

Danuta SZWAJCA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
danuta.szwajca@polsl.pl

## KREOWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH W KONTEKŚCIE BUDOWANIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie.** Przedsiębiorstwo buduje swoją reputację wśród różnych grup interesariuszy między innymi poprzez innowacyjność oraz działania społecznie odpowiedzialne. Innowacyjność jest aspektem docenianym głównie przez inwestorów i klientów, natomiast społeczne zaangażowanie - przez pracowników, lokalne społeczności, władze administracyjne. Celem artykułu jest wskazanie możliwości połączenia obu tych czynników i kreowanie innowacji społecznych w kontekście budowania reputacji firmy. Wykorzystanie tego typu innowacji może być bardziej skutecznym narzędziem pozyskiwania przychylności wszystkich grup interesariuszy. Teza ta została sformułowana na podstawie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej oraz analizy wyników badań międzynarodowych ośrodków.

**Słowa kluczowe:** innowacje społeczne, reputacja przedsiębiorstwa, interesariusze

## CREATION OF SOCIAL INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF BUILDING THE CORPORATE REPUTATION

**Abstract.** The company builds its reputation among various stakeholder groups including through innovation and socially responsible activities. Innovation is an aspect that is appreciated mainly by investors and customers, while social involvement - by employees, local communities and administrative authorities. The purpose of the article is to indicate the possibility of combining these two factors and creating the social innovations in the context of building the corporate reputation. Using of this type of innovations can be a more effective tool to win the favor of all stakeholder groups. The thesis have been formulated on the basis of domestic and foreign literature review and analysis of research results of international centers.

**Keywords:** social innovations, corporate reputation, stakeholders

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich dekadach obserwuje się rosnące znaczenie reputacji w budowaniu wartości i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Głównymi kreatorami reputacji są interesariusze, którzy zyskują coraz większą siłę i możliwości oddziaływania na decyzje strategiczne i operacyjne podmiotów sfery biznesu<sup>1</sup>. Budowanie reputacji polega na kształtowaniu właściwych relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy oraz realizacji ich potrzeb i wymagań. Pozyskanie akceptacji i przychylności kluczowych grup interesariuszy, zwłaszcza inwestorów i klientów, wymaga spełniania ich oczekiwań co do poziomu zysku, perspektyw rozwoju oraz jakości oferowanych produktów i usług. Bardzo istotnym czynnikiem w tym procesie jest poszukiwanie i wdrażanie innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych. Jednocześnie wszystkie grupy interesariuszy, w tym szczególnie pracownicy, lokalne społeczności i władze administracyjne oczekują od przedsiębiorstw społecznej odpowiedzialności i etycznych zachowań.

Z jednej strony rośnie więc znaczenie innowacyjności przedsiębiorstw w aspekcie jego rozwoju i zdobywania przewagi konkurencyjnej, a z drugiej rola społecznej odpowiedzialności jako oczekiwania wielu ważnych grup interesariuszy. Przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać oba te konteksty planując swoje długofalowe działania, co prowadzi do kreowania i wdrażania innowacji społecznie odpowiedzialnych (innowacji społecznych). Według *Annual Global CEO Survey 2011* aż 64% badanych kierowników z międzynarodowych korporacji stwierdziło, że w ciągu kolejnych trzech lat najważniejszą kwestią w strategiach innowacji będzie rozwijanie produktów i usług przyjaznych środowisku<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i możliwości wykorzystania innowacji społecznych w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa. Wykorzystanie tego typu innowacji może być skutecznym narzędziem pozyskiwania przychylności wszystkich grup interesariuszy. Teza ta została sformułowana na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy wyników badań prowadzonych w tym zakresie przez międzynarodowe ośrodki i agencje badawcze.

---

<sup>1</sup> Zob. Sz wajca D.: Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Budowa i odbudowa zaufania interesariuszy. CeDeWu, Warszawa 2016.

<sup>2</sup> 14th Annual Global CEO Survey 2011. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceo-survey.pdf>.

