

Wspólna odpowiedzialność

ROLA INNOWACJI

Praca zbiorowa
(Red. Natalia Ćwik)

Partner publikacji





WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ROLA INNOWACJI

Praca zbiorowa pod redakcją Natalii Ćwik
Partner publikacji: Orange Polska



ISBN 978-83-932564-6-4

Koncepcja i redakcja: Natalia Ćwik
Korekta: Marcin Grzybek
Skład, łamanie, grafiki: Adam Gut

Autorzy:

Magdalena Andrejczuk • Ewa Białogłowska • Marcelina Cieślak • Natalia Ćwik
Jacek Dymowski • Edyta Grzegory • Marcin Grzybek • Noemi Gryczko
Justyna Januszewska • Marta Krawcewicz • Przemysław Oczyp
Mirella Panek-Owsiańska • Katarzyna Rózicka • Karolina Szłasa • Sebastian Straube

Publikacja udostępniona jest na licencji Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne 3.0 Polska (CC BY-NC 3.0 PL). Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Tekst licencji jest dostępny na stronie:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/pl/>

Spis treści

Wstęp – Mirella Panek-Owsiańska 5

Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji – Natalia Ćwik 6

Wywiady 11

1. Innowacyjność jako element przewagi konkurencyjnej
— wywiad z MAGDALENĄ RĘDZINIAK, Dyrektorem Obsługi Władz Spółki i CSR,
Orange Polska 12

2. Manifest otwartości
— wywiad z twórcami marki Hedoco: PAULINĄ JĘDRZEJEWSKĄ,
PIOTREM GRABOWSKIM I ALEKSANDREM JANASEM 17

3. Zrównoważona innowacyjność polskich instytucji naukowo-badawczych
na przykładzie Instytutu Wysokich Ciśnień PAN
— wywiad z z prof. IZABELLĄ GRZEGORY, dyrektorem Instytutu Wysokich Ciśnień
Polskiej Akademii Nauk oraz prof. SYLWESTREM POROWSKIM, poprzednim
dyrektorem, obecnie zastępcą dyrektora do spraw nowych technologii 23

4. Wprowadzanie innowacyjnych, przyjaznych człowiekowi i środowisku rozwiązań
w branży budowlanej
— rozmowa z MACIEJEM REIMANNEM, architektem, kapitanem zespołu
Cohabitat Build oraz SZYMONEM SARNICKIM z firmy SIBA Biohabitat 27

5. Innowacje P2P
— wywiad z MICHAŁEM WENDEKEREM z firmy Beecar. 31

Artykuły. 37

1. Czy problemy demograficzne będą stymulowały zrównoważone innowacje?
— Przemysław Oczyp 38

2. Innowacje społeczne
— Mirella-Panek Owsiańska. 42

3. Jak wspierać eko-innowatorów?
— Edyta Grzegory 46

4. Wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność
— Justyna Januszewska 53

5. Innowacje na rzecz ograniczenia ubóstwa
— Karolina Szlasa 60

6. User-driven innovation – jak tworzyć innowacje w oparciu o potrzeby klientów?
— Marcin Grzybek 65

7. Sposób na innowacje
— Noemi Gryczko 70

8. Grywalizacja – praktyczne zastosowanie w przedsiębiorstwach
— Marta Krawcewicz 76

9. Otwarte innowacje – w drodze ku intelektualnemu przewrotowi
— Magdalena Andrejczuk 80

10. Profit & Impact Generator: Zrównoważony model biznesowy źródłem innowacji
— Sebastian Straube. 89

Badanie. 99

Innowacje a odpowiedzialność, odpowiedzialność a innowacje w Polsce
— Jacek Dymowski 100

Studia przypadków 111

Orange Polska 112

Zrównoważone innowacje – studia przypadków firm polskich i zagranicznych 115

LedBag 131

M3 132

O autorach 138

Wstęp

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce kolejną publikację z cyklu „Wspólna odpowiedzialność”, tym razem poświęconą relacjom pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a innowacjami.

Innowacyjność, podobnie jak CSR, wymaga zmiany w sposobie myślenia, niestandardowych sposobów działania, otwarcia się na „nowe” i „nieznane”. Inspiracja jaką daje zrównoważony rozwój pozwala na tworzenie nowych produktów czy usług, które już na etapie koncepcji odpowiadają na wyzwania związane np. ze zmianami demograficznymi czy klimatycznymi.

