

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

288

Spółeczna odpowiedzialność organizacji

W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii



Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-369-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Tomasz Brzozowski , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego	11
Ewa Gluszek , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa	22
Ewa Jastrzębska , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
Stanisław Kamiński , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa	49
Katarzyna Klimkiewicz , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów	57
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa	70
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości	84
Paweł Kuźbik , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego	95
Ewa Mazur-Wierzbicka , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców	106
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych	115
Aleksandra Paszkiewicz , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej	126
Adrian Pyszka , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
Marcin Ratajczak , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego	151
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
Piotr Rogala , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
Agata Rudnicka , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
Ewa Stawicka , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach	190
Magdalena Stefańska , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	198

Dorota Teneta-Skwiercz , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
Monika Wilewska , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice	224
Przemysław Wolczek , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
Adam Zawadzki , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
Halina Zboroń , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

Summaries

Tomasz Brzozowski , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model	21
Ewa Głuszek , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation	36
Ewa Jastrzębska , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research	48
Stanisław Kamiński , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises	56
Katarzyna Klimkiewicz , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
Janusz Kroik, Jan Skonieczny , Faces of social responsibility in corporate strategy	83
Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata , CSR strategy as common value creation	94
Paweł Kuźbik , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
Ewa Mazur-Wierzbicka , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
Dominika Mirońska, Piotr Zaborek , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services	125
Aleksandra Paszkiewicz , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution	137
Adrian Pyszka , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs	150
Marcin Ratajczak , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
Janusz Reichel , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
Piotr Rogala , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

Agata Rudnicka , FairTrade market in old and new EU countries	189
Ewa Stawicka , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
Magdalena Stefańska , Theoretical background and evolution of the definition of CSR	211
Dorota Teneta-Skwiercz , Essence and rules of SRI's performance	223
Monika Wilewska , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
Przemysław Wolczek , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
Adam Zawadzki , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility	258
Halina Zboroń , CSR – towards the new paradigm	270

Adrian Pyszka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TWORZENIE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH INNOWACJI (SOI) Z PERSPEKTYWY KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH

Streszczenie: Przyczyną napisania artykułu jest chęć znalezienia odpowiedzi na następujące pytanie: Jakie są główne problemy firm zaangażowanych w tworzenie i rozwój innowacji opartych na CSR, zainteresowanych tworzeniem wartości i zapobieganiem kosztom transakcyjnym? W pierwszej kolejności sugeruje się, że CSR działa jak katalizator, umożliwiając dzielenie się wiedzą, budowanie zaufania i ustanawianie idei i reguł pomiędzy wieloma partnerami wymiany, używając organizacyjnych kompetencji i zasobów celem dopasowania ich do potrzeb interesariuszy. Po drugie, podkreśla się fakt, że Społecznie Odpowiedzialne Innowacje (SOI) prowadzą do rozwoju różnych społecznych i ekonomicznych zasad, które oddziałują na niepewność i ograniczoną racjonalność transakcji, żeby minimalizować koszty transakcyjne i zwiększać wartość.

Słowa kluczowe: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, CSR, koszty transakcyjne, innowacje, Społecznie Odpowiedzialne Innowacje (SOI).

1. Wstęp

Według Hamela i Breena w dzisiejszych czasach potrzebna jest nowa wizja zarządzania. W książce *Zarządzanie jutra* twierdzą oni, że dzisiejsze tradycyjne zarządzanie przeżywa kryzys. Jest to spowodowane m.in. używaniem tych samych narzędzi zarządzania, ciągłym poszukiwaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o te same, najczęściej efektywnościowe mierniki, które wprowadzili jeszcze na początku XX wieku prekursorzy zarządzania, tacy jak Taylor czy Weber. Dzisiejsze organizacje, zwłaszcza duże, doszły do bariery, którą stała się ich wielkość. Powoduje to, że cele programów restrukturyzacyjnych oparte na poszukiwaniu wyeliminowania nieefektywności opierają się nadal na trzech wskaźnikach efektów: lepiej, szybciej i taniej. Sprawia to, że trudno oczekiwać po organizacjach większej elastyczności, innowacyjności i ukierunkowania na satysfakcję. Innowacje w takich przypadkach polegają na improwizowaniu, łataniu i naprawianiu, ograniczając się do jednostek i projektów, ale nie prowadząc do przełomowych zmian. Główny problem leży w istocie sto-

sowanego zarządzania, które powinno używać zasad zarządzania 2.0, a mianowicie zmian w zaangażowaniu pracowników, tj. przejścia od posłuszeństwa do misji, pasji i wolnej woli w tworzeniu, uelastycznienia i spłaszczenia struktur organizacyjnych, umożliwienia udziału w tworzonej wartości przedsiębiorstwa, większego nacisku na eksperymentowanie i używanie gier, wykorzystywania zbiorowej mądrości, realizacji rewolucyjnych idei w sposób ewolucyjny, wykorzystywania menedżerów jako liderów i sponsorów zamiast szefów, organizacyjnego uczenia się i dystrybucji wiedzy¹.

Zaprezentowane problemy wpisują się w obszar Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (popularnie określanej angielskim akronimem CSR), gdzie można dostrzec silne zaangażowanie świata biznesu i nauki w tworzenie i propagowanie nowych standardów zarządzania, programów oraz norm aktywizujących firmy, pracowników i otoczenie do współpracy opartej na celach pozaefektywnościowych. Pomimo tego brakuje publikacji ukazujących potencjał, jaki powstaje na połączeniu innowacji z wytycznymi CSR, które autor określa jako Społecznie Odpowiedzialne Innowacje (SOI).