## 2. Innowacyjność i społeczna odpowiedzialność jako wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa

Reputacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako zagregowana opinia o firmie, formułowana przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy na podstawie percepcji i oceny różnych aspektów jej działalności oraz perspektyw dalszego rozwoju. Ma ona złożoną naturę, gdyż jest wynikiem oceny różnych grup interesariuszy, mających odmienne wymagania i oczekiwania względem firmy. Znajduje to odzwierciedlenie w metodach i procedurach jej pomiaru. Jedną z najpopularniejszych jest metodologia opracowana przez magazyn Fortune, który od początku lat 80. ubiegłego wieku publikuje rankingi najbardziej podziwianych firm. Ogólny wskaźnik reputacji jest obliczany na podstawie oceny przedsiębiorstwa przez kadrę menedżerską, ekspertów i analityków finansowych w dziewięciu obszarach: jakość zarządzania, kondycja finansowa, długoterminowe inwestycje, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, zarządzanie personelem, jakość produktów, wykorzystanie zasobów, globalna konkurencyjność<sup>3</sup>. Biorąc pod uwagę wymienione kryteria oceny można wskazać główne wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa (rys. 1). Jak widać, znajdują się wśród nich innowacyjność i społeczna odpowiedzialność. Aspekty te mają zróżnicowane znaczenie z punktu widzenia interesów i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.



Rys. 1. Wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa  
Źródło: Opracowanie własne.

Głównym motywem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów, co ma prowadzić do uzyskiwania lepszych wyników ekonomiczno-

<sup>3</sup> Zob. <http://www.haygroup.com/en/press/best-companies-for-leadership/>

finansowych, osiągania przewagi konkurencyjnej i wzmacniania potencjału rozwojowego w długim okresie. Innowacyjność leży więc w interesie nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale również jego kluczowych interesariuszy, w tym przede wszystkim inwestorów. Biorąc pod uwagę typy innowacji, wyróżnione w *Podręczniku Oslo* można wskazać potencjalne korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy (tab. 1).

Tabela 1

## Znaczenie innowacji dla kluczowych grup interesariuszy

Typ innowacji	Grupy interesariuszy osiągające korzyści
Produktowe	Klienci, inwestorzy
Procesowe	Partnerzy biznesowi, klienci, inwestorzy
Marketingowe	Klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy
Organizacyjne	Pracownicy, partnerzy biznesowi, inwestorzy

Źródło: Sz wajca D.: Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez innowacyjność. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 74, 2014, s. 621.

Innowacje produktowe powinny być źródłem wyższej wartości dla klientów, co prowadzi do wzrostu ich zadowolenia i lojalności<sup>4</sup>. Lojalni klienci generują większe przychody i zyski, co w dłuższej perspektywie zapewnia lepsze wyniki finansowe i stopę zwrotu - aspekty doceniane przez inwestorów. Korzyści z innowacji procesowych w postaci nowych, wydajniejszych technologii, metod produkcji lub dostawy, procedur itp. mogą być odczuwane przez partnerów biznesowych: dostawców, pośredników, kooperantów, a także przez klientów (np. krótszy czas dostawy, lepszy poziom obsługi) oraz inwestorów (lepsze wyniki finansowe dzięki obniżce kosztów). Innowacje marketingowe, podobnie jak produktowe, mogą być źródłem satysfakcji nie tylko dla klientów. Niektóre rozwiązania mogą generować korzyści dla partnerów biznesowych, szczególnie pośredników i dystrybutorów. Poprawa efektywności oznacza lepsze wyniki i wzrost zadowolenia inwestorów. Wreszcie innowacje organizacyjne mogą przynosić korzyści pracownikom (lepsze warunki pracy, poprawa bezpieczeństwa), dostawcom i kooperantom (niższe koszty współpracy, lepsza komunikacja). Te rozwiązania również prowadzą do poprawy wyników finansowych i wzrostu satysfakcji inwestorów.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa dotyczy nie tylko różnych działań i przedsięwzięć na rzecz szeroko pojętego społeczeństwa, ale także etycznych zachowań, uczciwości i transparentności w każdym aspekcie funkcjonowania. Wskazuje się na trzy zasadnicze rodzaje aktywności w tym obszarze:<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Zob.: Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. CeDeWu, Warszawa 2015.

<sup>5</sup> David P., Kline S., Dai Y.: Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. " Journal of Public Relations Research", 2005, 17(3), s. 291-313.

- moralno-etyczną (np. ochrona środowiska naturalnego, uczciwe traktowanie pracowników),
- uznaniową (np. wspieranie rozwoju kultury i sztuki, udział w programach pomocowych i akcjach charytatywnych),
- relacyjną (np. budowanie relacji z konsumentami, współpraca z interesariuszami).