W publikacji znajdują Państwo przykłady zarówno innowacji społecznych jak i ekologicznych. Zastanawiamy się m.in. jak pracownicy czy konsumenci mogą inicjować innowacje, a także jak tworzyć innowacyjne modele biznesowe. Częścią publikacji jest także badanie polskich przedsiębiorców wraz z komentarzem eksperckim, zaś case studies z Polski i zagranicy przybliżą istniejące dobre praktyki. Towarzyszące tekstowi infografiki pozwolą na wizualizację opisywanych przez nas zjawisk.

Zachęcam do lektury, licząc, że znajdą tu Państwo inspiracje do swojej codziennej pracy.

Mirella Panek-Owsiańska
Prezesa
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji

Natalia Ćwik

Kolejna publikacja z serii „Wspólna odpowiedzialność” poświęcona jest innowacyjności, czy też raczej temu w jaki sposób temat innowacji przenika się z kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W 2008 roku w raporcie Komisji Europejskiej stwierdzono, iż istnieje związek między zarządzaniem zgodnym z zasadami zrównoważonego rozwoju a innowacyjnością.

Od czasu wydania wspomnianego raportu jednak dużo się zmieniło – nastąpił kryzys, wydarzenia polityczne, zawirowania gospodarcze i niespodziewane zmiany klimatu powodują, że warunki, w jakich działa biznes, stają się coraz bardziej nieprzewidywalne. W Polsce wciąż trwa dyskusja o innowacyjności – o tym, że jest jej u nas za mało, że musimy dogonić świat, a zwłaszcza Europę, że nie wspieramy jej rozwoju tak jak powinniśmy. W naszej publikacji, z pomocą zaproszonych autorów, próbowaliśmy zastanowić się, czy koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (i w makroskali: zrównoważonego rozwoju) może być jakiś rodzajem wsparcia lub wręcz impulsem dla innowacyjności. W większości przeanalizowanych przez nas przypadków wyszło, że tak, jednak stopień wykorzystania potencjału CSR w tym względzie bywa różny. Szczególnie widoczne okazało się to w przeprowadzonym przez nas badaniu „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania” – firmy nie wykorzystują np. wiedzy pracowników odpowiedzialnych za CSR

przy tworzeniu innowacyjnych produktów i usług. Być może (to tylko hipoteza, aczkolwiek liczne opisane w niniejszej publikacji przykłady świadczą na jej korzyść) myślenie kategoriami zrównoważonego rozwoju już samo w sobie jest iskrą, która skłania do innowacyjności: wymusza nowe spojrzenie, dostrzeżenie nieznanych dotąd szans, przedstawienie firmy na nowe tory. Jeśli tak, to wiedza pracowników związanych z CSR, ich punkt widzenia, jest dla firmy bardziej cenna niż to się teraz wydaje.

Patrząc z drugiej strony – jeśli chcemy faktycznie osiągnąć zrównoważony rozwój innowacje są niezbędne. Jak pisze Edwin Bendyk „innowacje nie są celem samym w sobie. To środki do celu.”¹ Celu, jak wiemy, nie da się osiągnąć uprawiając business as usual – potrzebna jest innowacja w myśleniu o sposobie tworzenia biznesowej wartości w ogóle. W tym kontekście koncepcja CSR jest innowacją w zarządzaniu w ogóle – zmienia podejście do zarządzania na wszystkich polach.

Jakie są cechy „zrównoważonych innowacji”? Atle Midttun definiuje, jakie założenia musi spełniać innowacja zgodna z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu² – jeżeli zadaniem firmy jest tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy, innowacja musi godzić potrzeby różnych grup interesu, w większym stopniu niż zaspokajać tylko potrzeby poszczególnych jednostek. Jednocześnie, wartość danej innowacji musi być

