzi do generowania innowacji społecznych.

Drugim pożytecznym narzędziem informatycznym z obszaru CSR 2.0 jest crowdfounding. Wykorzystuje się go do zbierania za pomocą portali społecznościowych środków finansowych przeznaczonych na działania wśród interesariuszy sieciowych. Zebrane w ten sposób pieniądze mogą być przeznaczone na sfinansowanie produktów zaspokajających potrzeby społeczne.

Reasumując, z powodzeniem można bronić tezy, że istnieje zbieżny kontekst merytoryczny między CSR, CSR 2.0, CSV CSI i HVC jako podejście przy rozwiązywaniu „palących” problemów społecznych, a ogólna zasada polegająca na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa wartości ekonomiczno-społecznych powoduje konieczność ich odwzorowania w strategii biznesowej.

Przedstawione w tabeli 1 powiązania wartości społecznej i ekonomicznej nie dają wprost odpowiedzi jak łączyć obie wartości w łańcuchach modeli biznesowych przedsiębiorstw. Wkomponowanie innowacji społecznej w każdą z podanych koncepcji

będzie odbywało się odmiennie, zgodnie z charakterystyką przyjętej konwencji. Czy ujęcie CSV i w pewnym sensie hybrydowe łączenie HCV zawierają większą skłonność i skuteczność do rozwiązywania problemów w postaci innowacji społecznej ze względu na swoje nastawienie do zmiany myślenia strategicznego? Tego nie można przesądzać, szczególnie gdy mamy do czynienia z wstrzeźliwością, a nawet blokadą po stronie menedżerów. Z kolei mniejsze zapotrzebowanie na myślenie strategiczne w koncepcji CIS, czy w podejściu charakterystycznym dla przedsiębiorczości społecznej jest rekompensowane ich naturalnym poszukiwaniem problemów społecznych w celu ich rozwiązania, a tym samym mniejszą blokadą w postawie menedżerów (przedsiębiorców społecznych). Na ten akcent odmienności postaw zwracają obie te koncepcje. Na tym tle CSR 2.0 mimo zdawało by się „technicznego” podejścia ma też swoje walory dla rozwoju innowacji społecznych, buduje bowiem efektywnie poparcie społeczne wykorzystując m.in. technologie informatyczno-komunikacyjne. Mimo tych spostrzeżeń we wszystkich koncepcjach widoczne jest poparcie dla przedsięwzięć zorientowanych na rozwiązywanie problemów społecznych z uwzględnieniem reguł rynkowych.

Tab. 1. Powiązywanie społecznej i ekonomicznej wartości w działalności biznesowej w koncepcjach CSR, CSR 2.0, CSV, CSI, HCV.

Płaszczyzna porównania	CSR	CSR 2.0	CSV	CSI	HVC
Przesłanka generalna podejmowania aktywności	Czynienie dobra w formie postawy obywatelskiej, filantropii i zrównoważonego rozwoju	Czynienie dobra poprzez stały dialog z interesariuszami w celu lepszego opracowania produktów oraz efektywnego modelowania działań firmy	Osiąganie wartości gospodarczej i społecznej będącą korzyścią w stosunku do kosztów	Postrzeganie potrzeb społecznych jako możliwości rozwijania idei, demonstrowania nowych produktów, szukania i znajdowania nowych rynków	Wywieranie wpływu społecznego z czerpaniem korzyści biznesowych, szczególnie dla klientów najniższych warstw „piramidy” społecznej.
Źródło inspiracji dyktujące rozpoczęcie działania	Inicjatywa według uznania lub w reakcji na presję z zewnątrz, w oderwaniu od maksymalizacji zysku	Uznanie, nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych za instrumenty dialogu z interesariuszami i wymiany wiedzy między firmą a nimi	Nierozwiązalnie związane z konkurencją i maksymalizacją zysku, poprzez przeformułowanie produktów i rynków oraz przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha dostaw	Potrzeby społeczne występujące w strefach ubóstwa i wykluczenia, lepsza edukacja młodego pokolenia, opieka nad starszymi osobami, itd.	Zyskowy wzrost na niewykorzystanym rynku, bardziej efektywne łańcuch dostaw i innowacje

