

Katarzyna Majchrzak\*

## **Biznesowe innowacje społeczne – ujęcie teoretyczne i praktyczne**

### **Wstęp**

Problematyka innowacji społecznych podejmowana jest w światowej literaturze ekonomicznej od ponad dwudziestu lat. Znacznie krótsza jest historia tego zagadnienia w odniesieniu do biznesu. Pojęcie „biznesowe innowacje społeczne” (*Corporate Social Innovation*) pojawia się najczęściej w anglo-amerykańskiej literaturze, często w połączeniu z zagadnieniem „społeczna odpowiedzialność biznesu” (*Corporate Social Innovation*). W polskim piśmiennictwie szeroko prezentowane są zagadnienia innowacji społecznych i społecznej odpowiedzialności biznesu, natomiast tematyka biznesowych innowacji społecznych podnoszona jest od niedawna i to przez nielicznych autorów.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych aspektów biznesowych innowacji społecznych. Przyjęto w nim hipotezę badawczą, iż biznesowe innowacje społeczne przynoszą korzyści zarówno samej firmie, jak i otoczeniu, w którym ona funkcjonuje. W artykule omówiono pojęcie i znaczenie innowacji społecznych, istotę koncepcji biznesowych innowacji społecznych, różne modele biznesowych innowacji społecznych oraz korzyści z ich wdrażania. Wskazano również przykłady biznesowych innowacji społecznych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa. W artykule wykorzystano opracowania naukowe oraz raporty badawcze analizujące różne aspekty biznesowych innowacji społecznych. Punktem wyjścia do analizy było ukazanie istoty koncepcji innowacji społecznych.

### **1. Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie**

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą innowacji społecznych, należy stwierdzić, iż istnieje w tym względzie wieloznaczność terminologiczna. W zależności od kontekstu zmienia się bowiem istota i specyfika tego pojęcia. Na przykład uznaje się, iż innowacje społeczne generowane oddolnie są wyrazem mobilizacji obywateli, zaś te inicjowane odgórnie stanowią element polityk publicznych. W dorobku naukowym podkreśla się także różne aspekty innowacji społecznych. Najczęściej zwraca się uwagę

---

\* Prof. SGH dr hab., Instytut Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, katarzyna.majchrzak@sgh.waw.pl

na ich znaczenie w rozwiązywaniu problemów społecznych [Christensen i inni, 2006], wskazuje się ich wpływ na społeczeństwo, środowisko naturalne, a także różne grupy interesariuszy [Bisgaard, 2009].

W literaturze przedmiotu analizowane są trzy podstawowe wymiary innowacji społecznych. Pierwszy z nich dotyczy zaspokojenia ludzkich potrzeb. Drugi – eksponuje procesy i zmiany w relacjach społecznych, natomiast trzeci – ukazuje korzyści z prowadzonych biznesowych innowacji społecznych, takie jak m.in. większy dostęp do zasobów określonych grup społecznych czy zwiększenie ich zdolności społeczno-politycznych [Moulaert i inni, 2005, s. 1976].

Badacze podkreślają również fakt, iż innowacje społeczne powstają między czterema sektorami: publicznym, non profit, nieformalnym oraz prywatnym – w modelu poczwórnej helisy [Wiktorska-Święcicka i inni, s. 65–66]. Model ten przyjmuje różny kształt w zależności od tego, który sektor jest kluczowy w tworzeniu danej innowacji. W sytuacji gdy to biznes jest partnerem inicjującym, mamy do czynienia z biznesowym modelem innowacji społecznych.

Wszystkie te elementy, w mniejszym lub w większym stopniu, ukazane są we współczesnych definicjach innowacji społecznych. Ponadto znajdują się w nich również odniesienia do umiejętności osiągania konsensusu czy koncepcji sieciowego działania. Wybrane definicje i podejścia do koncepcji innowacji społecznych przedstawiono w tablicy 1.