Tabela 1. Wybrane aspekty różnic pomiędzy tradycyjnym podejściem do zasad prowadzenia biznesu a opartym o zasady CSR i zrównoważonego rozwoju

| Podjęcie tradycyjne (business as usual) | Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju |
|--|---|
| Koncentracja na wartości finansowej przedsiębiorstwa (koncentracja na kapitale finansowym) | Postrzeganie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy finansowej i pozafinansowej (rola kapitału intelektualnego oraz kapitału społecznego i zaufania) |
| Koncentracja na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy | Tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, środowiska etc.) |
| Koncentracja na krótkofalowych celach przedsiębiorstwa | Uwzględnianie zarówno perspektywy krótkofalowej jak i długoterminowych celów i skutków działania |
| Nieuwzględnianie kosztów społecznych i środowiskowych lub nieinformowanie o wywieranym wpływie | Mierzenie oddziaływania firmy na otoczenie (m.in. Carbon Footprint, Social Footprint, Water Footprint) oraz systematyczne raportowanie |
| Komunikacja z otoczeniem – jednokierunkowa asymetryczna | Komunikacja z otoczeniem – dwukierunkowa symetryczna, dialog, przejrzystość |
| Prowadzenie działalności w granicach wyznaczonych przez prawo | Przyjęcie dobrowolnych, ponadprawnych zobowiązań w postaci kodeksów postępowania, strategii i zasad, uwzględniających interesy społeczne i ochronę środowiska |

Źródło: Opracowanie własne autorki.

na tyle komercyjna i możliwa do zastosowania przez dużą część odbiorców, aby jej wprowadzenie było zyskowne. Efektywna w tym przypadku będzie innowacja, która jednocześnie w wysokim stopniu uwzględni dobro społeczeństwa i środowiska oraz zaspokoi potrzeby konsumpcyjne indywidualnych odbiorców.³

Gdzie zatem szukać inspiracji? Choćby tam gdzie się one obecnie rodzą – w głośnych pracownikach, w sieciach społecznościowych, wśród konsumentów. Warto przywołać znów Bendyka: „Podstawą sukcesu są dwa rodzaje innowacji: technologiczne i ludzkie. Te pierwsze są warunkiem

koniecznym lecz niewystarczającym modernizacji. Nie przyniosą efektu bez zmiany społecznej, bez uruchomienia potencjału ludzkiej kreatywności po to, by w pełni wykorzystać ukryty w technologii potencjał. (...) Blisko 100% polskich firm korzysta z internetu: podaje adres poczty elektronicznej, prezentuje swoją ofertę (...) Tylko jednak niespełna 15% przedsiębiorstw wie, że dziś Internet umożliwia bardziej zaawansowane formy aktywności biznesowej, jak choćby płatności w sieci, nowe formy reklamy i kontaktu z klientem. Tylko 10% obecnych jest w serwisach społecznościowych. **Pod tym względem polski biznes należy do najbardziej zacofanych w Europie.** Inaczej jest

1. E. BENDYK, *Bunt sieci*, Polityka SP, Warszawa 2012.

2. A. MIDTTUN (red.), *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.

3. N. ĆWIK, *Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje w:* M. BONIKOWSKA (red.), M. GREWIŃSKI (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 241-242

4. E. BENDYK, *Bunt sieci*, Polityka SP, Warszawa 2012.

jednak z internautami w roli cyfrowych konsumentów, którzy należą do najaktywniejszych użytkowników sieci (...) Lokomotywą napędzającą polską gospodarkę są właśnie konsumenci.”⁴