Zakłada się, że SOI tworzone są przez firmy umiejętnie łączące prowadzoną działalność ze społeczną odpowiedzialnością, tworzące innowacje w wyniku splotu kontraktów, zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, co powoduje wchodzenie w nowe kontrakty i transakcje umożliwiające uzyskanie minimalizacji kosztów transakcyjnych i/lub maksymalizację wartości.

Dokonując takiego zestawienia, można zauważyć lukę w teorii, która dotyczy powiązania społecznie odpowiedzialnych innowacji i kosztów transakcyjnych oraz wartości, co wydaje się istotne z punktu widzenia rozwoju tego zjawiska na rynku. W związku ze zidentyfikowaną luką pojawia się następująca kwestia: jakie są główne problemy firm zaangażowanych w tworzenie i rozwój innowacji opartych na CSR, zainteresowanych tworzeniem wartości i zapobieganiem kosztom transakcyjnym?

Celem niniejszego artykułu jest zatem próba ukazania sposobu tworzenia się kosztów transakcyjnych i wartości podczas rozwijania SOI na styku trzech obszarów, tj. społecznej odpowiedzialności biznesu, innowacji i „kosztów transakcyjnych”². Dodatkowym celem jest wskazanie sposobów kształtowania transakcji (np. podczas rozwijania innowacji) w stronę minimalizacji ww. kosztów i maksymalizacji wartości.

¹ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008, s. 27-34.

² Założenia do teorii kosztów transakcyjnych (TCE) zostały stworzone w 1937 r. przez Coase'a i rozwinięte w 1975 r. przez Williamsona. W artykule *The Nature of the Firm*, poszerzając granice firm, Coase wskazał rynki i hierarchie jako alternatywne struktury regulacyjne, determinowane różnicą w kosztach transakcyjnych. Teoria ta została rozwinięta przez Williamsona, który zooperacjonalizował ją poprzez zestawienie relatywnej efektywności alternatywnych struktur regulacji (rynkowych i hierarchicznych) z dostrzegalnymi wymiarami transakcji: specyfiką zasobów, niepewnością i częstotliwością transakcji.

2. Teoria kosztów transakcyjnych – ukierunkowanie na minimalizację kosztów czy maksymalizację wartości?

W literaturze przedmiotu „teoria kosztów transakcyjnych” postrzegana jest jako wynik ewolucji dzisiejszych organizacji wychodzący z nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), który powstał w związku z krytyką założeń neoklasycznej teorii firmy³. Spojrzenie z perspektywy instytucjonalnej wymusiło uwzględnienie kontekstu społecznego (tradycji, sieci relacji, presji regulacji), a także negocjowania i realizacji kontraktów. Dzisiejsze instytucje odgrywają bardziej autonomiczną rolę w procesie kształtowania wyników politycznych, gdyż są arenami, na których zmagają się siły społeczne, ale także zbiorami standardowych procedur operacyjnych i struktur, które definiują interesy aktorów oraz ich bronią. Same w sobie są więc aktorami politycznymi. Instytucje zatem definiują swoje interesy i ich bronią⁴.

Jak wskazują Geyskens, Steenkamp i Kumar, podstawowym pytaniem w teorii kosztów transakcyjnych jest dylemat: czy transakcja jest efektywniej realizowana wewnątrz organizacji (gdy zachodzi integracja wertykalna), czy raczej na zewnątrz, przez autonomicznych wykonawców (regulacja rynkowa)? Założeniem *a priori* teorii kosztów transakcyjnych jest twierdzenie, że regulacja rynkowa jest efektywniejsza od wertykalnej w związku z występowaniem konkurencji, gdyż transakcje realizowane w ramach regulatorów hierarchicznych nie odczuwają presji konkurencyjności, co powoduje powstawanie zjawiska biurokracji. Jednakże pewna kombinacja trzech wymiarów kosztów transakcyjnych (specyfiki zasobów, niepewności i częstotliwości transakcji), przy założeniu problemów na rynkach, może się okazać bardziej opłacalna z wykorzystaniem integracji wertykalnej⁵.

Koszty transakcyjne są najczęściej związane z kosztami poszukiwania, targowania, monitoringu, egzekwowania i innymi pośrednimi kosztami występującymi w wymienionych procesach. Według Williamsona wyspecjalizowane jednostki uzyskują zazwyczaj korzyści ekonomii skali, zapewniając niższe koszty wytworzenia niż w przypadku prób samodzielnej realizacji tychże działań przez przedsiębiorstwo. Jednakże współpraca z wyspecjalizowanymi podmiotami na zewnętrznym rynku ma również pewne wady, m.in. powoduje znaczny wzrost kosztów planowania, koordynowania i kontrolowania realizowanych działań⁶.

³ J. Pauwe, P. Boselie, *Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting*, „Human Resource Management Journal” 2003, 13, 3, s. 56-70.

⁴ V. Lowndes [w:] D. Marsh, G. Stoker, *Teorie i metody w naukach politycznych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 94.

⁵ I. Geyskens, J.-B.E. Steenkamp, N. Kumar, *Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 3, s. 519-543.

⁶ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998, s. 15-16.