**Tablica 1. Innowacje społeczne według wybranych autorów**

Autor	Podejście
P. Drucker (1992)	Innowacje to celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian i analiza okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Innowacja społeczna oznacza zaś zmianę wartości i zaspokajania potrzeb konsumentów dzięki wykorzystaniu określonych zasobów.
P. Sztompka (2002)	Innowacje społeczne wiążą się ze zmianą społeczną, określaną jako różnica między stanem systemu społecznego, grupy, organizacji w jednym momencie czasu, a stanem tego samego systemu w innym momencie czasu. Często efektem innowacji społecznych jest nie tylko nowe rozwiązanie zaspokajające określone potrzeby, ale także zmiana postaw społecznych, zachowań czy stylu życia. Innowacje społeczne poprzez udział wielu podmiotów w ich tworzeniu zaliczane są do innowacji otwartych. W tworzeniu innowacji społecznych konieczna jest współpraca wielu podmiotów z różnych sektorów, tj. publicznego, prywatnego czy społecznego.

Autor	Podejście
G. Muglan (2007)	Innowacje społeczne to rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usług i modeli) w celu zaspokojenia potrzeb społecznych i tworzenia relacji społecznych oraz współpracy, zwiększające zdolność społeczeństwa do działania.
Komisja Europejska („Europa 2020” – Unia innowacji, 2010)	Innowacje społeczne to istotne narzędzia umożliwiające przeciwstawianie się wyzwaniom społecznym związanym ze starzeniem się społeczeństwa, z ubóstwem, bezrobociem, nowymi modelami zatrudniania i stylami życia oraz z oczekiwaniami obywateli dotyczącymi sprawiedliwości społecznej, edukacji i opieki zdrowotnej.
J. Wyrwa (2014)	Innowacje społeczne są inspirowane przez motywacje społeczne i gospodarcze, są nowatorskie, promowane przez różne podmioty, intensyfikowane i zrównoważone, przybierają różne formy oraz poprawiają życie ludzi. Innowacje społeczne rozpatrywane są przez pryzmat zaangażowania wielu podmiotów sfery publicznej i prywatnej w rozwiązywanie problemów społecznych i zaspokajanie potrzeb społecznych w nowy, lepszy, bardziej skuteczny sposób. Wiążą się one z wprowadzeniem nowych rozwiązań, produktów, usług, powstałych dzięki współpracy różnych podmiotów.

Źródło: Opracowanie własne między innymi na podstawie [Szul, 2017, s. 88–90].

Mimo zróżnicowanych interpretacji znaczenia i zakresu pojęcia innowacji społecznych występujących w literaturze [Barska, Wyrwa, 2016, s. 250; Micheline, 2012, s. 12–14] można wskazać ich wspólne cechy i wyznaczniki:

- generują pozytywny wpływ społeczny,
- są inspirowane zarówno przez motywacje społeczne, jak i gospodarcze,
- są promowane przez różne podmioty (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne),
- przybierają różne formy,
- są nowatorskie, efektywne i współzależne,
- poprawiają i zmieniają życie ludzi ubogich.

## 2. Biznesowe innowacje społeczne – istota koncepcji

Innowacje społeczne stają się inspiracją dla przedsiębiorstw w poszukiwaniu nieodkrytych dotąd możliwości osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez zaangażowanie się w działania mające na celu rozwiązywanie ważnych problemów współczesnego świata. Do pionierów takiego spojrzenia należy P. Drucker, który twierdził, że „właściwą »społeczną odpowiedzialnością« w przypadku biznesu jest okiełznanie smoka, to znaczy

przemiana społecznych problemów w ekonomiczne szanse i ekonomiczne korzyści” [Drucker, 1984]. Podobny pogląd można znaleźć u M.E. Portera i M.R. Kramera, według których „wzajemna zależność przedsiębiorstw i społeczeństwa oznacza, że zarówno decyzje biznesowe, jak i polityka społeczna muszą kierować się zasadą wspólnej wartości. To znaczy, że dokonywane wybory muszą przynosić korzyści obydwu stronom” [Porter, Kramer, 2006]. Takie stanowisko stało się podstawą zaproponowanej przez nich koncepcji tworzenia wspólnej wartości (*Creating Shared Value*) obejmującej „politykę i działania operacyjne, które wzmacniają konkurencyjność przedsiębiorstwa, jednocześnie prowadząc do poprawy warunków ekonomicznych i społecznych w społecznościach, w których ono funkcjonuje” [Porter, Kramer, 2011, s. 84]. Można uznać więc, że przedsiębiorstwa, które kierują się zasadą wspólnej wartości przy rozwiązywaniu ważnych problemów współczesnego świata, dają możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki realizacji biznesowych innowacji społecznych.