Wszystkie te aspekty są uwzględniane przez interesariuszy w ocenie działalności przedsiębiorstwa z perspektywy ich partykularnych oczekiwań i interesów. W tabeli 2 przedstawiono różnorodność oczekiwań najważniejszych grup interesariuszy względem przedsiębiorstwa, ze wskazaniem adekwatnych kryteriów oceny.

Tabela 2

## Oczekiwania interesariuszy i kryteria oceny przedsiębiorstwa

<i>Grupa interesariuszy</i>	<i>Zasadnicze oczekiwania</i>	<i>Kryteria oceny</i>
<i>Klienci/konsumenci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cena odpowiadająca jakości</li> <li>• dotrzymanie obietnic</li> <li>• respektowanie praw konsumentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• etyczne</li> <li>• prawne</li> </ul>
<i>Partnerzy biznesowi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystna współpraca</li> <li>• sprawna kooperacja</li> <li>• dotrzymanie słowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• organizacyjne</li> <li>• etyczne</li> </ul>
<i>Inwestorzy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atrakcyjne zyski</li> <li>• rzetelne informacje</li> <li>• transparentność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• prawne</li> <li>• etyczne</li> </ul>
<i>Pracownicy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atrakcyjne zarobki</li> <li>• dobra organizacja pracy</li> <li>• przestrzeganie przepisów prawa pracy</li> <li>• troska o rodziny pracowników</li> <li>• uczciwe traktowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• organizacyjne</li> <li>• prawne</li> <li>• społeczne</li> <li>• etyczne</li> </ul>
<i>Media</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostęp do informacji</li> <li>• rzetelne traktowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacyjne</li> <li>• etyczne</li> </ul>
<i>Administracja publiczna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie prawa</li> <li>• współudział w rozwoju regionu</li> <li>• transparentność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawne</li> <li>• społeczne</li> <li>• etyczne</li> </ul>
<i>Lokalne społeczności</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• angażowanie się w rozwój lokalny</li> <li>• respekt dla środowiska</li> <li>• wrażliwość na ludzkie problemy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczne</li> <li>• etyczne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać, każda z wymienionych grup interesariuszy stosuje kryteria etyczne, a zdecydowana większość także społeczne. Społeczną odpowiedzialnością są więc zainteresowane wszystkie grupy interesariuszy, ponieważ każda z nich oczekuje od przedsiębiorstwa odpowiedzialnych decyzji, przestrzegania przepisów prawa i norm etycznych, godnego traktowania, transparentności i uczciwości we wszystkich wymiarach i obszarach aktywności.

R. Grant wskazuje, że zachodzące zmiany w życiu społeczno-gospodarczym, zwłaszcza po kryzysie ekonomicznym, skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł sukcesu w takich obszarach, jak: odpowiedzialność społeczna, etyka, dbanie o środowisko naturalne i legitymizację społeczną<sup>6</sup>.

### 3. Innowacje społeczne - kontekst teoretyczny

Podłoża teoretycznego dla koncepcji społecznych innowacji można poszukiwać w wielu różnych koncepcjach oraz teoriach sformułowanych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Pierwszą z nich może być teoria społecznego przyzwolenia sformułowana przez K. Davisa. Zgodnie z jej głównym założeniem społeczeństwo jako właściciel wszystkich zasobów powierzyło część z nich przedsiębiorstwom, by mogły wypełniać swoją misję; muszą zatem zarządzać tymi zasobami w imieniu społeczeństwa jako mądrzy powiernicy<sup>7</sup>. Oczekiwania społeczeństwa dotyczą więc prowadzenia działalności biznesowej z uwzględnieniem interesu społecznego. Z jednej strony spełnianie misji przedsiębiorstwa polega na prowadzeniu działalności gospodarczej w sposób zapewniający osiągnięcie zysku i przetrwanie na konkurencyjnym rynku, a to jest w dużej mierze uwarunkowane wdrażaniem innowacji, zaś z drugiej strony wymaga działań społecznie odpowiedzialnych. Połączenie obu aspektów działalności prowadzi do koncepcji innowacji społecznie odpowiedzialnych.

Kolejnymi inspiracjami dla powstania kategorii społecznych innowacji są koncepcje zrównoważonego rozwoju (ZR) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR). Koncepcje te są ze sobą ściśle powiązane i czasem utożsamiane, choć ZR ma znacznie szerszy kontekst. Zgodnie z jego zasadami rozwój gospodarczy w skali makro i mikro ma postępować bez generowania negatywnych skutków w środowisku naturalnym i społecznym, w sposób zapewniający osiągnięcie równowagi w trzech obszarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Można powiedzieć, że zasady ZR wskazują kierunek, w jakim powinny podążać innowacje. Natomiast CSR stanowi jedną z odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju; CSR może być inspiracją dla tworzenia innowacji na rzecz realizacji zasad zrównoważonego rozwoju<sup>8</sup>.