Koszty transakcyjne w połączeniu z innymi teoriami nowej ekonomii instytucjonalnej, m.in. z teorią agencyjną, wskazują, że istotą działania przedsiębiorstwa są zawierane kontrakty i transakcje, którym towarzyszy ograniczona racjonalność wyboru i oportunizm jednostek, gdzie przedsiębiorstwo jest postrzegane jako struktura zarządzania, a sfera instytucjonalna ma poprzez regulacje wpływ na funkcjonowanie rynku⁷. Takie założenia podkreślają istotę kosztów zarządzania, których ograniczanie może dotyczyć zdarzeń występujących przed, w trakcie i po transakcji. Williamson dzieli ww. koszty według momentu ich powstania, tj. jako koszty *ex ante* i *ex post*⁸. Koszty *ex ante* są kosztami powstającymi w procesie przygotowania transakcji, zalicza się do nich koszty projektowania, negocjowania i zabezpieczania umów. Koszty *ex post* są związane z monitorowaniem i egzekwowaniem warunków kontraktu, gdzie zalicza się koszty niedostosowania, renegocjowania, założenia i bieżące związane ze strukturami zarządzania, koszty składowania zabezpieczającego wykonanie zobowiązań.

Teoria kosztów transakcyjnych zrywa z racjonalnością wyboru, pozwalającą m.in. na z góry zaplanowany i przewidywalny sposób zakładania przychodów i kosztów oraz optymalnego wykorzystania zasobów. Istnienie kosztów transakcyjnych wymusza wzięcie pod uwagę koncepcji ograniczonej racjonalności. Wynika to z trzech zasadniczych atrybutów wymiany determinujących wysokość kosztów transakcyjnych, a zarazem z efektywności transakcji, tj. niepewności⁹, specyfiki zasobów i częstotliwości transakcji¹⁰.

Pomimo pozytywnego odbioru teorii kosztów transakcyjnych przez teoretyków i praktyków zarządzania pojawiają się głosy krytyczne odnoszące się do konieczności jej weryfikacji ze względu na niestabilność i możliwość załamania się rynków. Zdaniem Ghoshala i Morana organizacje w takiej sytuacji nie są gorszymi substytutami struktur do przeprowadzania efektywnych transakcji, ale raczej posiadają unikalne zalety o logice odmiennej od rynkowej. Przewagą organizacji nad rynkami jest wykorzystanie ludzkiej zdolności do podejmowania inicjatyw, do współpracy, do nauki, wykorzystania wewnętrznych celów i dywersyfikacji do wzrostu uczenia się i tworzenia innowacji oraz celowej adaptacji. Na rynku przegrywają również organizacje, które nie potrafią stworzyć społecznego kontekstu niezbędnego do zbudowania zaufania i zaangażowania pracowników. Zaufanie i uczenie się jest tak

⁷ Tamże, s. 30.

⁸ Tamże, s. 33-35.

⁹ Eksperymenty ekonomistów behawioralnych ukazały, że ludzie mają skłonność do zachowań altruistycznych w sytuacji, gdy podejmują decyzje w środowisku kontrolowanym i ukierunkowanym na pozytywny efekt. Udowodnił to w swoich eksperymentach List, ukazując, że wystarczy zmienić uwarunkowania sytuacyjne podejmowanej decyzji (np. wyeliminować kontrole), żeby doprowadzić do wzrostu egoizmu jednostek i pojawienia się oportunizmu S.D. Levitt, S.J. Dubner, *Super freakonomia*, Znak, Kraków 2011, s. 133.

¹⁰ H.S. Rasheed, S.W. Geiger, *Determinants of governance structure for the electronic value chain: Resource dependency and transaction costs perspectives*, "Journal of Business Strategies", Fall 2001, 18, 2.

samo ważne w relacji rynku z organizacją, jak efektywność i oportunizm w regulacji rynkowej i hierarchicznej¹¹.

Można odnaleźć także inne sposoby postrzegania transakcji jako prowadzącej do uzyskiwania wspólnej wartości zamiast minimalizacji kosztów. Takie podejście proponują Zajac i Olsen, którzy wskazują, że w sytuacji wystąpienia strategii wymiany międzyorganizacyjnej m.in. w ramach wspólnych, dobrowolnych przedsięwzięć (jak np. *joint ventures*), korzyści strategiczne i z uczenia się zazwyczaj zwiększają wartość transakcji, jednocześnie zwiększając koszty transakcyjne, ale dając wartość przewyższającą straty efektywności kosztowej¹². Zdaniem Zajaca i Olsena w takim przypadku wartość jest nie tylko tworzona, ale również zabezpieczona i dystrybuowana w ramach trzech etapów, tj. inicjowania, procesu i rekonfiguracji. Wymienione fazy zakładają, że wartość jest tworzona w ramach procesu wymiany poprzez poszukiwania alternatyw między różnymi formami regulacji (rynkowej, międzyorganizacyjnej, hierarchicznej), zaczynając od ustalenia i przygotowania warunków wymiany, poprzez ustalenie norm, zarządzanie konfliktem i budowę zaufania, aż do oceny ewentualnej luki efektywnościowej oraz redefiniowania typu strategii i natury procesu wymiany¹³.