Podobnie jak w przypadku innowacji społecznych, w krajowej i międzynarodowej literaturze ekonomicznej istnieje wiele mniej lub bardziej trafnych definicji pojęcia biznesowych innowacji społecznych. Wybrane definicje i podejścia do koncepcji biznesowych innowacji społecznych przedstawiono w tabelicy 2.

**Tabela 2. Biznesowe innowacje społeczne według wybranych autorów**

Autor	Podejście
Kroik i Skonieczny (2013)	Biznesowe innowacje społeczne to postrzeganie potrzeb społecznych w kontekście możliwości rozwijania idei, nowych produktów oraz pozyskiwania nowych rynków.
T. Osburg (2013)	Firmy, które ukierunkowują się na realizację wartości społecznych, uczestnicząc w tworzeniu innowacji społecznych, stają się odpowiedzialne społecznie. CSR przejawia się między innymi w innowacyjności społecznej biznesu.
Bisgaard 2009	Biznesowe innowacje społeczne polegają na wprowadzaniu przez firmy innowacji w celu opracowania nowych produktów, usług, modeli biznesowych, procesów, kanałów dystrybucji itp., przy świadomości, iż jednocześnie, dzięki nim, firma odpowiada na globalne wyzwania, rozwiązując problemy środowiskowe i społeczne.
Kanter 2012	Firmy społecznie innowacyjne wytwarzają dobra i usługi, które podnoszą poziom życia społeczeństwa, tworzą miejsca pracy i podnoszą jakość życia swoich pracowników, budują sieci relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi, osiągając przy tym niezależność finansową.

Źródło: Opracowanie własne.

Należy mieć również świadomość, że potrzeby społeczne są godnym miejscem poszukiwania inspiracji w celu tworzenia nowych produktów czy nowych rynków. Dlatego też wiele współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie tych funkcjonujących w sektorze technologii informatycznych, zmienia swoją orientację z realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w kierunku generowania innowacji społecznych. M.R. Kanter uważa, że efektywne wdrożenie innowacji społecznych przez przedsiębiorstwa zależy od stopnia zbieżności celów biznesowych i społecznych, wysokości środków finansowych przeznaczonych na inwestycje w sektor publiczny, zaangażowania partnerów, w tym organizacji społecznych i innych podmiotów wspierających idee trwałych zmian społecznych [Kanter, 2006, s. 163–187].

Podkreśla się również, że wartość biznesowych innowacji społecznych kształtowana jest w trzech obszarach: zarządzania relacjami ze społeczeństwem (poprzez różnorodne działania, inicjatywy i programy w zakresie edukacji, kultury, rozwoju i dostępu do technologii, opieki zdrowotnej, praw człowieka i transparentności); odpowiedzialności wobec klientów (uczciwy marketing, odpowiednie etykietowanie produktów, bezpieczeństwo produktów i zrównoważona konsumpcja) oraz łańcucha wartości i środowiska (społeczny i środowiskowy ślad, wspieranie i angażowanie społeczności lokalnych i działania z zakresu ochrony środowiska) [Herrera, 2015, s. 1468–1474]. Obszary te determinują możliwość przyjęcia jednej z pięciu strategii. Należą do nich: wprowadzenie produktów i usług na określony segment rynku, wchodzenie na nowe rynki za pośrednictwem odpowiednio dobranych kanałów, budowanie więzi emocjonalnych z klientami, rozwijanie nowych możliwości pozyskiwania talentów oraz wpływanie na politykę poprzez działania lobbingsowe [Saul, 2011].

