

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność  
organizacji**

**Diagnoza i doskonalenie**

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-425-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Jadwiga Adameczyk:</b> Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	9
<b>Anna Baraniecka:</b> Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy .....	20
<b>Marcin Geryk:</b> Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni .....	40
<b>Ewa Głuszek:</b> CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? .....	52
<b>Sylvia Jarosławska-Sobór:</b> Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego .....	68
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości .....	78
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR .....	88
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy .....	97
<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji .....	107
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji .....	118
<b>Paweł Kuźbik:</b> Odpowiedzialność społeczna w sporcie .....	130
<b>Adrian Pyszka:</b> Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości .....	141
<b>Marcin Ratajczak:</b> Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu .....	156
<b>Piotr Rogala:</b> Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu .....	166
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym .....	174
<b>Ewa Stawicka:</b> Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP .....	185
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR .....	195
<b>Przemysław Wolczek:</b> Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej .....	206

## Summaries

<b>Jadwiga Adamczyk:</b> Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility .....	19
<b>Anna Baraniecka:</b> Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives .....	39
<b>Marcin Geryk:</b> The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university .....	51
<b>Ewa Głuszek:</b> Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach? .....	67
<b>Sylwia Jarosławska-Sobór:</b> Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining .....	77
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Code of ethics as a part of management by values .....	87
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR .....	96
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market .....	106
<b>Elżbieta Kolańska:</b> Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility .....	117
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers .....	129
<b>Paweł Kuźbik:</b> Social responsibility in sport .....	140
<b>Adrian Pyszka:</b> Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains .....	155
<b>Marcin Ratajczak:</b> The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness .....	165
<b>Piotr Rogala:</b> High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility .....	173
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector .....	184
<b>Ewa Stawicka:</b> The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector .....	194
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea .....	205
<b>Przemysław Wolczek:</b> The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene .....	218

**Adrian Pyszka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## WYCHODZĄC POZA CSR, CZYLI JAK TWORZYĆ WARTOŚĆ W RELACJI FIRMY Z INTERESARIUSZAMI, WYKORZYSTUJĄC HYBRYDOWE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI

---

**Streszczenie:** Hybrydowe łańcuchy wartości stają się koniecznością w dzisiejszych czasach, gdy przedsiębiorstwa lepiej sobie radzą z rzeczywistymi problemami społecznymi niż organizacje rządowe i pozarządowe. Niniejszy artykuł poświęcony jest dwóm uzupełniającym się kwestiom, a mianowicie: (1) określeniu, czym może być wartość wspólna (ekonomiczna i społeczna) w relacji firmy z jej interesariuszami, (2) integracji wartości wspólnej w ramach hybrydowego łańcucha wartości. Autor podkreśla możliwości, jakie dają pozornie niedochodowe rynki i klienci (tzw. BoP), powołując się na doświadczenia z rynku innowacji społecznych i działań świadczonych przez różne organizacje, pokazując, jak wiele innowacji może przynieść firmom zmiana sposobu myślenia i działania, zrywająca ze standardowym podejściem do tworzenia wartości. Firmy, tworząc nowatorskie rozwiązania przynoszące wartość wspólną, tj. ekonomiczną i społeczną, pomagają rozwiązywać problemy społeczne lepiej niż działalność CSR, jednocześnie budując przewagę konkurencyjną na nowych przesłankach nawiązujących do idei „strategii błękitnego oceanu” i koncepcji „korporacyjnych innowacji społecznych”.

**Słowa kluczowe:** hybrydowe łańcuchy wartości, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR), wartość wspólna, Korporacyjne Innowacje Społeczne (KIS), strategia błękitnego oceanu.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.12

### 1. Wstęp

Przyglądając się praktykom stosowanym we współczesnych korporacjach, można dostrzec zainteresowanie nowymi formami współpracy z interesariuszami. Coraz częściej współpraca ta wychodzi poza typową społeczną odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Zgodnie ze stanowiskiem Unii Europejskiej (UE), w odnowionej strategii na lata 2011–2014 społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo i środowisko, poszanowanie dla prawodawstwa, układów zbiorowych z partnerami

społecznymi oraz gotowość do wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności celem maksymalizacji wspólnych wartości dla właścicieli i społeczeństwa oraz rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia możliwych negatywnych skutków<sup>1</sup>. W tym celu przedsiębiorstwo powinno posiadać mechanizm umożliwiający integrację kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych, praw człowieka i konsumenta z posiadaną strategią oraz prowadzoną działalnością w ścisłej współpracy ze swoimi interesariuszami.

Ciekawą kwestią, którą wprowadza punkt 3.1 wspomnianej strategii UE, są takie elementy, jak<sup>2</sup>:

- maksymalizacja tworzenia wartości wspólnej dla właścicieli i społeczeństwa,
- aktywne rozpoznawanie negatywnych skutków działalności, zapobieganie im i ich łagodzenie (analiza ryzyka), również w obrębie własnego łańcucha wartości,
- przyjęcie długoterminowego i strategicznego podejścia do CSR zintegrowanego z posiadaną strategią i działalnością,
- opracowanie innowacyjnych produktów, usług, modeli biznesowych przyczyniających się do poprawy dobrobytu społecznego, wzrostu jakości i bardziej produktywnych miejsc pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że niewystarczające są działania przedsiębiorstw polegające na inicjowaniu krótkoterminowych projektów CSR przypominających działania o charakterze PR-owym, kolejnych konkursów rysunkowych pokazujących potencjalny „lepszy świat” z udziałem danej korporacji. Konieczne jest zintegrowanie społecznej odpowiedzialności na poziomie strategicznym i przełożenie jej wizji i celów na poziom operacyjny, czyli konkretne działanie. Wskazana integracja musi się odbyć według czterech podstawowych założeń, takich jak:

- przestrzeganie „piramidy odpowiedzialności”<sup>3</sup>,
- wypracowanie nowych narzędzi i integracja z istniejącymi systemami i procedurami w przedsiębiorstwach,
- wciągnięcie do współpracy i współtworzenia wartości interesariuszy i części społeczeństwa,
- tworzenie wartości dualnej, tj. ekonomicznej i społecznej, poprzez konkretne innowacyjne produkty, usługi i modele biznesu.