Kontekst teoretyczny dla innowacji społecznych można również dostrzec w takich koncepcjach, jak: kreowanie wspólnej wartości (Creating Shared Value - CSV), hybrydowy

---

<sup>6</sup> Grant M. R.: Współczesna analiza strategii. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 30-31.

<sup>7</sup> Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 46-50.

<sup>8</sup> Kowalczyk L.: Innowacyjność odpowiedzialna społecznie, CSR instrumentem wzmacniającym innowacyjność. Prace Naukowe WSZiP nr 36(6), 2015, s. 12.

łańcuch wartości (Hybrid Value Chain - HVC), korporacyjna innowacyjność społeczna (Corporate Social Innovation - CSI) czy CSR 2.0<sup>9</sup>.

CSV to propozycja M. Portera i M. Kramera, dotycząca kreowania wspólnej, ekonomiczno-społecznej wartości, która jest rozumiana jako strategia i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi ono swoją działalność. Koncepcja opiera się na założeniu, że postęp ekonomiczny i społeczny wyraża się poprzez tworzenie wartości, pojmowanej jako relacja korzyści do kosztów. CSV nie polega na podejmowaniu działań charytatywnych, ani na wyznawaniu wspólnych wartości przez firmę i jej interesariuszy (choć jest to istotny warunek zaistnienia wartości wspólnej) - CSV polega na przeformułowaniu strategii konkurencyjności i modelu biznesu tak, aby poprzez poprawę dobrostanu otoczenia, tworzyć nową wartość biznesową<sup>10</sup>.

Koncepcja HVC dotyczy modelu współpracy podmiotów sfery biznesu z przedstawicielami sektora społecznego (organizacjami pozarządowymi, non-profit, administracją publiczną, lokalnymi społecznościami). „Hybryda” polega na tym, że działania w poszczególnych ogniwach łańcucha, od etapu zdobywania surowców aż po wytworzenie gotowego produktu, są realizowane przez różne strony, zazwyczaj więcej niż jedną, które dzielą się obowiązkami adekwatnie do posiadanych zasobów. Głównym celem tworzenia hybrydowego łańcucha wartości jest rozwój ekonomiczny oraz społeczny konkretnych grup społecznych<sup>11</sup>.

Korporacyjna innowacyjność społeczna (CSI) dotyczy reorientacji wielu współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora technologii informatycznych, w kierunku innowacji społecznych. Firmy te uznały, że sfera potrzeb społecznych może być bogatym źródłem inspiracji dla nowych produktów i kreowania nowych rynków czy segmentów<sup>12</sup>.

CSR 2.0 jest koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, opartą na wykorzystywaniu nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych do kreowania nowych rozwiązań społecznych. Chodzi tu o takie technologie, jak: blogi internetowe, mikroblogi, gry interaktywne, videoklipy, dedykowane portale specjalistyczne, portale społecznościowe, e-raportowanie, crowdsourcing i crowdfunding. Szczególnie przydatne są dwa ostatnie narzędzia: pierwsze służy generowaniu pomysłów na rozwiązanie konkretnego problemu firmy, aby nie naruszyć interesu społecznego, a drugie do gromadzenia funduszy na sfinansowanie określonego celu społecznego<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> Kroik J., Skonieczny J.: Innowacja społeczna o społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p014.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf).

<sup>10</sup> Porter M.E., Kramer M.R.: Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. "Harvard Business Review Polska", maj 2011, s. 36-57.

<sup>11</sup> Budinich V., Semeels S.: Hybrydowe łańcuchy wartości: pomost między biznesem a społeczeństwem. "Harvard Business Review Polska", nr 5, 2012, dodatek specjalny *Odpowiedzialny biznes 2012*, s. 10.

<sup>12</sup> Kanter M.R.: Korporacyjna innowacyjność społeczna - nowy model innowacji.[w:] Zarządzanie innowacją. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 163-187.