W literaturze przedstawianych jest sześć mechanizmów tworzenia wartości społecznych przez biznesowe innowacje społeczne. Pierwszy z nich polega na ustanowieniu i zarządzaniu złożonymi relacjami z wieloma grupami interesariuszy, wśród których znajdują się między innymi różnorodne organizacje zarówno komercyjne, jak i non profit. Drugi z nich sprowadza się do wykorzystywania technologii w celu dotarcia do grup docelowych, które były do tej pory „zaniedbywane”, np. prowadzenie działań edukacyjnych w otwartym modelu (np. otwarte kursy online). Mechanizm trzeci polega na wzbudzaniu zmian zachowań społecznych poprzez edukację i zaspokajanie potrzeb emocjonalnych jednostek. Często zmiana zachowania jest niezbędnym elementem do wdrażania innowacji społecznych. W mechanizmie czwartym podkreśla się konieczność angażowania niewykorzystanych zasobów, tworząc w ten sposób wartość dla społeczeństwa, przy równoczesnym podejmowaniu działań mających na

celu minimalizowanie zużycia zasobów. Piąty mechanizm to współtworzenie produktu lub usługi we współpracy z różnymi grupami interesariuszy. Takie podejście daje możliwość nie tylko odpowiedniego diagnozowania potrzeb klientów, ale również budowania ich zaangażowania. Ostatni, szósty mechanizm polega na wdrażaniu strategii aktywnego wywierania wpływu na otoczenie [Mueller, 2013, s. 13–16].

Niektórzy uczeni zamiast mechanizmów tworzenia wartości społecznych przez biznesowe innowacje społeczne wskazują na istnienie kilku sił napędowych biznesowych innowacji społecznych, do których zaliczają: wzrost świadomości przedsiębiorstw oraz konsumentów, ograniczone zasoby naturalne, które tworzą zachętę do produkcji alternatywnych źródeł energii, oraz technologię, która umożliwia wprowadzanie nowych rozwiązań oraz wejście na nowe rynki [Bisgaard, 2009, s. 22].

Badacze [Murray i inni, 2010, s. 12–13] są również zgodni co do faktu, iż cykl życia biznesowych innowacji społecznej, podobnie jak innowacji społecznych, ma charakter spiralny i składa się z sześciu etapów, do których należy zaliczyć:

- identyfikowanie potrzeb, inspiracje, diagnozowanie,
- generowanie pomysłów i propozycji,
- przygotowanie prototypów oraz badania pilotażowe,
- utrzymywanie innowacji,
- rozpowszechnianie innowacji,
- wywołanie systemowej zmiany społecznej.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż wdrażanie biznesowych innowacji społecznych jest złożonym procesem, o sukcesie którego decyduje wiele czynników, wśród których kluczowymi są: pełne wsparcie kadry menedżerskiej, zaangażowanie pracowników (zmiana sposobu myślenia jest bowiem kluczem do dostosowania organizacji do strategicznych zmian), tworzenie strategicznych partnerstw (większość firm nie docenia siły różnorodności społeczności, tworzących ich ekosystem) oraz umiejętność przeciwstawiania się presji na realizację celów krótkoterminowych, które zazwyczaj nie są nastawione na innowacje.

### **3. Różne modele biznesowych innowacji społecznych**

Fakt, że przedsiębiorstwa są bardzo zróżnicowane (m.in. pod względem wielkości, form własności, zasięgu i obszaru działania czy posiadanych zasobów) wpływa na możliwość zastosowania przez nie różnego rodzaju podejścia do innowacji społecznych. Niezależnie jednak od przyjętego modelu we wszystkich przypadkach to biznes jest inicjatorem tworzenia innowacji społecznych. Ponadto, wykorzystując swój potencjał ekonomiczno-społeczny, nie tylko finansuje poszczególne

działania, ale również zapewnia dostęp do swojej wiedzy, kompetencji oraz doświadczenia.

Można wyróżnić cztery modele określające podejście przedsiębiorstwa do biznesowych innowacji społecznych: projektowy, korporacyjny, socjalny oraz strategiczny (rys. 1).

**Rysunek 1. Modele określające podejście przedsiębiorstwa do innowacji społecznych**



Źródło: Opracowanie własne.