W kwestiach przestrzegania odpowiedzialności na różnych poziomach i integracji CSR z działalnością firmy przydatne są norma ISO 26000<sup>4</sup> oraz zasady rapor-

<sup>1</sup> Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, s. 7.

<sup>2</sup> Tamże, s. 7, 8.

<sup>3</sup> „Piramida odpowiedzialności” Carolla dotyczy czterech podstawowych poziomów odpowiedzialności organizacji, tj.: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej.

<sup>4</sup> ISO 26000 to norma dotycząca podejścia holistycznego i współzależności w siedmiu kluczowych obszarach odpowiedzialnego zarządzania, tj.: 6.2 – Ład organizacyjny, 6.3 – Prawa człowieka,

towania społecznego (zwłaszcza GRI) pomocne we właściwym komunikowaniu i „układaniu” CSR w organizacji. Jednakże w zakresie tworzenia wartości wymagane jest nowe podejście, odwracające całkowicie logikę myślenia i działania w zakresie projektowania produktów, usług i modeli biznesu. Dlatego w ramach niniejszego artykułu autor podejmuje próbę osiągnięcia dwóch celów, a mianowicie:

- 1) określenia istoty wartości „wspólnej” (społecznej i ekonomicznej),
- 2) integracji wartości „wspólnej” w ramach koncepcji „hybrydowych łańcuchów wartości”.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – w poszukiwaniu wartości wspólnej

Dzisiejsze korporacje, a także organizacje skupione wokół nich (instytucje publiczne i trzeci sektor) poszukują nowych sposobów na rozwiązywanie problemów społecznych, gdzie stają się partnerami budującymi relacje w oparciu o tzw. „wartość wspólną” (*shared value*)<sup>5</sup>, mając jednocześnie wymiary społeczny i ekonomiczny. Z drugiej strony współpraca ta nabiera nowego znaczenia w działalności firm, prowadząc do tworzenia się łańcuchów wartości (opartych na innych regułach i innowacyjnym myśleniu), niejako równoległych do istniejących, co twórcy międzynarodowej organizacji Ashoka<sup>6</sup>, tj. B. Drayton i V. Budinich, określili jako „hybrydowe łańcuchy wartości”<sup>7</sup>.

Analizując źródła zainteresowania powstającą wartością na styku biznesu i społeczeństwa, warto na wstępie odnieść się do dwóch zestawianych przez badaczy pojęć, a mianowicie: społecznych wyników działania biznesu (*Corporate Social Performance – CSP*) i wyników finansowych (*Corporate Financial Performance – CFP*). O ile CFP nie brzmi tajemniczo i odwołuje się do dobrze przebadanych i opisanych wskaźników finansowych, o tyle CSP jest złożone wewnętrznie i poddawane wielu interpretacjom i analizom.

CSP może być definiowane jako „konfiguracja biznesowa zasad społecznej odpowiedzialności, procesów społecznego reagowania, polityk, programów i obserwowalnych wyników odnoszących się do relacji firmy ze społeczeństwem” (Wood

6.4 – Praktyki z zakresu pracy, 6.5 – Środowisko, 6.6 – Uczciwe praktyki organizacyjne, 6.7 – Zagadnienia konsumenckie, 6.8 – Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

<sup>5</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review” 2011, January-February.

<sup>6</sup> Ashoka jest międzynarodową organizacją, która wyszukuje i zrzesza wiodących przedsiębiorców społecznych wprowadzających innowacyjne i systemowe rozwiązania najbardziej palących problemów społecznych. Organizacja powstała w 1980 r. w Stanach Zjednoczonych i obecnie działa w 73 krajach. Zrzesza ponad 3000 członków.

<sup>7</sup> B. Drayton, V. Budinich, *A new alliance for global change*, „Harvard Business Review” 2010, September, s. 56–64.

1991)<sup>8</sup>. Oczywiście ze względu na ograniczoną objętość niniejszego opracowania nie ma miejsca na gruntowaną analizę relacji CSP–CFP, aczkolwiek warto przytoczyć fragmenty dyskusji na ten temat.

Ciekawym artykułem jest próba ujednoczenia relacji CSP i CFP dokonana przez I.Y. Maroma<sup>9</sup>, który wskazał kilka ważnych kwestii, zwłaszcza w celu zespolenia powyższych podejść, tj. społecznego i ekonomicznego. Po pierwsze, podkreślił, że jest ono analizowane z perspektywy dwóch koncepcji, tj. CSR i teorii interesariuszy, mimo że obie koncepcje potwierdzają pozytywny wpływ na wyniki finansowe firmy. Według CSR korporacje ponoszą moralną odpowiedzialność wobec społeczeństwa za swoją działalność, wychodzącą poza generowanie zysków dla właścicieli i akcjonariuszy. Przyczyna tego stanu rzeczy ma dualne podstawy – normatywną odpowiedzialność firm za generowane problemy społeczne i ich usuwanie oraz instrumentalną odpowiedzialność za podejmowanie dobrowolnych działań CSR. Zgodnie z tymi założeniami, taka postawa opłaca się organizacjom, przekładając się na wyniki finansowe, z powodu wzrostu zainteresowania i wdzięczności klientów, pracowników, poprawy reputacji i dostępu do rynku finansowego (wzrost wiarygodności). Z kolei ze strony interesariuszy teoria głównie odnosi się do właściwego ich mapowania, segregacji i zarządzania relacjami z nimi, koncentrując się na ich potrzebach i oczekiwaniach, redukując oddziaływania negatywne i kumulując pozytywne.