<sup>13</sup> Visse W.: CSR 2.0. Rewolucja i ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>

#### 4. Koncepcja innowacji społecznych w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa

Innowacje społeczne są kategorią interdyscyplinarną z obszaru nauk społecznych i humanistycznych. Są one definiowane nie tylko przez środowiska naukowe, ale także instytucje i organizacje międzynarodowe, takie jak Komisja Europejska czy OECD. Wybrane definicje innowacji społecznych zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Wybrane definicje innowacji społecznych

Autor/autorzy	Definicja
European Commission	Innowacje społeczne obejmują rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usług, modeli) w celu zaspokajania potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych oraz współpracy. Opierają się na pomysłowości obywateli, organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, społecznościach lokalnych, przedsiębiorstwach i jego pracownikach oraz usługach publicznych.
OECD	Innowacja społeczna poszukuje nowych rozwiązań dla problemów społecznych przez identyfikowanie i dostarczanie nowych usług, które poprawiają jakość życia osób i grup, identyfikowanie i wdrażanie nowych procesów integrujących rynek pracy, nowych kompetencji, nowych miejsc pracy i nowych form uczestnictwa, jak i czynników, które przyczyniają się do poprawy sytuacji osób zatrudnionych.
TEPSIE (Theoretical, Empirical and Political Foundations for Social Innovation in Europe)	Innowacje społeczne to nowe rozwiązania (produkty, usługi, modele, rynki, procesy itp.), które jednocześnie skuteczniej niż dotychczas zaspokajają potrzeby społeczne i prowadzą do nowych lub lepszych możliwości i zależności oraz lepszego wykorzystania aktywów i zasobów.
Social Innovation Europe	Jako innowacyjne społecznie można określić wszelkie działania oparte na oryginalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów (w tym materialnych, ludzkich, czy dotyczących zaangażowania partnerów reprezentujących różne sektory gospodarki) w celu rozwiązywania istotnych dla danej społeczności problemów. Może to dotyczyć wykorzystania zarówno sprawdzonych już rozwiązań w odniesieniu do nowych grup społecznych lub obszaru działalności, jak i wypracowania świeżych, a nawet eksperymentalnych rozwiązań dla znanych, ale wciąż istotnych problemów.



cd. tabeli 3

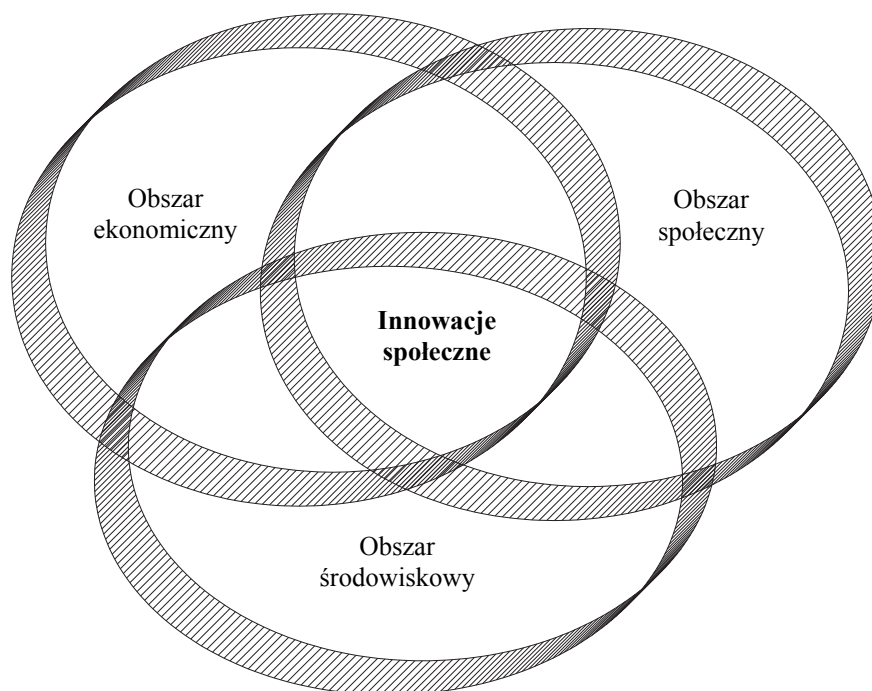
L. M. Salamon, S. L. Geller, K. L. Mengel	Innowacja społeczna to innowacyjny program lub usługa, która w nowy lub odmienny sposób identyfikuje problem społeczny lub realizuje misję charytatywną, która jest bardziej skuteczna, efektywna i trwała niż dominujące podejścia.
F. Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw, S. Gonzalez	Innowacja społeczna dotyczy takich zmian w programach, działaniach i instytucjach, które prowadzą do lepszej integracji grup i osób wykluczonych w różnych sferach życia społecznego i przy różnych skalach przestrzennych.