3. Społecznie odpowiedzialne innowacje – istota i sposób tworzenia

a) Idea Społecznie Odpowiedzialnych Innowacji (SOI)

Innowacja, zwłaszcza zarządzania, to znacząca odmiana zwyczajowej formy organizacyjnej firmy i poprzez to przybliżenie realizacji jej celów. Przybliżona przez Hamela i Breena nowa wizja zarządzania jest ukierunkowana na tworzenie innowacji na styku relacji, eksperymentów, zabawy i współpracy, co wpisuje się w oczekiwania w zakresie tworzenia rozwiązań i relacji umożliwiających minimalizację kosztów oraz maksymalizację wartości poprzez zawiązywanie odpowiednich kontraktów i transakcji z partnerami wymiany¹⁴.

Innowacyjność, patrząc z perspektywy wewnętrznej, tj. środowiska pracy, oznacza wprowadzanie nowych i poprawionych sposobów robienia czegoś w pracy. Ujmując to szerzej, innowacja jest intencjonalnym wprowadzeniem w ramach pracy i aplikacją w pracy zespołowej lub organizacji pewnych pomysłów, procesów, produktów, procedur które są nowatorskie i zaprojektowane do zwiększenia wartości

¹¹ S. Ghoshal, P. Moran, *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, "The Academy of Management Review", Vol. 21, No. 1, January 1996, s. 13-47.

¹² E.J. Zajac, C.P. Olsen, *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, "Journal of Management Studies", 30:1 January 1993, 0022-2380, s. 131-145.

¹³ Tamże.

¹⁴ G. Hamel, B. Breen, wyd. cyt., s. 35-36.

wynikającej z tej pracy¹⁵. Innowacja z perspektywy zewnętrznej jest ukazywana jako pewien wynik oddziaływań wewnętrznych i relacji z otoczeniem, poprzez które powstają nowe produkty i usługi oraz modele biznesu¹⁶.

Takie postrzeganie podejścia do zarządzania i samej istoty innowacji ma ciekawe implikacje praktyczne i teoretyczne, bo doskonale wpisuje się w nowe trendy w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dlatego wprowadzony w niniejszym artykule zwrot „Społecznie Odpowiedzialne Innowacje” (SOI) można opisać za pomocą definicji projektującej, a mianowicie jako: wynik oddziaływania przedsiębiorstwa na jego wnętrze i kontekst konkurowania, ukierunkowane na poszukiwanie przełomowych idei (produktów, procesów, modeli biznesu), wymagających współtworzenia wartości z interesariuszami organizacji, realizowanych wewnątrz organizacji lub poprzez angażowanie kooperantów, np. w otwartych sieciach relacji, biorąc pod uwagę teraźniejsze i przyszłe skutki (ekonomiczne, społeczne, środowiskowe) rozwijania i wdrożenia tych innowacji¹⁷.

Podsumowując, można wykazać różnice między innowacjami SOI i postrzeganymi jako nieodpowiedzialne, patrząc przez pryzmat charakteru, celu (tab. 1).

Tabela 1 w sposób uproszczony podkreśla różnice między SOI i innowacjami nieodpowiedzialnymi, będąc jednocześnie przestrożą dla menedżerów co do przesuwania innowacji między wymienionymi kolumnami. I tak na przykład SOI mogą zapoczątkować innowacje komercyjne, innowacje komercyjne mogą stać się nieodpowiedzialne, ale może też nastąpić ruch odwrotny, kiedy nieodpowiedzialny (nieetyczny) projekt może stać się pożytecznym społecznie produktem (np. przenikanie technologii wojskowych do życia codziennego). Wszystko zależy od ludzi używających tych innowacji i poziomu moralnej świadomości konsekwencji czynów.

b) Obszary determinujące powstanie SOI oraz poziom tworzonej wartości i kosztów transakcyjnych

Aby lepiej przyjrzeć się, w jaki sposób determinowane są SOI i jak wpływają na poziom kosztów i tworzonej wartości, należy zwrócić uwagę na przykładowe związki powstające na styku trzech obszarów analizy (rys. 1), tj. innowacji, CSR

¹⁵ M.A. West, *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*, „Applied Psychology: An International Review” 2002, 51 (3), s. 355-424.

¹⁶ A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, s. 106.

¹⁷ Społecznie Odpowiedzialne Innowacje to np. Projekt innowacji dostawcy usług British Telecom dla firmy odzieżowej Tommy Hilfiger – *Virtual video-based fitting room* (poprawa *work-life balance*, skrócenie czasu projektowania odzieży, oszczędność czasu, poprawa wizerunku w oczach klienta; Projekt Ideo dla Bank of America, gdzie stworzono konto oszczędnościowe, na które wpływały resztki z wydatków na zakupy zaokrąglane do dolara i odkładane jako lokaty dla młodych matek – efekt w 4 lata 10 mln nowych kont i wzrost ilości posiadanych oszczędności (obecnie usługa mSaver w mBank.pl); Projekt IKEALAND w Londynie, gdzie na nieużytkach planuje się stworzenie ekodzielniczy zbudowanej i zarządzanej zgodnie z wartościami IKEA i zrównoważonego rozwoju.