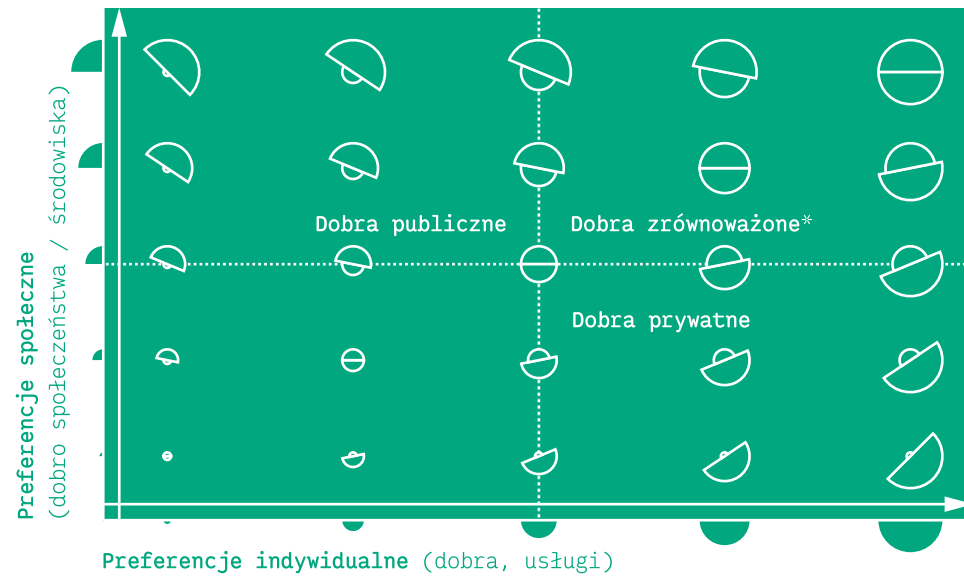
Zapraszam Państwa do lektury, a przede wszystkim do poszukiwania w tekstach rozwiązań, które mogą okazać się impulsem do coraz bardziej kreatywnego myślenia o biznesie.

Zrównoważone innowacje – czyli jakie?

INNOWACJA (def. OECD) = wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszonego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Zrównoważona innowacja jednocześnie zaspokaja potrzeby indywidualnych konsumentów i uwzględnia dobro środowiska i społeczeństwa.

Rys. 1. Optymalne funkcje innowacji spełniającej kryteria zrównoważonego rozwoju.



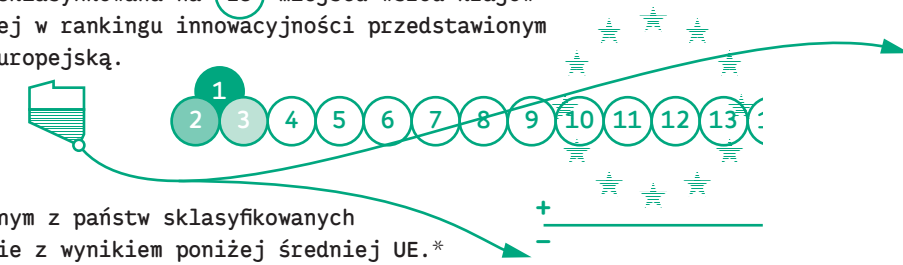
* Dobra zrównoważone pod względem społecznym i komercyjnym (odpowiadają na dwa rodzaje preferencji)

Źródło: Opracowanie na podstawie ed. Atle Middtun, Strategic CSR Innovation. *Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.

Rys. 2. Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania.

Polska a innowacyjność

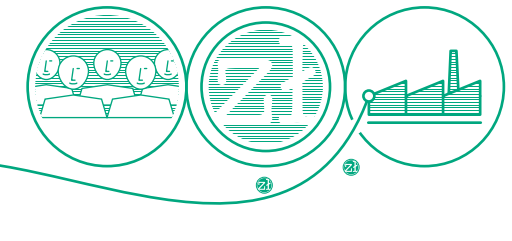
Polska została sklasyfikowana na 23 miejscu wśród krajów Unii Europejskiej w rankingu innowacyjności przedstawionym przez Komisję Europejską.



Polska jest jednym z państw sklasyfikowanych w średniej grupie z wynikiem poniżej średniej UE.*

+ Relatywnie mocne strony to:

- zasoby ludzkie,
- finanse oraz wsparcie,
- inwestycje przedsiębiorstw



- Relatywne słabości to:

- system badań naukowych,
- zasoby intelektualne
- i innowatorzy



+ większość firm uważa, że CSR może być źródłem innowacji ... ALE!

- tylko 19% korzysta z wiedzy działów CSR przy tworzeniu innowacji

CSR: niewykorzystywany potencjał dla firm i gospodarki

”

It's easy to come up with new ideas; the hard part is letting go of what worked for you two years ago, but will soon be out of date.
- Roger von Oech

Źródło: Badanie zostało przeprowadzone przez MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronem badania jest Ministerstwo Gospodarki

Innowacyjność jako element przewagi konkurencyjnej

Wywiad z Magdaleną Rędziniak, Dyrektorką Obsługi Władz Spółki i CSR w Orange Polska.
Wywiad przeprowadziła Natalia Ćwik.