Projektowe biznesowe innowacje społeczne to zazwyczaj nowe, drobne projekty o charakterze społecznym. Zazwyczaj niskobudżetowe. Nie zawsze są one powiązane z jego podstawowym charakterem działalności i kluczowymi kompetencjami. Projekty te na ogół podejmowane są *ad hoc* i nie kreują trwałej wartości ani dla przedsiębiorstwa, ani dla społeczeństwa.

Obywatelskie biznesowe innowacje społeczne to działania skoncentrowane na rozwiązywaniu konkretnych problemów społecznych, jak na przykład walka z ubóstwem, głodem czy nierównościami. Priorytetem przedsiębiorstw staje się dążenie do rozwiązania konkretnego problemu społecznego, a nie osiągnięcie korzyści finansowych. Firmy zazwyczaj postrzegają tę działalność jako sposób na poprawę swojej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu.

Korporacyjne biznesowe innowacje społeczne to postępowanie skoncentrowane na maksymalizacji zysku z podejmowanych działań. Rozwiązywanie problemów społecznych jest raczej wartością dodatkową niż celem samym w sobie.

Z kolei strategiczne biznesowe innowacje społeczne to działania wiążące strategię rozwoju przedsiębiorstwa z oczekiwaniami społecznymi w stosunku do przedsiębiorstwa. Zbilansowaniu podlegają potrzeby beneficjentów polegające na rozwiązywaniu konkretnego problemu społecznego z umiejętnościami

i kompetencjami organizacji. To również długofalowa współpraca z różnymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi. W modelu tym stawia się główny nacisk na strategiczne planowanie oraz stałe nadzorowanie problemów i oczekiwań interesariuszy. Podejmowane działania stanowią element kreowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, budowania pozytywnych relacji z otoczeniem oraz umacniania jego przewagi konkurencyjnej.

#### 4. Biznesowe innowacje społeczne w praktyce

W praktyce najczęściej spotyka się jeden z siedmiu modeli prowadzenia biznesowych innowacji społecznych. Należą do nich: działania dobroczynne, wolontariat pracowniczy oraz darowizny rzeczowe, marketing korporacyjny, strategiczna filantropia, integracja biznesowa, wzrost biznesu poprzez działania na rzecz społeczeństwa oraz biznes oparty na społecznej misji (tab. 3).

**Tablica 3. Biznesowe innowacje społeczne w praktyce**

Biznesowe innowacje społeczne w praktyce	Opis
Działania dobroczynne	– Przekazywanie środków bezpośrednio organizacjom dobroczynnym
Wolontariat pracowniczy oraz darowizny rzeczowe	– Zaangażowanie pracowników firmy w działania w ramach wolontariatu na rzecz organizacji pozarządowych – Przekazywanie produktów/ zasobów firmy na rzecz organizacji pozarządowych
Marketing korporacyjny	– Promocje społecznie zaangażowane (wzrost znajomości) – Marketing społecznie zaangażowany – (wzrost przychodów)
Strategiczna filantropia	– Włączenie działań dobroczynnych, wolontariatu pracowniczego oraz działań z zakresu marketingu do celów strategicznych bazujących na aktywach korporacyjnych i doświadczeniu
Integracja biznesowa	– Wykorzystanie aktywów korporacyjnych do kreowania wartości społecznych i środowiskowych
Wzrost biznesu poprzez działania na rzecz społeczeństwa	– Strategia biznesowa prowadząca do zmiany społecznej
Biznes oparty na społecznej misji	– Biznes jako mechanizm rozwiązujący problemy społeczne i środowiskowe

Źródło: [Social Innovation Exchange, b.d.].



Najprostszą formą prowadzenia biznesowych innowacji społecznych jest przekazywanie środków finansowych organizacjom pozarządowym, które tego typu działania prowadzą. Z kolei najbardziej rozwiniętą – biznes jako mechanizm rozwiązujący problemy społeczne i środowiskowe. Najczęściej jednak w praktyce występują modele mieszane łączące ze sobą różne elementy wskazanych modeli. Poniżej zaprezentowano przykłady biznesowych innowacji społecznych.