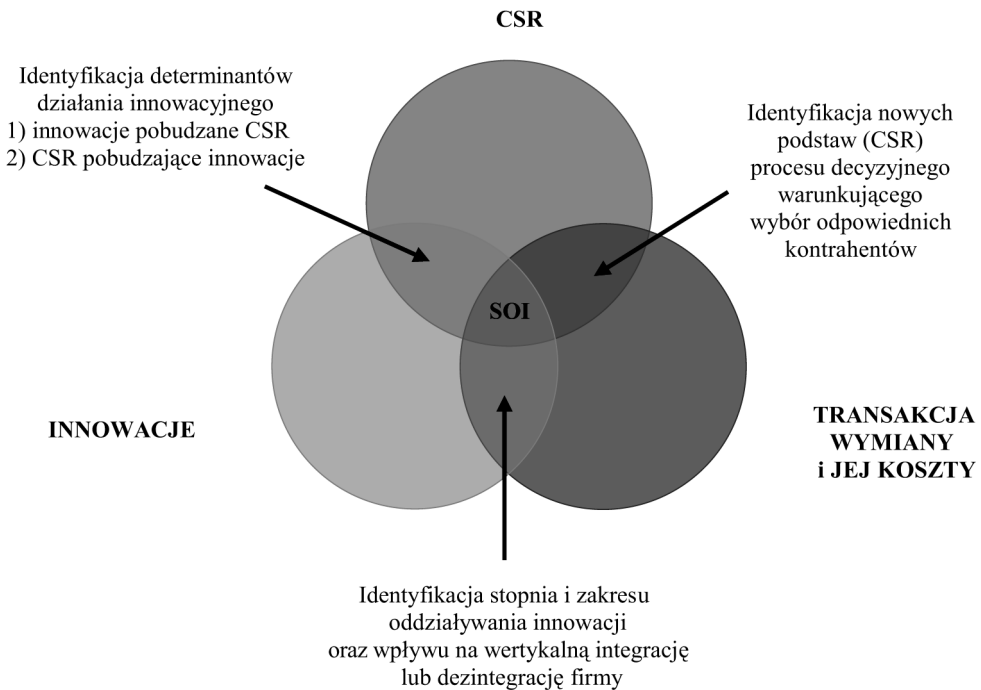
Tabela 1. Porównanie innowacji według konsekwencji ich oddziaływania na społeczeństwo, środowisko i ekonomię

Porównywany atrybut	Innowacje nieodpowiedzialne	Innowacje neutralne	SOI (Społecznie Odpowiedzialne Innowacje)
Charakter problemu do rozwiązania	Rozwiązanie nieetycznego problemu, np. skuteczniejszy rodzaj broni	Rozwiązanie jakiegoś neutralnego problemu biznesowego, np. wyższa wydajność produkcji, nowy nietypowy produkt (żółte samoprzylepne karteczki firmy 3M)	Rozwiązanie problemu zwiększającego wartość współpracy na styku interesariuszy i firmy, np. wzrost wiedzy farmerów co do bardziej ekologicznych metod produkcji rolnej. Rozwiązanie jakiegoś problemu społecznego u interesariuszy
Cel	Zniszczenie konkurencji	Prześcignięcie konkurencji lub przypadkowe odkrycie	Poza konkurencją lub kooperacja
Potencjalny efekt	Negatywny efekt ekonomiczny, społeczny i/lub środowiskowy	Pozytywny efekt ekonomiczny	Pozytywny efekt ekonomiczny, społeczny i/lub środowiskowy
Sposób przemieszczania się innowacji	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>stworzenie pozytywnego</p> <p>rozwiązania dla szerszego rynku</p> <p>← niewłaściwe „nowe” wykorzystanie innowacji</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>rozwiązanie problemu społecznego</p> <p>← komercjalizacja nowych produktów i usług na bazie SOI</p> </div> </div>		

Źródło: opracowanie własne.

i kosztów transakcyjnych. Wskazane trzy obszary relacji zidentyfikowano w ramach badań literatury przedmiotu.

Badania MacGregora i Fontrodony ukazują, że organizacje innowacyjne poszukujące innowacji na styku ze społeczną odpowiedzialnością zazwyczaj charakteryzują się postawą proaktywną w CSR, ukierunkowaną na antycypowanie przyszłych trendów i narzucanie ich pozostałym firmom w branży, jako opiniotwórczy liderzy (dyfuzja innowacji). Wynikiem tego będzie poszukiwanie dopasowania między innowacjami i CSR, co może się odbywać poprzez koło wartości zakładające istnienie dwóch stanów, tj.: innowacji stymulowanych przez CSR (*CSR-driven innovation*) i CSR stymulowanego przez innowacje (*innovation-driven CSR*). Wynikiem tego zestawienia ma być tworzenie wartości jako pewnych wzorców postępowania (np. wpływających lub tożsamy z realizowanym CSR) oraz wartości (np. ekonomicznej w ramach stworzonej innowacji). Odbywać się to będzie w czterech sferach, tj.: procesu, organizacyjnej, relacyjnej i społecznej. Jednakże innowacje będą tworzyły wartość wzorcową, podążając od strony procesu, a CSR – wychodząc z analizy „potrzeb społecznych”, np. wykorzystując prosumentów do tworzenia nowych produktów i usług. Taki proces tworzenia innowacji o charakterze społecznym wymaga kilku kroków, tj. (1) zrozumienia organizacji, (2) identyfikacji istniejącego stanu, (3) zaprojektowania stanu idealnego, opartego na strategicznych zamierzeniach i oczekiwaniach interesariuszy, (4) porównania ze stanem istniejącym, (5) identyfikacji



Rys. 1. Zestawienie trzech obszarów warunkujących powstawanie SOI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. MacGregor, J. Fontrodona, *Exploring the fit between CSR and innovation*, Working Paper, WP-759, July 2008; A. Midttun, T. Dirdal, K. Gautesen, T. Omland, S. Wenstøp, *Integrating Corporate Social Responsibility and Other Strategic Foci in a Distributed Production System – A Transaction Cost Perspective on the North Sea Offshore Petroleum Industry*, BI Norwegian School of Management, Research Report 11/2005; C. Wolter, F.M. Veloso, *The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences*, "Academy of Management Review" 2008, Vol. 33, No. 3, s. 586-605.

szans i ryzyka, (6) działania. Potem proces powraca do kroku pierwszego, zakładając proces uczenia się poprzez zdobyte doświadczenie¹⁸.