Źródło: Opracowano na podst.: Skonieczny J.: Wdrażanie innowacji społecznej. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. (red.) M. Szczepańczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 91-92; Panek-Owsiańska M.: Innowacje społeczne. [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji. (red.) N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013, s. 43.

W zacytowanych formułach podkreśla się, że innowacje społeczne to nowatorskie rozwiązania w postaci produktów, usług, procesów, modeli biznesowych, rynków, które:

- dotyczą rozwiązania określonego problemu lub zaspokojenia potrzeby społecznej;
- opierają się na tworzeniu nowych relacji społecznych oraz współpracy przedstawicieli różnych sektorów;
- są szansą rozwoju dla sektorów publicznego i prywatnego;
- prowadzą do lepszego wykorzystania zasobów;
- sprzyjają większej integracji grup i osób wykluczonych w różnych sferach życia społecznego;
- służą poprawie dobrostanu i jakości życia ludzi.

Podjmując próbę sformułowania definicji społecznych innowacji w kontekście budowania reputacji warto podkreślić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to jego odpowiedzialność względem interesariuszy, wynikająca nie tylko z jego klasycznych typów odpowiedzialności (ekonomicznej, prawnej, etycznej, środowiskowej, filantropijnej), ale także z podjętych zobowiązań i obietnic złożonych poszczególnym grupom interesariuszy. Wobec tego innowacje społeczne można zdefiniować jako wszelkiego typu rozwiązania w postaci produktów lub usług, technologii, modeli biznesowych, procesów, technik, procedur itp., które zaspokajają zupełnie nowe lub w nowatorski, lepszy sposób dotychczasowe potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy. Zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju takie innowacje mogą być tworzone na styku trzech obszarów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, stanowiąc reprezentację interesów wielu różnych (a nawet wszystkich) grup interesariuszy (rys. 2).



Rys. 2. Koncepcja innowacji społecznych  
Źródło: Opracowanie własne.

Obszar ekonomiczny dotyczy interesów takich grup interesariuszy, jak: właściciele, udziałowcy, akcjonariusze, inwestorzy, partnerzy biznesowi; obszar społeczny: klientów, pracowników, organizacji pozarządowych, społeczeństwa jako całości; obszar środowiskowy: lokalnych społeczności, władz administracyjnych. Innowacje kreowane z uwzględnieniem interesów wszystkich grup interesariuszy pozwalają pozyskać ich przychylność, łagodzić konflikty, co sprzyja budowaniu i wzmocnieniu pozytywnej reputacji. McWilliams i inni<sup>14</sup>, rozważając relacje pomiędzy reputacją oraz innowacjami społecznymi ze strategicznego punktu widzenia konstatują, że jeżeli przedsiębiorstwo wykorzystuje CSR jako integralny element swojej ogólnej strategii, traktując ją jako długofalową inwestycję, wówczas CSR staje się narzędziem budowania reputacji. Jest oczywiste, że wówczas firma może czerpać większe korzyści z wykorzystywania innowacji związanych z CSR w celu utrzymania i/lub ochrony swojej reputacji.

Warto w tym miejscu podkreślić, że interesariusze mogą być nie tylko beneficjentami innowacji społecznych, ale także ich inspiratorami i współkreatorami. W tym celu przedsiębiorstwo powinno nawiązywać z nimi ścisłą współpracę, prowadzić dialog i komunikację, wykorzystując nowoczesne technologie informatyczno-komunikacyjne. Znacomitym przykładem w tym zakresie może być projekt Toyoty "Ideas for good", w którym ogłoszono konkurs na pomysły produktów społecznie pożytecznych, w których można byłoby

<sup>14</sup> McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M., Guest editors introduction, corporate social responsibility: Strategic implications. "Journal of Management Studies", 2006, 41(1), 1-18.

wykorzystać technologie koncernu. Do projektu zaangażowano sieć wiernych klientów i wolontariuszy. Spośród zgłoszonych pomysłów wybrano pięć, na bazie których wraz z Uniwersytetem Carnegie Mellon zbudowano prototypy nowych produktów. Jednym z nich był komin wentylacyjny wyciągający spaliny z pomieszczeń, w których używa się otwartych palenisk (dla krajów trzeciego świata)<sup>15</sup>.