## 5. Przykłady biznesowych innowacji społecznych

Analiza oficjalnie prezentowanych przez przedsiębiorstwa przykładów biznesowych innowacji społecznych wskazuje, iż są to najczęściej projekty mieszczące się w projektowym modelu biznesowych innowacji społecznych. Są to zwykle drobne projekty innowacyjne związane z podstawowym charakterem działalności firmy oraz realizowane we współpracy z różnymi partnerami. Osiągane przez przedsiębiorstwa korzyści w zasadzie ograniczają się do wymiaru wizerunkowego. Różny też jest ich potencjał do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wartości dla społeczeństwa.

Carrefour Polska realizuje projekty polegające na wykorzystaniu technologii blockchain w procesie transformacji żywieniowej. Użycie tego rozwiązania umożliwi klientom zapoznanie się ze szczegółowymi informacjami o danym produkcie, zwiększa transparentność procesu produkcji oraz bezpieczeństwo. Firma rozwija również usługę „SaSiatki”, jako przykład inicjatywy z zakresu ekonomii współpracy, która wykorzystuje nowoczesne technologie informatyczne. Usługa „SaSiatki” to innowacja oparta na mechanizmach ekonomii współpracy. Za pośrednictwem tej usługi klienci Carrefour Polska mogą zamawiać zakupy przez Internet i dostarczać je sobie nawzajem.

ING Bank Śląski wprowadził innowacyjne rozwiązania mające na celu ograniczenia barier w korzystaniu z usług przez klientów niepełnosprawnych. We wszystkich swoich oddziałach bank udostępnia usługę MIGAM dla klientów niesłyszących. Pracownicy banku, obsługując klienta niesłyszącego, korzystają ze specjalnej usługi tłumacza online, który dokonuje symultanicznego tłumaczenia rozmowy z klientem z języka polskiego na polski język migowy i odwrotnie. Bank uruchomił także w części bankomatów obsługę głosową, umożliwiającą korzystanie z urządzeń klientom niewidomym lub niedowidzącym.

Transition Technologies (przedsiębiorstwo specjalizujące się w rozwiązaniach informatycznych dla przemysłu) przygotował aplikację „IT dla mieszkańców Białegostoku” będącą narzędziem do komunikacji między mieszkańcami a Urzędem Miasta Białegostoku. Dzięki aplikacji

niepożądane zdarzenia mogą zostać zgłoszone natychmiast i bezpośrednio, bez konieczności składania wniosków w siedzibie Urzędu Miasta. Aplikacja jest darmowa. Projekt realizowany jest we współpracy z urzędem.

DB Schenker uruchomił dwa przyjazne dla środowiska naturalnego terminale (w Stawigudzie pod Olsztynem oraz w Starym Kisielinie na obrzeżach Zielonej Góry). W obiektach zastosowano innowacyjne rozwiązania spełniające najwyższe normy pod względem oszczędności energii, redukcji emisji CO<sub>2</sub>, efektywnej gospodarki wodnej, cieplnej oraz gospodarki odpadami.

Ceramika Paradyż wykorzystuje innowacyjny system odzysku ciepła odpadowego pochodzącego z wypału płytek oraz spalin z pieców do zasilania innych urządzeń produkujących ciepło, takich jak suszarnie rozpyłowe i suszarnie pionowe. Instalacje umożliwiają ograniczenie zużycia gazu o kilkanaście procent w skali roku. Wykonano również instalację odzysku energii ze sprężarek powietrza, która pokryła całkowite zapotrzebowanie na energię zużywaną do CO i ciepłej wody użytkowej w budynku socjalnym i laboratorium. System ten całkowicie wyeliminował pracę kotła grzewczego.

Bank BGŻ BNP Paribas – wprowadził „Pakiet Społeczny Lider”, który powstał z myślą o wsparciu organizacji społecznych kluczowych dla rozwoju lokalnego. Usługi oferowane przez bank w ramach pakietu są darmowe, a formalności ograniczone do minimum. Pakiet zapewnia też kompleksową opiekę doradcy bankowego oraz preferencyjne warunki na dodatkowe usługi.