Analizując relację na styku innowacji i kosztów transakcyjnych, warto zwrócić uwagę na typologię innowacji według Hendersona i Clarka, która została wykorzystana przez badaczy do ukazania wpływu na powstawanie kosztów transakcyjnych. Typologia ta zawiera cztery typy innowacji, m.in. inkrementalne (ewolucyjne), modularne, architektoniczne i radykalne. Innowacja inkrementalna ma charakter ewolucyjny, wprowadza stosunkowo niewielkie zmiany w istniejącym produkcie, wykorzystując istniejący potencjał, a często wzmacniając dominację firmy. Innowa-

¹⁸ S.P. MacGregor, J. Fontrodona, *Exploring the fit between CSR and innovation*, Working Paper, WP-759, July 2008.

cja modularna, taka jak zamiana telefonów analogowych na cyfrowe, to innowacja odnosząca się do kluczowej koncepcji projektu bez zmiany jego architektury. Innowacja architekтуrowa polega na rekonfiguracji zastanego systemu celem połączenia istniejących komponentów w nowy sposób, komponent może się jednak zmienić, ale nie zmienia się główna koncepcja jego projektu ani użyta wiedza inżynierska (np. wiatrak pokojowy). Innowacja radykalna odwołuje się do zjawiska „twórczej destrukcji” jako procesu transformacji, któremu towarzyszą przełomowe odkrycia. Innowacja taka bazuje na innych założeniach inżynierskich i zasadach naukowych, co zazwyczaj powoduje wielkie problemy dla firm, ale może stanowić zakończone sukcesem wejście nowej firmy na rynek lub redefiniowanie branży na nowo¹⁹.

Przedstawiony podział innowacji jest wybiórczy²⁰ z uwagi na potrzeby artykułu i duże nagromadzenie różnych modeli w literaturze przedmiotu, wskazuje jednak na naturę innowacji i wyzwania w zakresie tworzenia i zarządzania wiedzą oraz kompetencjami. Według Woltera i Veloso w połączeniu z koncepcją kosztów transakcyjnych podział ten umożliwi określenie ewentualnego wpływu podejmowanych działań na kierunek i stopień wertykalnej integracji działań. Innowacje, zwłaszcza inkrementalne i architekтуrowe, będą wzmocniały posiadane kompetencje, natomiast modularne i radykalne będą ukierunkowane na niszczenie dotychczasowych kompetencji w celu tworzenia nowych. Dodatkowo wszystkie typy, poza innowacją inkrementalną, ze względu na koszty transakcyjne będą prowadziły do integracji wertykalnej²¹.

Z kolei zestawienie CSR z kosztami powstającymi w wyniku transakcji wymiany wydaje się dobrym pomysłem z uwagi na możliwość ograniczania ryzyka i działań oportunistycznych ze strony partnerów w łańcuchu wartości organizacji. Jednakże, jak pokazały badania Midttuna, przy zestawieniu kosztów transakcyjnych z CSR pojawiają się sprzeczności powstające w wyniku zderzenia założeń efektywnościowych ze społecznie odpowiedzialnymi²². Standardowo organizacja zakłada, że opty-

¹⁹ R.M. Henderson, K.B. Clark, *Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35, s. 9-30

²⁰ Ciekawym sposobem tworzenia innowacji jest wykorzystanie wiedzy każdego człowieka, który taką wiedzę posiada. Następuje to w wyniku otwierania się firm na otoczenie w projektach umożliwiających kolektywną wymianę informacji poprzez ideę crowdsourcingu i „otwarte innowacje”. Twórcami pojęcia otwartych innowacji są Chesbrough i Garman (zob. H.W. Chesbrough, A.R. Garman, *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „HBRP”, listopad 2010), którzy zakładają dwukierunkowy rozwój tych innowacji, tj. odśrodkowy (umieszczenie części zasobów lub projektów poza firmą, uzyskując korzyści ze współpracy oraz udzielanych licencji, a z czasem przejmując dobrze rozwijający się biznes) lub dośrodkowy (firma pozyskuje z zewnątrz idee i ludzi).

²¹ C. Wolter, F.M. Veloso, *The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 3, s. 586-605.

²² A. Midttun, T. Dirdal, K. Gautesen, T. Omland, S. Wenstøp, *Integrating Corporate Social Responsibility and Other Strategic Foci in a Distributed Production System – A Transaction Cost Perspective on the North Sea Offshore Petroleum Industry*, BI Norwegian School of Management, Research Report 11/2005.