Analizując powyższe relacje, I.Y. Marom sięgnął do metaanaliz robionych w tym zakresie oraz koncepcji umożliwiających połączenie sfery ekonomicznej i społecznej poprzez bezpośrednią analogię wytworów, tj. produktów i usług<sup>10</sup>. Ważna okazała się analiza L.E. Prestona i P.O. O'Bannona, którzy postawili dwie hipotezy, dotyczące: wpływu społecznego (firmy, zaspokajając potrzeby społeczne różnych interesariuszy, polepszają wyniki finansowe), *trade-off* (firmy, zwiększając działania społeczne, tworzą niepotrzebne koszty i w konsekwencji redukują swoją zyskowość, w przeciwieństwie do firm mniej aktywnych społecznie)<sup>11</sup>. W ten sposób powstało pytanie o optymalny poziom odpowiedzialności, umożliwiający zrównoważenie tych dwóch światów. Dylemat ten próbowali rozwiązać A. McWilliams i D. Siegel, wskazując na konieczny paralelizm w maksymalizowaniu zysków przez firmy, a mianowicie poprzez podejmowanie działań w wymiarze kluczowej działalności i społecznej, z naciskiem na przenoszenie cech ekonomicznych na kwestie społeczne (użycie dobrze znanych modeli ekonomicznych opisujących relacje między produktami, rynkami i zyskami), celem skonstruowania modelu relacji CSR

<sup>8</sup> D.J. Wood, *Corporate Social Performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 4, s. 691–718.

<sup>9</sup> I.Y. Marom, *Toward a unified theory of the CSP-CFP link*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 67, s. 191–200.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> L.E. Preston, P.O. O'Bannon, *The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis*, „Business and Society” 1997, vol. 36, s. 419–429.



z wynikami finansowymi<sup>12</sup>. Podsumowując, należy podkreślić kwestie wynikające z analizy I.Y. Maroma, który poszukując paralelizmu w procesie wymiany między firmą i jej interesariuszami (szerokim społeczeństwem), łączy kwestie społeczne i ekonomiczne, tj. poszukiwanie równowagi między kosztami i korzyściami (nagrodami), zespolenie przyczyn angażowania CSR moralnych i biznesowych, użycie CSR jako źródła do tworzenia nowych produktów, spoglądanie na pozostałych interesariuszy oczami konsumentów<sup>13</sup>.

Takie podejście jest bliskie zachowaniom rynkowym, co przekłada się na rosnące zainteresowanie alternatywnym sposobem tworzenia i dystrybucji wartości oraz postrzegania i rozwiązywania problemów społecznych, również wśród osób bardzo bogatych. Przekazywanie wartości odbywa się wówczas na dużo większą skalę i w całkowicie nowy sposób, czego dowodem jest pojawienie się filantropokapitalizmu. Jak wspominają w swojej książce M. Bishop i M. Green, mamy do czynienia z renesansem w zakresie datków i filantropii, gdzie pojawia się termin filantropokapitalizmu określający, jak wygląda nowy proces przekazu wartości przez darczyńców poprzez zastosowanie technik biznesowych i pomysłowości we wspomnianym zakresie<sup>14</sup>. Zauważają również nowe wzorce w myśleniu, zakładające, że „rozdawanie fortuny w celu poprawy społeczeństwa i systemu jest tak samo istotne, jak jej pomnażanie”<sup>15</sup>. Dodatkowo filantropokapitalizm rozwinął nowy „parabiznesowy” język, ukazując filantropię jako proces: strategiczny, świadomy rynkowo, zorientowany na oddziaływanie, oparty na wiedzy, zaangażowany i pobudzany przez cel w postaci maksymalizacji zwrotu z zainwestowanych środków przez darczyńców, postrzegających siebie raczej jako społecznych inwestorów, często angażujących się w filantropię opartą na konkretnych przedsięwzięciach. Powoduje to, że filantropokapitaliści stają się niczym społeczni przedsiębiorcy, którzy inwestują w innowacyjne rozwiązania problemów społecznych, m.in. wykorzystując motyw zysku do uzyskania dobra społecznego, co często kłóci się z podejściem organizacji typu *non-profit*, ale potwierdza dualne tworzenie wartości – ekonomicznej i społecznej.

Powyższe analizy, biorące pod uwagę poszukiwanie równowagi w angażowaniu się w kwestie społeczne i ekonomiczne, zarówno przez firmy, jak i przez filantropokapitalistów, wskazują na wagę problemu, jakim jest konieczność łączenia wartości społecznych i ekonomicznych i ich wzajemnego oddziaływania na siebie. Dlatego ważna wydaje się koncepcja „wartości wspólnej”, wprowadzona przez M.E. Portera i M.R. Kramera<sup>16</sup>. W koncepcji tej założyli oni, że wartość będzie realizowana przez zbliżenie między firmą i społeczeństwem w ramach prowadzonej działalności

<sup>12</sup> A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, s. 117–127.

<sup>13</sup> I.Y. Marom, wyd. cyt.

<sup>14</sup> M. Bishop, M. Green, *Philanthrocapitalism. How giving can save the world*, A&C Black, London 2010, s. xii.

<sup>15</sup> Tamże, s. 6.