Orange Polska – z udziałem partnera technologicznego (Huawei) oraz naukowego (Politechnika Warszawska) udostępnia studentom sieć Long Term Evolution (LTE) do konstruowania nowoczesnych usług. Współpraca w modelu open innovation to szansa na rozwój zarówno dla studentów, jak i partnerów. Orange Polska realizuje także projekt „Miasteczko Testowe”, polegający na nieodpłatnym udostępnieniu infrastruktury szerokopasmowej do prowadzenia projektów badawczych oraz wymiany doświadczeń związanych z najnowszymi trendami naukowymi i technologicznymi. Głównymi użytkownikami tej sieci są studenci, których zadaniem jest jej ocena pod względem jakości oraz doskonalenie lub opracowywanie nowych usług. Kolejnym projektem realizowanym przez Orange jest Orange Fab. To program akceleracyjny adresowany do małych i średnich firm, z którymi firma wspólnie rozwija zaawansowane technologicznie rozwiązania. Mentorzy, eksperci i inwestorzy programu pracują nad potencjałem innowacyjnych rozwiązań, dostosowując je do wymagań rynku. Firma umożliwia kilka form współpracy, takich jak: realizacja wspólnej

oferty produktowej z Orange, zakup licencji, revenue sharing, udział kapitałowy i inwestycja w start-up.

## 6. Korzyści z wdrażania biznesowych innowacji społecznych

Połączenie troski o sprawy społeczne z własnym interesem może przynieść korzyści tak samej firmie, jak i otoczeniu, w którym ona funkcjonuje. Wzrost innowacyjności, poprawa pozycji konkurencyjnej, wzrost zaufania do firmy, przyciąganie i zatrzymanie talentów, poprawa zadowolenia i zaangażowania pracowników, wzrost sprzedaży produktów i usług to przykłady korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo. Co więcej, przedsiębiorstwa prowadzące biznesowe innowacje społeczne odnoszą również korzyści z zacieśniania współpracy z różnymi partnerami biznesowymi: odbiorcami, organizacjami pozarządowymi i agendami rządowymi. Umożliwia to wymianę informacji i pogłębianie wiedzy, kumulację środków pieniężnych, a w konsekwencji podnosi również skuteczność realizowanych celów społecznych. Przykładem tego typu działań jest projekt „Pakiet Społeczny Lider” Banku BGŻ BNP Paribas.

Na wdrażaniu przez przedsiębiorstwa biznesowych innowacji korzysta też społeczeństwo. Rozwiązywane są bowiem jego konkretne problemy, niesiona jest pomoc potrzebującym oraz realizowane są ważne dla otoczenia projekty. Przykładem tego typu działań są zaprezentowane innowacyjne rozwiązania mające na celu ograniczenie barier w korzystaniu z usług ING Banku Śląskiego przez klientów niesłyszących, czy też projekt „IT dla mieszkańców Białegostoku”. Badania naukowe potwierdzają, iż biznesowe innowacje społeczne mają pozytywny wpływ zarówno na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia (tab. 4).

**Tablica 4. Korzyści z wdrażania biznesowych innowacji społecznych**

	Korzyści
Przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost innowacyjności</li> <li>– poprawa pozycji konkurencyjnej</li> <li>– wzrost zaufania do firmy</li> <li>– poprawa reputacji</li> <li>– wzrost zadowolenia i zaangażowania pracowników</li> <li>– przyciąganie i zatrzymanie talentów</li> <li>– wzrost lojalności klientów</li> <li>– odpowiadające oczekiwaniom społecznym i środowiskowym produkty i usługi</li> <li>– wzrost sprzedaży</li> <li>– budowa sieci relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi</li> </ul>

	Korzyści
Społeczności lokalne / interesariusze	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa poziomu życia społeczeństwa – tworzenie pozytywnej zmiany społecznej</li> <li>– tworzenie nowych miejsc pracy</li> <li>– pomoc przy rozwiązywaniu problemów</li> <li>– większe możliwości rozwoju</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## Zakończenie

Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami w kontekście globalizacji i zmian przemysłowych na dużą skalę, transparentność działalności gospodarczej, do której przyczyniają się media i nowe technologie, starzenie się społeczeństw, jak również wzrastające oczekiwania społeczne wobec roli biznesu w rozwiązywaniu ważnych problemów współczesnego świata, wpływają na wzrost zainteresowania przedsiębiorstw zagadnieniami biznesowych innowacji społecznych. Połączenie troski o sprawy społeczne z własnym interesem może przynieść korzyści tak samej firmie, jak i otoczeniu, w którym ona funkcjonuje.