malne będzie dla niej kontraktowanie na zewnątrz (zakup usługi u zewnętrznego partnera), ale z drugiej strony wzięcie pod uwagę kwestii społecznych i środowiskowych wymusi integrację hierarchiczną lub długoterminowe alianse bardziej charakterystyczne dla wysokiej specyfiki zasobów. Wynikiem tego będzie zmniejszanie efektywności poprzez integrację łańcucha dostaw ukierunkowanego na CSR lub zaniebdywanie wiarygodności jako społecznie odpowiedzialnej firmy. Dodatkowym dylematem jest sytuacja, w której CSR i względy efektywnościowe wskazują dwie różne grupy partnerów do współpracy. Zdaniem Midttuna organizacja, decydując się na integrację horyzontalną, ale uwarunkowaną CSR, może skorzystać z trzech rozwiązań używających wzmocnienia pozytywnego lub negatywnego do uzyskania wartości wynikającej ze stosowania założeń CSR, a mianowicie: (1) dopasowanie na poziomie strategicznym z partnerami poprzez wymuszenie pewnych standardów etycznych, procedur i zgodności z założeniami CSR; (2) zabezpieczenie interesów firmy w kontraktach z partnerami poprzez klauzule umożliwiające wspieranie zarówno pozytywne, jak i negatywne, np. akceptację wyższych cen w zamian za realizację zadań CSR (poszukiwanie szans na innowacje), lub zapis o odszkodowaniach za niewywiązywanie się z CSR (zarządzanie ryzykiem); (3) użycie regulacji prawnych również poprzez współpracę z regulatorami rządowymi ustanawiającymi odpowiednie wytyczne i przepisy dotyczące obszaru CSR²³.

4. Propozycje analizy uwarunkowań tworzenia SOI ukierunkowanych na tworzenie wartości i kształtowanie kosztów transakcyjnych

Dokonany przegląd teorii warunkujących tworzenie SOI na styku z CSR i ze względu na koszty transakcyjne ukazał kilka problemów dotyczących m.in.:

- pomiaru kosztów transakcyjnych i rozgraniczenia między ich poziomem a oczekiwaniami w zakresie użyteczności np. tolerancji zawyżonych kosztów, przy generowaniu wartości przewyższającej wynikające z nich straty,
- kierowania się względami efektywnościowymi, gdy można patrzeć przez pryzmat wartości wynikającej np. z realizacji celów społecznych lub rozwoju technologii umożliwiającej wdrożenie w przyszłości komercyjnych rozwiązań.

W pierwszym przypadku, gdy mamy do czynienia z koniecznością pomiaru „kosztów transakcyjnych”²⁴, pojawia się problem, ponieważ są one trudne do policzenia ze względu na to, iż powstają w wyniku asymetrii informacji, powodującej konieczność negocjowania, zawierania i ubezpieczania kontraktów. Dodatkowo są kosztami społecznej koordynacji i utrzymania organizacji w ruchu, determinując wy-

²³ Tamże.

²⁴ Klasyfikując koszty transakcyjne, można wskazać: koszty transakcyjne rynkowe (zawieranie umowy i jej realizacja między niezależnymi uczestnikami rynku), menedżerskie (związane z zarządzaniem, wymiana wolności jednostki na korzyść) i publiczne (dostarczania dóbr publicznych).

bory dotyczące: form organizacji pracy i współpracy, mierzenia i poznawania atrybutów transakcji, informacji o produktach i dostawcach, wyrażają również koszty ludzkich interakcji²⁵. Wszystko to powoduje, że trudno jest wskazać granicę między kosztami transakcyjnymi i kosztami ekonomicznymi, aczkolwiek można wskazać koszty transakcyjne niezbędne i zbędne. Pierwsze obejmują nakłady konieczne do zrealizowania transakcji, których ponoszenie przyczynia się do przyrostu użyteczności. Drugie to koszty transakcyjne nadmierne, związane m.in. z marnotrawstwem zasobów, prowadzące nawet do ubytku użyteczności²⁶. Dodatkowo w sytuacji wystąpienia niepewności behawioralnej, spowodowanej oportunistycznym kooperantów, lub wysokiej specyfiki zasobów należy dokładnie przeanalizować wewnętrzne uwarunkowania w organizacji, zwłaszcza pod kątem „sprawiedliwości interakcyjnej”²⁷, której poziom może wymuszać realizację transakcji na zewnątrz organizacji pomimo niekorzystnych uwarunkowań. Będzie to oczywiście wymagało lepszego zabezpieczenia transakcji, zwłaszcza jeśli chodzi o komercjalizację innowacji.

W drugim przypadku, gdy ukierunkowujemy się na tworzenie wartości, musimy przyjrzeć się parametrom transakcji powstających w trakcie tworzenia SOI, które determinowane będą: a) procesem tworzenia wartości w trakcie powstawania i dyfuzji innowacji (również poprzez wykorzystanie „otwartych innowacji” i wiedzy tworzonej poza organizacją), b) skalą tworzonej innowacji i jej charakterem (determinuje kierunek integracji wertykalnej lub horyzontalnej), co wpłynie na dobór aktorów, c) podejściem do działań CSR (aktywne, pasywne) i powiązaniem z potrzebami interesariuszy oraz działalnością kluczową firmy, co będzie warunkowało uzyskiwane efekty.

Powyższe charakterystyki wskazują na dwie ważne przesłanki kształtujące poziom kosztów transakcyjnych podczas tworzenia SOI: a) CSR i założenia SOI zwiększają koszty transakcyjne *ex ante* (stawiając wyższe wymagania etyczne i co do użyteczności społecznej rozwiązań), b) zmniejszają koszty transakcyjne *ex post* (zmniejszając oportunistyczny partnerów i niepewność transakcji).