<sup>16</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, December, s. 78–92.

społecznie odpowiedzialnej (CSR). Tego typu CSR, ich zdaniem, powinien mieć charakter strategiczny i wychodzić poza bycie tzw. dobrym obywatelem, na czym w głównej mierze skupia się CSR zapobiegawczy. W nowym sposobie tworzenia wartości CSR powinien dotyczyć dwójakiego podejścia do problemów społecznych. Z jednej strony są to zmiany w strategii firmy i oddziaływanie w ramach łańcucha wartości na wzrost korzyści dla społeczeństwa. Z drugiej – poszukiwanie w ramach strategicznej filantropii szans na wykorzystanie możliwości i zasobów firmy do tworzenia innowacyjnych rozwiązań w ramach kontekstu konkurencji, rozwiązując jednocześnie problemy społeczne blisko związane z podstawową działalnością firmy. Dopiero takie działanie przyniesie oczekiwany wzrost wartości po stronie zarówno partnerów społecznych, jak i przedsiębiorstwa, wzmacniając jego konkurencyjność.

**Tabela 1.** Elementy tworzące wartość wspólną

Kluczowy obszar tworzenia wartości	Części składowe	Charakterystyka
I. Przeformułowanie produktów i rynków		
Rekonstrukcja podstaw poszukiwania wartości	Kierowanie się potrzebami klientów i ich klientów	Próba odnalezienia nowych źródeł tworzenia produktów i usług lepiej dopasowanych do rosnącego popytu na zaspokajanie potrzeb społecznych
	Poszukiwanie nowych produktów i usług poprzez szukanie oszczędności w ramach zrównoważonego rozwoju	Tworzenie nowych grup produktów i usług opartych na zrównoważonych przesłankach prowadzenia biznesu i życia. Wykorzystanie biznesu, z zasady bardziej efektywnego od władz i organizacji <i>non-profit</i> , do „sprzedawania” nowego, zrównoważonego pomysłu na życie i konsumpcję
II. Przedefiniowanie produktywności w łańcuchu wartości		
Powiązanie między przewagą konkurencyjną i kwestiami społecznymi (naturalne zasoby i wykorzystanie wody, zdrowie i bezpieczeństwo, warunki zatrudnienia, równe traktowanie w miejscu pracy)	Wykorzystanie energii i logistyka	Zmiana w sposobie postrzegania i wykorzystania energii oraz projektowania systemów logistycznych celem dopasowania do nowych wymogów w zakresie zmniejszania śladu węglowego i tworzenia większej wartości
	Wykorzystanie zasobów	Lepsze wykorzystanie zasobów naturalnych, np. konsumpcji wody, i poszukiwanie innowacyjnych metod i materiałów umożliwiających odtwarzanie tych zasobów
	Zaopatrzenie	Zrozumienie roli dostawców i konieczności odejścia od outsourcingu po najniższych kosztach na rzecz dzielenia się wiedzą, technologiami i finansowania (wspierania) dostawców celem poprawy ich produktywności i jakości produktów
	Dystrybucja	Wchodzenie w nowe modele dystrybucji, np. zmniejszające ilość zużywanego plastiku i papieru (księgarnie <i>on-line</i> ), ułatwiające dostęp małym podmiotom do pieniądza (mikrofinanse), budowanie sieci networkingowych uaktywniających określone grupy społeczne (np. pobudzających przedsiębiorczość kobiet w Indiach)

	Produktywność pracowników	Poprawa produktywności pracowników poprzez inwestowanie w ich zdrowie, bezpieczeństwo, rozwój umiejętności i nastawienie do sposobu świadczenia pracy i wykorzystania zasobów, np. programy rzucania palenia, współpraca ze związkami zawodowymi, programy <i>wellness</i> poprawiające stan zdrowia rodzin i zmniejszające absencję
	Lokalizacja	Zerwanie z mitem, że logistyka i komunikacja nie nie kosztują, jesteśmy globalni, więc możemy mieć produkty i siłę roboczą z dowolnego miejsca na świecie. Poszukiwanie bliskich źródeł zaopatrzenia np. lokalnych farm, mniejsze zapasy, tworzenie mniejszych fabryk bliżej rynków i wykorzystanie lokalnie dostępnych materiałów
III. Wspieranie rozwoju lokalnych klastrów		
Tworzenie lokalnych klastrów	Geograficzne skupiska organizacji, pokrewnych przedsiębiorstw, dostawców, usługodawców i elementów logistycznej infrastruktury, które mają związek z daną branżą	Na produktywność i innowacyjność firm silny wpływ mają klastry, np. Dolina Krzemowa. Do funkcjonowania klastrów potrzebna jest również większa baza aktywów publicznych, jakimi dysponuje lokalna społeczność, takich jak szkoły i uczelnie, czysta woda, obowiązujące regulacje o uczciwej konkurencji, standardy jakości i przejrzystość rynku. Kluczową kwestią przy budowie klastrów zarówno w rozwijających się, jak i w rozwiniętych krajach jest stworzenie otwartych i przejrzystych rynków

Źródło: opracowanie na podstawie: M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value...*, s. 67–73.

W kolejnym artykule M.E. Porter i M.R. Kramer uściślili samo pojęcie wartości wspólnej, określając, iż jest to rodzaj wartości powstającej wzdłuż całego łańcucha wartości, gdzie organizacja poprzez współpracę z interesariuszami (zmiana roli z odbiorców na współtwórców wartości) tworzy strategię, produkty, usługi, modele biznesu, wynikiem których jest wartość społeczna i ekonomiczna<sup>17</sup>. Wskazana wartość powstaje w wyniku poszukiwania legitymizacji społecznej dla biznesu w związku z wdrażaniem idei „nowego kapitalizmu”<sup>18</sup> i zmiany paradygmatu tworzenia wartości przez organizację. Głównym założeniem jest konieczność połączenia potrzeb i problemów społecznych z możliwościami i potencjałem organizacji.

Nie dziwi zatem, iż opisując ideę „wartości wspólnej”, M.E. Porter i M.R. Kramer przeciwstawiają ją typowej działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż ich zdaniem CSR jest zbyt nastawiona na krótkie, spektakularne akcje o charakterze *public relations*, zamiast długoterminowych efektów dla firmy i jej interesariuszy<sup>19</sup>. Nowe podejście zakłada transformację myślenia o biznesie przez

<sup>17</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value...*

<sup>18</sup> Lub, jak dodaje R.S. Sisodia, „świadomego kapitalizmu”, zob.: R.S. Sisodia, *Understanding the performance drivers of conscious firms*, „California Management Review” 2013, vol. 55, no. 3, s. 89.