## Literatura

- Barska A., Wyrwa J. (2016), *Problemy społeczne – wyznacznikiem kierunków rozwoju innowacji społecznych w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46.
- Bisgaard T. (2009), *CSI. Corporate Social Innovation. Companies' participation in solving global challenges*, FORA – Report, Copenhagen.
- Bisgaard T. (2009), *CSI. Corporate Social Innovation. Companies' participation in solving global challenges*, [https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/CSI\\_Report.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/CSI_Report.pdf).
- Christensen C.M., Baumann H., Ruggles R., Sadtler T.M. (2006), *Disruptive Innovation for Social Change*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 12.
- Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.
- Drucker P.F. (1984), *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review”, Vol. 26, No. 2.
- Herrera M.E.B. (2015), *Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation*, „Journal of Business Research”, Vol. 68, No. 7.
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0546&from=EN>, dostęp: 20.08.2018.
- Kanter M.R. (2006), *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, w: Zarządzanie innowacją, Helion, Gliwice.
- Kanter R.M. (2012), *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 111, <https://www.hbrp.pl/a/myshlenie-ktore-wyroznia-dobre-firmy/h6StnUoX>.

- Kroik J., Skonieczny J. (2013), *Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa*, w: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Michellini L. (2012), *Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer Heidelberg New York Dordrecht London.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonza S. (2005), *Towards alternative mod-el(s) of local innovation*, „Urban Studies”, Vol. 42, No. 11.
- Mueller S. (2013), *How social innovations can create value for society and business*, w: T. Osburg, R. Schmidpeter (eds.), *Symposium on Social Innovation*, Akademie Urstein.
- Mulgan G., Ali R., Halkett R., Sanders B. (2007), *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*, NESTA, London.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The open book of social innovation*, The Young Foundation.
- Osburg T. (2013), *Social innovation to driver corporate sustainability*, Heidelberg, Berlin.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 12.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review”, Vol. 89, No. 1–2.
- Saul J. (2011), *Social Innovation, Inc. Five strategies for driving business growth through social change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Social Innovation Exchange (b.d.), <https://www.socialinnovationexchange.org/insights/what-corporate-social-innovation>.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków.
- Szul E. (2017), *Biznesowa innowacyjność społeczna. Na przykładzie firm rodzinnych*, Humanum Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne, Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji HUMANUM.
- Wiktorska-Świącicka A., Moron D., Klimowicz M. (2015), *Zarządzanie innowacjami społecznymi, trendy, perspektywy, wyzwania*, Difin, Warszawa.
- Wizja 2050. *Innowacje społeczne Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Środowiska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC.
- Wyrwa J. (2014), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, Warszawa.

## Streszczenie

Celem artykułu była próba ukazania istoty pojęcia „biznesowe innowacje społeczne” oraz przedstawienie jego teoretycznych i praktycznych aspektów. W artykule podkreślono, iż pojęcie „biznesowe innowacje społeczne” jest wieloznaczne i nieprecyzyjne. Zaprezentowano również przedstawiane w literaturze przedmiotu mechanizmy oraz obszary tworzenia wartości społecznych przez biznesowe innowacje społeczne. Omówiono różne modele biznesowych innowacji

społecznych oraz korzyści z ich wdrażania. W artykule znalazły się również przykłady wdrażania biznesowych innowacji społecznych.

### **Słowa kluczowe**

innowacje społeczne, społeczna odpowiedzialność biznesu, biznesowe innowacje społeczne

### **Corporate Social Innovation – theoretical and practical aspects (Summary)**

The purpose of this paper is to provide an overview of the corporate social innovation concept and to present theoretical and practical aspects of its construction. The author emphasizes that defining the concept is ambiguous and imprecise. It was also pointed out mechanisms and areas of corporate social innovations' creation presented in the literature. Various business models of corporate social innovations and the benefits of their implementation have been discussed. The paper also includes examples of the implementation of corporate social innovations.

### **Keywords**

social Innovation, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Innovation