Sposób podejścia do działań planistycznych	Plany działania określone przez informacje pochodzące z zewnątrz i osobiste preferencje, w warunkach ograniczeń budżetowych	Do sporządzania planów działania wykorzystuje się takie narzędzia informatyczne jak: blogi internetowe, mikroblogi, wideoklipy, gry interaktywne, dedykowane portale społecznościowe, crowdsourcing, crowdfunding, e-raportowanie	Plan działania właściwy dla danej firmy, wypływa z jej wewnętrznych potrzeb, z projekcją tworzenia „sojuszy” w formie klastrów lokalnych	Plan działania oparty o zbieżność celów biznesowych i społecznych, silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych,	Cele związane z pracownikami oraz świadomymi konsumentami oparte na zaufaniu i znajomości ekosystemu u podstaw piramidy społecznej dzięki organizacjom społecznym
--	---	---	--	--	---

Zródło: opracowanie własne

5. Podsumowanie

Innowacje społeczne wychodzą z „cienia” innowacji dotychczas rozważanych. Stają się pełnoprawnym mechanizmem napędzającym myślenie strategiczne i biznesowe przedsiębiorstwa. Najbliższe lata pokażą czy podnoszony problem przybierze ramy ‘nowej rzeczywistości kapitalizmu’ jak sądzi M. Porter, czy też bardziej skieruje się do ram przedsiębiorcy społecznego. W obu jednak przypadkach innowacja społeczna może przynosić korzyści, dla których, (być może) warto aktywizować korporacyjną rzeczywistość? Odpowiedź na takie pytanie powinni dać nie tylko naukowcy i zajmujący się rozwiązywaniem problemów społecznych, ale przede wszystkim przedsiębiorcy i menedżerowie.

Literatura:

1. Praszkiec R., Nowak A., Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 43-44.
2. EU FP7 TEPsie, http://www.eitplus.pl/pl/eu_fp7_tepsie/2350/ (dostęp: 20.01.2013 r.)
3. Process of social innovation, 2012, <http://www.socialinnovator.info/process-social-innovation> (dostęp: 20.08.2012 r.).
4. Brdulak A., Zróżnicowane poziomy zaawansowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach, [w:] Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?, pod red. Z. Piza i M. Rojek-Nowosielskiej Prace Naukowe nr 220 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 248.

5. Raszewska G., Pracodawcy przyjmują kodeks, *Kariera i biznes*, „Rzeczpospolita”, z dnia 9.03.2011 r.
6. Attaining sustainable growth through corporate social responsibility, IBM Institute for Business Value, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>, s. 4.
7. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s.32.
8. Malara Z., Kroik J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa - konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, *Organizacja i Kierowanie*, 2012 nr 1.
9. Kroik J., Malara Z., *CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. A. Chętnika*, nr XXV, 2011, s. 423.
10. Stanek-Kowalczyk A.: *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, *Harvard Business Review Polska*, 2012 nr 5.
11. Porter M.E., Kramer M.R.: *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, *Harvard Business Review Polska*, maj, 2011, s. 36-57.
12. Budinich V., Semeels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem [w:] Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, *Harvard Business Review Polska*, 2012nr 5, s. 10.
13. Drayton B., Budinich V., *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, *Harvard Business Review Polska* 2011 nr 2, s. 61.
14. Kanter M.R., *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.163-187.
15. Drucker P., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studia EMKA, Warszawa, s. 35.
16. Storta R., *CSR 2.0 jako podstawa strategii*, praca dyplomowa, Politechnika Wroclawska 2012, (maszynopis powielony).

Dr inż. Janusz KROIK
 Dr inż. Jan SKONIECZNY
 Politechnika Wroclawska
 Instytut Organizacji i Zarządzania
 50-370 Wrocław, Wybrzeże Wyspiańskiego 27
 e-mail: janusz.kroik@pwr.wroc.pl
jan.skonieczny@pwr.wroc.pl