<sup>19</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value...*

przybliżenie biznesu do społeczeństwa, traktowanie społecznej odpowiedzialności jako kluczowej zamiast peryferyjnej oraz tworzenie wartości wspólnej poprzez tworzenie wartości ekonomicznej, odwołując się do potrzeb i wyzwań społecznych. Elementy składowe nowego podejścia prezentuje tab. 1.

Takie podejście zmienia całkowicie nie tylko sposób tworzenia wartości, ale również jej podtrzymywania m.in. poprzez: budowanie relacji z partnerami, wymianę wiedzy i doświadczenia (transferu wiedzy), budowanie nowych kanałów dystrybucyjnych, wciąganie nietypowych partnerów do współpracy, nietypowe strategie sprzedaży itp. zmiany, które nie są możliwe w tradycyjnym łańcuchu wartości, ukierunkowanym na jak najniższe koszty. Jak dodają M.E. Porter i M.R. Kramer, dzisiejsze korporacje muszą przedefiniować cel działalności tak, by stało się nim generowanie wartości ekonomiczno-społecznej, a nie czystego zysku, co wywoła nową falę innowacyjności i wzrostu produktywności w całej gospodarce światowej<sup>20</sup>. Ich zdaniem koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej opiera się na przekonaniu, że rynki są kształtowane przez potrzeby socjalne, a nie tylko ekonomiczne. Powoduje to, że uwzględnienie faktu oddziaływania tychże potrzeb społecznych ukazuje źródła potencjalnych kosztów (szkód lub niedostatków firmy, marnotrawstwa energii lub surowców, odszkodowań za wypadki lub wypełniające luki w edukacji pracowników szkolenia). Jednocześnie staje się bezcennym źródłem innowacji opartych na nowych technologiach, metodach operacyjnych i technikach zarządczych, co prowadzi do wzrostu produktywności i rozszerzania rynków zbytu.

Coraz częściej korporacje sięgają po rozwiązania, gdzie tworzona wartość ma charakter dualny. Badania niemiecko-amerykańskie<sup>21</sup> pokazały, jak koncerny budują swoją ofertę wokół nowych wartości, m.in.:

- przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z dużym zakresem produktów, wprowadzają coraz więcej produktów „zrównoważonych”(PDSC.PL 2008)<sup>22</sup>, integrując nowe cele w ramach strategii i kultury organizacyjnej (promocja nowego typu postaw i zachowań);
- przedsiębiorstwa z branży energetycznej (technologie, produkcja i dystrybucja) stawiają na efektywność, która staje się kryterium kształtującym popyt na ich produkty i usługi;

<sup>20</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value...*

<sup>21</sup> T. Loew, J. Clausen, M. Hall, L. Loft, S. Braun, *Case Studies on CSR and Innovation: Company Cases from Germany and the USA*, Berlin, Münster 2009.

<sup>22</sup> Produkt „zrównoważony” powstaje w wyniku zrównoważonej produkcji, jest nieszkodliwy dla konsumenta, przy produkcji minimalizuje emisję CO<sub>2</sub>, wykorzystuje odnawialne źródła energii, maksymalizuje wykorzystanie surowców przy minimalizacji odpadów, wykorzystuje substancje przyjazne środowisku, na wszystkich etapach produkcji utrzymuje się standardy etyczne, takie jak standardy MOP, niepozwalające na pracę przymusową, wykorzystywanie pracy dzieci itd. Podczas jego wytwarzania przestrzega się międzynarodowych standardów produkcji, jego wytwarzanie nie powinno sprzyjać wzrostowi bezrobocia (np. wyłączenie ludzi z produkcji). Produkt zorientowany na świadomość klienta powinien cenowo odpowiadać niezrównoważonym odpowiednikom.

- wiele firm rozwija zupełnie nowe „zrównoważone innowacje” (FOB 2013)<sup>23</sup>, ukierunkowane nie tylko na cele środowiskowe, lecz także na cele społeczne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że tworzenie wartości wspólnej stawia wymóg otwarcia się firm na interesariuszy, ale i szersze społeczeństwo. Coraz częstsze są przypadki kooperacji z podmiotami ekonomii społecznej, a także z innymi firmami komercyjnymi, gdzie produkty, usługi i modele biznesu opracowywane są w oparciu o szczególny typ innowacji, tj. „innowacje społeczne”<sup>24</sup>. Takie podejście wymaga przeformułowania nie tylko celów i strategii biznesowych, ale i modeli biznesu, budowanych dla nowych rynków, dotąd niebranych pod uwagę przez korporacje, w czym może być pomocna idea hybrydowych łańcuchów wartości.

### 3. Hybrydowe łańcuchy wartości

Hybrydowe łańcuchy wartości są propozycją na czasy, w których poszukuje się nietypowych form konkurencji, tworzenia nowych produktów i usług czy modeli biznesu. W tym kierunku zmierzają również B. Drayton i V. Budinich, którzy twierdzą, że nadeszły czasy na współpracę pomiędzy biznesem a kierowanymi misją indywidualistami (przedsiębiorcy społeczni) i organizacjami *non-profit*<sup>25</sup>. Ich zdaniem hybrydowe łańcuchy wartości łączące sektory obywatelskie z biznesem mogą doprowadzić do globalnych zmian w ekonomii. Autorzy ci, tak jak M.E. Porter i M.R. Kramer<sup>26</sup>, z jednej strony opierają ten nowy typ łańcucha wartości na skali działania i doświadczeniu operacyjnym biznesu, z drugiej – na społecznych przedsiębiorstwach i innych podmiotach trzeciego sektora, które mają niższe koszty działania, silne sieci społeczne i dobrze rozumieją swoich klientów i społeczności. Pozwala to na otwieranie się biznesu na niedowartościowane rynki oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w wyniku stosowania nowych „modeli biznesu”<sup>27</sup> i profitów z pierwszeństwa na rynku.