## 5. Reputacja a innowacje społeczne w ujęciu empirycznym

Pozytywne relacje pomiędzy reputacją a kreowaniem innowacji społecznie odpowiedzialnych można uzasadnić także na gruncie empirycznym. Można tu przytoczyć interesujące badania przeprowadzone przez R. Padgett i R. Moura-Leite.<sup>16</sup> Autorzy dokonali analizy zależności pomiędzy trzema zmiennymi: intensywnością wydatków na badania i rozwój, wydatkami na innowacje dające korzyści społeczne oraz poziomem reputacji przedsiębiorstwa. Badana próba liczyła 257 amerykańskich firm, a analizą objęto dane z czterech lat, od 2004 do 2007 (dane pochodziły z trzech źródeł: Thomson Reuters Data Stream, Kinder Lydenburg Domini social rating oraz rankingu World Most Admired Companies publikowanego przez Fortune Magazine). Uzyskane wyniki nie wykazały pozytywnej zależności pomiędzy wydatkami na B+R oraz wskaźnikiem reputacji, co oznacza, że nie każdy typ innowacji może poprawić reputację firmy. Natomiast pozytywne zależności odnotowano pomiędzy reputacją a wydatkami na innowacje generujące duże korzyści społeczne. Konkludując można stwierdzić, że innowacje społecznie zaangażowane wpływają na poprawę reputacji przedsiębiorstwa.

Brak pozytywnej korelacji pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem jego ogólnej reputacji wykazali także M. Brown i P. Turner na przykładzie badań dotyczących najbardziej podziwianych firm brytyjskich<sup>17</sup>. Na podstawie analizy danych z lat 1990-2009 stwierdzili, że dobra reputacja w zakresie innowacyjności nie gwarantuje tak samo dobrego wskaźnika ogólnej reputacji. Jeśli jednak firma ma reputację innowacji i potrafi zarządzać innymi zasobami, istnieje większe prawdopodobieństwo, że firma rozwinie swoją zdolność innowacyjną do osiągnięcia długoterminowej przewagi konkurencyjnej i rentowności.

---

<sup>15</sup> Pyszka A.: Społecznie odpowiedzialne innowacje - konieczność czy moda? [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 116.

<sup>16</sup> Padgett R.C., R.C. Moura-Leite, The impact of R&D intensity on corporate reputation: Interaction effect of innovation with high social benefit. "Intangible Capital", 2012, 8(2), 216-238, <http://dx.doi.org/10.3926/Ic.336>.

<sup>17</sup> Brown, M., Turner, P.: Innovation and corporate reputation: Britain's most admired company surveys 1990-2009. [in:] *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. F.S. Nobre, D. Walker, R. Harris (eds.), Business Science Reference, Hershey PA 2012, pp. 264-277.

Należy zauważyć, że wyniki przedstawionych badań nie są zaskakujące wzięwszy pod uwagę metodykę obliczania wskaźnika reputacji Fortune Magazine. Ogólny Wskaźnik Reputacji (*Overall Reputation Score*) jest wynikiem oceny firmy przez respondentów (kadry menedżerskiej i specjalistów z dziedziny zarządzania różnych branż) w dziewięciu obszarach: innowacyjność, jakość zarządzania, długoterminowe inwestycje, odpowiedzialność społeczna, zarządzanie personelem, jakość produktów, kondycja finansowa, wykorzystanie zasobów, globalna konkurencyjność<sup>18</sup>. Jak widać, jednym z nich jest społeczna odpowiedzialność, oceniana m. in. na podstawie wydatków przedsiębiorstwa na projekty, w tym innowacje, prospołeczne.

## 6. Podsumowanie

Macierz Innowacyjność i społeczna odpowiedzialność to dwa istotne wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa, uwzględniane w procedurach jej oceny i pomiaru. Aspekty te są w różnym stopniu istotne i doceniane przez poszczególne grupy interesariuszy. Innowacyjność jest szczególnie ważna dla inwestorów, klientów i partnerów biznesowych, natomiast szeroko pojęta odpowiedzialność społeczna leży w interesie wszystkich grup. Połączenie tych dwóch aspektów stwarza możliwość kreowania innowacji społecznie odpowiedzialnych (społecznych). Kategoria ta ma szeroki kontekst teoretyczny, a jej podłoże stanowią m.in. koncepcje: teoria społecznego przyzwolenia, CSR, CSV, HVC, CSI, CSR 2.0. Idea innowacji społecznych wpisuje się także w zasady zrównoważonego rozwoju, ponieważ dotyczy inicjatyw kreowanych na styku trzech obszarów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego.

W kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa innowacje społeczne zostały zdefiniowane jako wszelkiego typu rozwiązania w postaci produktów lub usług, technologii, modeli biznesowych, procesów, technik, procedur itp., które zaspokajają zupełnie nowe lub w nowatorski, lepszy sposób dotychczasowe potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy. Interesariusze mogą być z jednej strony podmiotami inspirującymi oraz współkreującymi, a z drugiej strony beneficjentami takich innowacji. Ze względu na fakt, że innowacje społeczne zazwyczaj leżą w interesie wszystkich grup interesariuszy mogą stanowić bardzo skuteczne narzędzie budowania i wzmacniania pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa. Tezę tę potwierdzają wyniki cytowanych badań przeprowadzonych na przykładzie międzynarodowych firm. Należy zauważyć, że w dobie dynamicznego postępu technologicznego, rosnącej siły interesariuszy oraz presji środowisk promujących idee

---

<sup>18</sup> Nawrocki T.L., Sz wajca D., The Concept of Corporate Reputation Assessment Model – the Stock Market Investors Perspective. [w:] Strategic Innovative Marketing, Kavoura A., Sakas D.P., Tomaras P. (eds.) Springer Proceedings in Business and Economics, 2016, pp. 165-171.

społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju innowacje społeczne mają szansę stać się kluczowym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

1. Brown, M., Turner, P.: Innovation and corporate reputation: Britain's most admired company surveys 1990-2009. [in:] Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development. F.S. Nobre, D. Walker, R. Harris (eds.), Business Science Reference, Hershey PA 2012.
2. Budinich V., Semeels S.: Hybrydowe łańcuchy wartości: pomost między biznesem a społeczeństwem. "Harvard Business Review Polska", nr 5, 2012, dodatek specjalny *Odpowiedzialny biznes 2012*.
3. Caputa W.: Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa. CeDeWu, Warszawa 2015.
4. David P., Kline S., Dai Y.: Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. "Journal of Public Relations Research", 2005, 17(3).
5. Grant M.R.: Współczesna analiza strategii. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
6. <http://www.haygroup.com/en/press/best-companies-for-leadership/>
7. Kanter M.R.: Korporacyjna innowacyjność społeczna - nowy model innowacji.[w:] Zarządzanie innowacją. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
8. Kowalczyk L.: Innowacyjność odpowiedzialna społecznie, CSR instrumentem wzmacniającym innowacyjność. Prace Naukowe WSZiP nr 36(6), 2015.
9. Kroik J., Skonieczny J.: Innowacja społeczna o społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyp\\_pdf\\_2013/p014.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyp_pdf_2013/p014.pdf).
10. McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M., Guest editors introduction, corporate social responsibility: Strategic implications. "Journal of Management Studies", 2006, 41(1).
11. Nawrocki T.L., Sz wajca D., The Concept of Corporate Reputation Assessment Model – the Stock Market Investors Perspective. [w:] Strategic Innovative Marketing, Kavoura A., Sakas D.P., Tomaras P. (eds.) Springer Proceedings in Business and Economics, 2016.
12. Padgett R.C., R.C. Moura-Leite, The impact of R&D intensity on corporate reputation: Interaction effect of innovation with high social benefit. "Intangible Capital", 2012, 8(2), 216-238, <http://dx.doi.org/10.3926/Ic.336>.
13. Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2009.

14. Panek-Owsiańska M.: Innowacje społeczne. [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji. (red.) N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013.
15. Porter M.E., Kramer M.R.: Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. "Harvard Business Review Polska", maj 2011.
16. Pyszka A.: Społecznie odpowiedzialne innowacje - konieczność czy moda? [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
17. Skonieczny J.: Wdrażanie innowacji społecznej. [w:] Innowacje społeczne w teorii i praktyce. (red.) M. Szczepańczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
18. Sz wajca D.: Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez innowacyjność. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 74, 2014.
19. Sz wajca D.: Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa. Budowa i odbudowa zaufania interesariuszy. CeDeWu, Warszawa 2016.
20. Visse W.: CSR 2.0. Rewolucja i ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>
21. 14th Annual Global CEO Survey 2011. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceo-survey.pdf>.