5. Podsumowanie

W ramach opracowania wskazano uwarunkowania i obszary, na styku których powstają społecznie odpowiedzialne innowacje. W związku z tym, że jest to rodzaj

²⁵ B. Zbroińska, *Koszty transakcyjne skarbowości. Analiza instytucjonalna kontraktów skarbowych*, Wyd. UJK, Kielce 2011, s. 42-43.

²⁶ Tamże, s. 49-50.

²⁷ Sprawiedliwość interakcyjna to komponent sprawiedliwości organizacyjnej dotyczący praktyk związanych w szczególności ze sposobem komunikowania się i traktowania pracowników przez menedżerów (m.in. zaufania, prawdomówności, szacunku, przyzwoitego sposobu pytania o informacje, uzasadniania). Zob. B.W. Husted, R. Folger, *Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization*, "Organization Science" Vol. 15, No. 6, November-December 2004, s. 719-729.

innowacji determinowany wartościami wynikającymi z deklarowanej i/lub realizowanej polityki CSR, ich wartość i koszty transakcyjne będą różnicowały zarówno determinanty pojawiające się w wyniku kontraktowania z zewnętrznymi podmiotami, jak i uwarunkowania wewnątrz organizacji uzależnione od poziomu niepewności i sprawiedliwości interakcyjnej.

Zaprezentowana koncepcja z jednej strony wydaje się silnie uzależniona od specyfiki kontraktów, gdzie cele firmy tworzącej społecznie odpowiedzialne innowacje (SOI) stają się wypadkową różnych, czasami sprzecznych celów jej interesariuszy, co utrudnia właściwe oszacowanie kosztów, jak i samej wartości, często oddalonej w czasie.

Z drugiej strony, gdy CSR, będące katalizatorem SOI, w większym stopniu jest wizją silnego lidera niż zaplanowanej strategii, może to prowadzić do całkowicie odmiennego postrzegania kosztów transakcyjnych i tworzenia wartości, zwracania uwagi przede wszystkim raczej na intuicję, siłę pomysłu i pasję tworzenia niż na efekty końcowe. Przykładem tego może być świetnie prosperująca w świecie zarządzania patentami i tworzenia nowych technologii firma Creative Ventures, której charyzmatyczny szef Nathan angażuje się w przełomowe projekty dotyczące zrównoważonego rozwoju planety, przejmuje i rozwija nowe technologie i pozyskuje wsparcie tzw. filantropkapalistów, w tym m.in. Billa Gatesa²⁸.

Literatura

- Chesbrough H.W., Garman A.R., *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „HBRP”, listopad 2010.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E., Kumar N., *Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis*, “Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 3.
- Ghoshal S., Moran P., *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, “The Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 1, January 1996.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.
- Henderson R.M., Clark K.B., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, “Administrative Science Quarterly” 1990, 35.
- Hollender J., Brenn B., *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Business Will Win*, Jossey-Bass, 2010, [w:] A. Bielewicz, *Odpowiedzialność 2.0*, “HBRP” Dodatek – Odpowiedzialny Biznes 2010.
- Husted B.W., Folger R., *Fairness and Transaction Costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization*, “Organization Science” Vol. 15, No. 6, November-December 2004.
- Levitt S.D., Dubner S.J., *Super freakonomia*, Znak, Kraków 2011.
- Lowndes V. [w:] Marsh D., Stoker G., *Teorie i metody w naukach politycznych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- MacGregor S.P., Fontrodona J., *Exploring the fit between CSR and innovation*, Working Paper, WP-759, July 2008.

²⁸ S.D. Levitt, S.J. Dubner, wyd. cyt., s. 176.

- Middtun A., Dirdal T., Gantesen K., Omland T., Wenstøp S., *Integrating Corporate Social Responsibility and Other Strategic Foci in a Distributed Production System – A Transaction Cost Perspective on the North Sea Offshore Petroleum Industry*, BI Norwegian School of Management, Research Report 11/2005.
- Paauwe J., Boselie P., *Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting*, "Human Resource Management Journal" 2003; 13, 3.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.
- Pyszka A., *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4.
- Rasheed H.S., Geiger S.W., *Determinants of governance structure for the electronic value chain: Resource dependency and transaction costs perspectives*, "Journal of Business Strategies", Fall 2001; 18,2
- West M.A., *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*, "Applied Psychology: An International Review" 2002, 51 (3).
- Williamson O.E., *Ekonomiczne Instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998.
- Wolter C., Veloso F.M., *The effects of innovation on vertical structure: perspectives on transaction costs and competences*, "Academy of Management Review" 2008, Vol. 33, No. 3.
- Zajac E.J., Olsen C.P., *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, "Journal of Management Studies", 30:1 January 1993, 0022-2380.
- Zbroińska B., *Koszty transakcyjne skarbowości. Analiza instytucjonalna kontraktów skarbowych*, Wyd. UJK, Kielce 2011.

CREATING SOCIALLY RESPONSIBLE INNOVATIONS CONSIDERING TRANSACTION COSTS

Summary: The purpose of this article is to address the following research question: what are the main difficulties encountered by firms engaged into the creation and development of innovations relied on Corporate Social Responsibility to create value and avoid transactional costs? First, it is suggested that CSR acts as a catalyst to knowledge-sharing, trust-building and establishing ideas and rules between multiple exchange actors using organizational competencies and resources to fit them to the needs of stakeholders. Second, the fact is highlighted that Socially Responsible Innovations (SRI) lead to the development of different social and economic rules that influence uncertainty and limit rationality to minimize transactional costs and increase transactional value.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), transaction cost, Innovation, Socially Responsible Innovation (SRI).