<sup>23</sup> Zrównoważona innowacja jednocześnie zaspokaja potrzeby indywidualnych konsumentów oraz uwzględnia dobro środowiska i społeczeństwa.

<sup>24</sup> Innowacje społeczne to nowe rozwiązania (produkty, usługi, modele, rynki, procesy itp.), które równocześnie służą zaspokojeniu potrzeb społecznych (bardziej efektywnie niż rozwiązania istniejące) i prowadzą do nowych lub usprawnionych możliwości i relacji oraz lepszego wykorzystania zasobów. Innowacje społeczne są jednocześnie dobre dla społeczeństwa i wzmacniają jego zdolność do działania. J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, W. Norman, *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels 2012.

<sup>25</sup> B. Drayton, V. Budinich, wyd. cyt.

<sup>26</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society*...

<sup>27</sup> A. Osterwalder i Y. Pigneur (2010, s.19) proponują uproszczony schemat tworzenia modelu biznesu, oparty na takich obszarach, jak: partnerzy, procesy, zasoby, oferta, relacje, kanały, klienci, koszty, przychody. Na rynku usług z zakresu CSR pojawia się jeszcze wyróżnienie dwóch dodatkowych kategorii, tj. kosztów społecznych i korzyści społecznych.

**Tabela 2.** Przykładowe rozwiązanie w zakresie budowy „hybrydowego łańcucha wartości”

Projekt	Partnerzy	Rozwiązanie	Efekt
<i>Dress your home</i>	Colcerámica (firma z grupy Corona, jednego z największych sprzedawców materiałów budowlanych w Ameryce Południowej) i pięć organizacji typu <i>non-profit</i>	Projekt dla rynku klientów o największych dochodach, polegający na dostarczaniu produktów budowlanych i wiedzy dla uboższych grup społecznych poprzez lokalne organizacje <i>non-profit</i> i specjalne grupy przedstawicieli. Punkty projektu to m.in.: – rekrutacja i szkolenie bezrobotnych przedstawicieli, – stworzenie wynagradzanej grupy promotorów i partnerów społecznych (administrujących projektem w zamian za udział w sprzedaży, – reinwestowanie środków przez NGOs w lokalne projekty	Na rynku od stycznia 2006, w 2009 przychód rzędu 12 mln \$ (m.in. dzięki redukcji o 1/3 kosztów sprzedaży i dystrybucji). Praca dla 179 lokalnych przedstawicieli z zarobkami po 230 \$ miesięcznie, poprawa warunków życia 28 000 rodzin z Kolumbii. Rozwój lokalnych społeczności. Rozpoznanie potencjału rynku produktów dla niższych warstw społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Drayton, V. Budinich, wyd. cyt.

Czym zatem jest hybrydowy łańcuch wartości, patrząc z perspektywy celu, jaki chcą osiągnąć występujące w nim podmioty? B. Drayton i V. Budinich (2010) wskazują, że „hybrydowe łańcuchy wartości” prezentują systematyczną zmianę w sposobie, w jaki biznes, organizacje trzeciego sektora i społeczeństwo współpracują, aby osiągnąć cele ekonomiczne i społeczne<sup>28</sup>. Dzieje się tak dzięki współpracy redefiniującej wartość w grze między stronami, gdzie każda ze stron rozumie, jakie jest ryzyko i jakie są nagrody, jakie można dzięki temu uzyskać. Proponowane przez B. Draytona i V. Budinich hybrydowe łańcuchy wartości prowadzą do zespolenia potencjałów równoległych łańcuchów sektora biznesowego i *non-profit* (również administracji publicznej), pozwalając na wykorzystanie zasobów i ukierunkowanie celów w stronę budowania nowego rodzaju współpracy<sup>29</sup>. Ta współpraca ma ich zdaniem ogromny potencjał, otwierając przedsiębiorstwa na nowe, niedoceniane rynki i jednocześnie umożliwiając organizacjom *non-profit* efektywniejszą realizację zadań społecznych. Dodatkowym atutem tego rozwiązania jest autentyczne włączanie w takie partnerstwo społeczności, których ono dotyczy. Rozwiązania hybrydowe zakładają bowiem współpracę różnych podmiotów w ramach każdego ogniw łańcucha wartości (od pozyskania surowców do uzyskania produktów gotowych). Każdy z podmiotów wkłada w partnerstwo takie zasoby, jakimi dysponuje, i dzieląc się obowiązkami, przyczynia się do powodzenia całości.

<sup>28</sup> B. Drayton, V. Budinich, wyd. cyt.

<sup>29</sup> Tamże.



Przykładowe rozwiązania w tym zakresie (tab. 2) pokazują rolę zaangażowania w proces różnych partnerów, co może doprowadzić do powstania całych sieci przedsiębiorstw o wielomilionowych przychodach<sup>30</sup>.

Według B. Draytona i V. Budinich hybrydowe łańcuchy wartości mogą odmieniać branże i tworzyć całkowicie nowe, gdy opierają się na czterech kryteriach: (1) wykorzystaniu potencjału biznesu do wzrostu i przekraczania granic, (2) tworzeniu wartości poprzez współpracę społecznych przedsiębiorców i biznesu, (3) konsumentach płacących za produkt lub usługę (to nie jest charytatywna impreza czy projekt CSR), (4) szerzeniu idei zmieniającej system i dostarczającej podstaw do nowego sposobu konkurowania (np. mikrofinanse Yunusa)<sup>31</sup>.

Taki sposób postępowania przypomina popularną w literaturze strategię „błękitnego oceanu”, którą W. Chan Kim i R. Mauborgne odróżniają od czerwonych oceanów, czyli istniejących branż czy przestrzeni rynkowych o znanych granicach, zasadach i regułach gier rynkowych, gdzie firmy wzajemnie się próbują prześcignąć, przejmując większą część istniejącego popytu<sup>32</sup>. Ich zdaniem błękitne oceany to przeciwieństwo czerwonych, branże i przestrzenie rynkowe jeszcze nied odkryte, szansa na zyskowny wzrost, czasami kreowany poza granicami branż, z wyłaniającymi się regułami gry.

#### 4. Podsumowanie

Opisane teorie i przykłady jednoznacznie wskazują, jak współczesne przedsiębiorstwa mogą tworzyć wartość wspólną i dystrybuować ją w ramach hybrydowych łańcuchów wartości. Pomocne w tym zakresie są wytyczne, które wynikają z analizy powyższych teorii, a mianowicie:

- użycie zasobów i możliwości (siły przetargowej, kontaktów itp.) i powiązanie tworzonych innowacji z kluczową działalnością korporacji,
- użycie zasobów ludzkich, sieci relacji i doświadczeń organizacji trzeciego sektora i instytucji publicznych w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- identyfikacja kosztów, zwłaszcza transakcyjnych, jakie należy ponieść, aby stało się możliwe zrealizowanie zaplanowanych zamierzeń z partnerami wymiany,
- odwrócony sposób myślenia o tworzeniu innowacji, zastępujący myślenie o wartościach ekonomicznych myśleniem o potrzebach i problemach społecznych,

<sup>30</sup> Na polskim rynku utworzono m.in. „Partnerstwo dla zdrowia”, w którym głównymi partnerami są: Danone, Jeronimo Martins, Lubella oraz Instytut Matki i Dziecka. Rezultatami są wypracowana wiedza, akcje społeczne i dobrze sprzedające się produkty żywnościowe dla dzieci, bogate w minerały i witaminy, tj. kaszka „Mleczny start” i „Zbożowa kanapka”.

<sup>31</sup> B. Drayton, V. Budinich, wyd. cyt.

<sup>32</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 17, 18.

- tworzenie rozwiązań dla biedniejszych grup społecznych, nie dyskryminując dotychczasowych, poszukiwanie oszczędności i testowanie śmiałych pomysłów oraz akceptowanych poziomów cen i kosztów,
- benchmarking rozwiązań BoP<sup>33</sup> i rynków rozwijających się,
- eksperymentowanie i wchodzenie we współpracę z różnymi podmiotami, również z konkurentami (koopetycja),
- skrócenie czasu badań i rozwoju.

Zaprezentowane wytyczne wskazują na silny związek hybrydowych łańcuchów wartości z ideą tworzenia wartości wspólnej, którego wynikiem powinny być innowacyjne produkty, usługi czy modele biznesu o znamionach innowacji społecznych. Wymaga to, zwłaszcza w przypadku innowacji społecznych<sup>34</sup>, odejścia od tradycyjnych modeli biznesowych i grup klientów na rzecz ignorowanych i postrzeganych jako kapitałochłonne rynków produktów i usług w obszarach obsługiwanych zazwyczaj przez nieefektywne organizacje rządowe lub działające na granicy efektywności organizacje *non-profit*.

Wykorzystanie wartości wspólnej i hybrydowych łańcuchów jako nośnika tej wartości umożliwia użycie tzw. korporacyjnych innowacji społecznych<sup>35</sup>, które wykorzystując mechanizmy innowacji społecznych, dają szansę korporacjom na uruchomienie przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, odwracającym całkowicie modelowe myślenie o celu tworzenia innowacji, generowaniu zysków, ustanawianiu marż, a także współpracy z innymi podmiotami, czego efektem mają być produkty, usługi i modele biznesu: (1) skupione na długoterminowym generowaniu wartości, (2) opierające się na kluczowym biznesie, (3) budujące umiejętności innowacyjne wokół kluczowych kompetencji, (4) łatwe do zmierzenia wyników, (5) dające firmom szansę na większy wpływ społeczny, (6) celowe i transparentne.

Ciekawym uzupełnieniem powyższych wytycznych, zwłaszcza w zakresie budowania nowych relacji i wciągania interesariuszy do współpracy, jest założenie, jakie podają W. Chan Kim i R. Mauborgne w ramach realizacji strategii błękitnego oceanu<sup>36</sup>. W naszym przypadku można zaadaptować to do hybrydowego łańcucha wartości, a mianowicie chodzi o konieczność stworzenia wśród ludzi i firm kultury zaangażowania i zaufania, żeby wprowadzić dobrowolną współpracę i pomóc im wyjść z dotychczasowych stref bezpieczeństwa. Ważnym założeniem jest siła uczciwego procesu, wynikającego z teorii „sprawiedliwości proceduralnej”<sup>37</sup>, biorąca pod uwagę konieczność przestrzegania trzech wzajemnie wzmacniających się elemen-

<sup>33</sup> BoP jest akronimem zwrotu „Bottom of the Pyramid” lub „Base of the Pyramid”, który odnosi się do nowych, zazwyczaj innowacyjnych modeli biznesowych, produktów i usług kierowanych do grupy społecznej biedoty żyjącej za mniej niż 2,5\$ dziennie (patrz Indie).

<sup>34</sup> J. Caulier-Grice i in., wyd. cyt.

<sup>35</sup> J. Saul, *Book highlight – Corporate Social Innovation*, „Global Business and Organizational Excellence” 2011, vol. 30, no. 5, s. 78–87.

<sup>36</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 245.

<sup>37</sup> Teoria sprawiedliwości proceduralnej została stworzona przez J.W. Thibauta i L. Walkera, którzy zastanawiali się, co sprawia, że ludzie tak wierzą w system prawny, że przestrzegają prawa bez



tów (trzech „E”), tj.: zaangażowania (*engagement*), wyjaśnienia (*explanation*) i jasnych oczekiwań (*clarity of expectation*). Te trzy elementy będą pomocne we wciągnięciu stron do współpracy, uzyskaniu odpowiedniego poziomu zaangażowania, braku wewnętrznych rozgrywek i tracenia energii i kosztów na spory, co w sytuacji rozwiązywania problemów społecznych jest wyjątkowo cenną kwestią.

Podsumowując, można powiedzieć, że wartość zawsze musi mieć dualne oblicze, a działania podejmowane przez korporacje muszą wynikać z prawdziwych problemów i potrzeb społecznych, nawet tych najtrudniejszych i nieatrakcyjnych dla biznesu. Jednakże istnieje luka w zakresie analizy tejże wartości, co wymagałoby zbadania, zwłaszcza z perspektywy kosztów transakcyjnych towarzyszących procesom wymiany między partnerami (również po stronie administracji publicznej). Na razie trudno jednoznacznie stwierdzić, czy przestrzeganie zasad sprawiedliwości proceduralnej i chęć zrobienia czegoś dobrego wystarczą do tego, żeby różni partnerzy mogli autentycznie tworzyć hybrydowe łańcuchy wartości, a ich wynikiem była dualna wartość, tj. ekonomiczna i społeczna na poziomie pozwalającym kontynuowanie tego typu przedsięwzięć na większą skalę. Aczkolwiek, patrząc przez pryzmat rynków, takich jak Indie<sup>38</sup>, takie tworzenie dualnej wartości jest możliwe, ale wymaga innowacyjnego myślenia i przyjęcia modeli biznesu budowanych na założeniach wychodzących poza standardową konkurencję i myślenie kategoriami zysk-marża operacyjna. Zdaniem R.A. Mashelkara i C.K. Prahalada wymaga to zmiany metod operacyjnych, by obniżyć koszty i skupić się na zwrocie z zaangażowanego kapitału, a nie tylko na marży operacyjnej liczonej dla dotychczasowej struktury kosztów<sup>39</sup>. Umożliwi to wyjście z produktem i usługami do klientów, których nigdy nie byłoby stać na ich zakup, a firmie zarabianie na efekcie skali.

## Literatura

- Bishop M., Green M., *Philanthrocapitalism. How giving can save the world*, A&C Black, London 2010.
- Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels 2012.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, tłum A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2010.

---

przymusu? Ich zdaniem ludzie przywiązują większą wagę do sprawiedliwości procesu prowadzącego do określonego wyniku niż do samego wyniku. W. Chan Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 249.

<sup>38</sup> R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September.

<sup>39</sup> R.A. Mashelkar, C.K. Prahalad, *Złote runo innowatorów*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 108.

- Drayton B., Budinich V., *A new alliance for global change*, „Harvard Business Review” 2010, September, s. 56–64.
- Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna.
- Loew T., Clausen J., Hall M., Loft L., Braun S., *Case Studies on CSR and Innovation: Company Cases from Germany and the USA*, Berlin, Münster 2009.
- Marom I.Y., *Toward a unified theory of the CSP-CFP link*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 67, s. 191–200.
- Mashelkar R.A., Prahalad C.K., *Złote runo innowatorów*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 108, s. 106–116.
- McWilliams A., Siegel D., *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, s. 117–127.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September, s. 57–64.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Helion, 2010
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review” 2011, January-February, s. 62–77.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, December, s. 78–92.
- Preston L.E., O’Bannon P.O., *The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis*, „Business and Society” 1997, vol. 36, s. 419–429.
- Saul J., *Book highlight – Corporate Social Innovation*, „Global Business and Organizational Excellence” 2011, vol. 30, no. 5, s. 78–87.
- Sisodia R.S., *Understanding the performance drivers of conscious firms*, „California Management Review” 2013, vol. 55, no. 3, s. 87–96.
- Wood D.J., *Corporate Social Performance revisited*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 4, s. 691–718.

## Źródła internetowe

- [http://www.pdsc.pl/images/stories/publikacje/raporty/Zrownowazone\\_produkty\\_raport\\_19-12-2008.pdf](http://www.pdsc.pl/images/stories/publikacje/raporty/Zrownowazone_produkty_raport_19-12-2008.pdf).
- <http://poland.ashoka.org>.
- <http://www.pkn.pl/iso-26000>.
- <http://www.danone.pl/Spoeczna-odpowiedzialnosc/Społeczenstwo/Mleczny-start-marka-misja-spoeczna>.

## **MOVING BEYOND CSR, THAT IS HOW TO CREATE VALUE BETWEEN COMPANY AND STAKEHOLDERS USING HYBRID VALUE CHAINS**

**Summary:** Hybrid value chains are becoming a necessity in these days when companies tend to do better with social problems than governmental and non-governmental organizations. This article is devoted to two complementary issues, namely: (1) to determine what may be a shared value (economic and social) in the company's relations with its stakeholders, (2) to integrate a shared value in the hybrid value chain. The author emphasizes the opportunities offered by seemingly unprofitable markets and customers (Bottom of the Pyramid), referring to the experience of social innovation and market activities provided by different organizations and showing how much innovation can bring businesses to change the way of thinking and acting breaking with the standard approach to value creation. Companies by creating innovative solutions bringing shared value help solve social problems better than the CSR activities while building a competitive advantage in the new premises referring to the idea of a "blue ocean strategy" and the concept of "corporate social innovations".

**Keywords:** Hybrid Value Chains (HVC), Corporate Social Responsibility (CSR), shared value, Corporate Social Innovations (CSI), blue ocean strategy.