Nie ma wątpliwości co do tego, że innowacyjność jest dla każdego przedsiębiorstwa niezwykle istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie wiele mówi się o konieczności prowadzenia działalności z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju.

Czy istnieje coś takiego jak „zrównoważona innowacja”? Firma Orange działa w sektorze ICT, który w zasadzie opiera się na innowacjach – technologia i sposoby komunikacji zmieniają się w szalonym tempie a konkurencja jest ogromna. Czy w tym wyścigu jest miejsce na myślenie o CSR? Jaka jest strategia Orange w tej kwestii?

Magdalena Rędziniak: W branży telekomunikacyjnej innowacyjność jest niezbędnym elementem rozwoju. Aby tworzyć i udostępniać ludziom nowoczesne technologie, musimy nie tylko szybko reagować na zachodzące zmiany rynkowe, ale też pracować nad nowymi rozwiązaniami i wynalazkami.

Innowacyjność jest dla każdego przedsiębiorstwa istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, a chęć postępowania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju może być dobrą motywacją do tworzenia nowych rozwiązań. Zmiana sposobu myślenia, szersze spojrzenie na dany problem, do którego inspirowanie nas jakaś grupa społeczna, czy organizacja non-profit oraz kwestie ekologiczne to cenne źródła innowacji.

Tu niezbędny jest również dialog z interesariuszami, uważne wstuchiwanie się w ich głos, wymiana informacji czy wreszcie współpraca przy tworzeniu nowych rozwiązań. Tak rozumiany dialog jest nie tylko warunkiem niezbędnym dla polityki społecznej odpowiedzialności, ale też jednym z warunków tworzenia innowacji – technologicznych, ale także organizacyjnych.

Dla firmy telekomunikacyjnej, takiej jak Orange, inspiracją dla innowacji może być chęć zaspokojenia coraz to nowych czy wyższych wymagań i potrzeb naszych klientów. Dzięki włączeniu CSR w procesy biznesowe możemy bardziej zwrócić uwagę na klientów wrażliwych społecznie, często marginalizowanych w standardowych statystycznych badaniach rynkowych. Dobrym tego przykładem jest aplikacja b-Link pomagająca osobom sparaliżowanym korzystać z internetu.

Nowe technologie mogą też służyć środowisku, pomagać efektywniej zarządzać energią i innymi zasobami naturalnymi. Dlatego pracujemy też nad innowacyjnymi projektami na rzecz oszczędności energii.

W ramach inicjatywy oszczędzania kosztów energii (Green Initiative) zaangażowaliśmy się w projekt DSLAM Power Savings. Przygotowaliśmy także aplikację GreenBox, poprzez automatyczne wyłączenie portów na DSLAM-ach*. Pozwala obniżyć zużycie energii wykorzystywanej do zasilania urządzeń dostępowych a w efekcie ogranicza emisję ciepła. To przekłada się na zmniejszenie kosztów klimatyzacji. GreenBox wprowadza również nową logikę zarządzania siecią szerokopasmową. Zmniejszenie zużycia energii to również zmniejszenie kosztów utrzymania sieci telekomunikacyjnej, a także ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Dzięki zaproponowanemu rozwiązaniu sieć staje się bardziej ekologiczna.

Pilotaż aplikacji wykazał, że to rozwiązanie ma ogromny potencjał. Dlatego w 2009 roku podjęliśmy decyzję o wdrożeniu go w całej sieci należącej do Telekomunikacji Polskiej. Od grudnia 2010 roku GreenBox jest na stałe włączony w systemy i procesy zarządzania siecią. W 2011 roku dzięki jego działaniu oszczędziliśmy ponad 453 000 KWh, co oznacza uniknięcie emisji do atmosfery prawie pół tony CO₂.

W Orange Polska staramy się, aby CSR był częścią naszych działań we wszystkich obszarach działalności. Wierzymy, że tylko tak szerokie pojmowanie społecznej odpowiedzialności biznesu zapewnia powodzenie we wdrażaniu tej idei. Mówiąc o innowacjach mam na myśli także rozwiązania o walorach społecznych. Dla przykładu w naszym laboratorium innowacyjności – Orange Labs – prowadzimy program Accessibility – komunikacji bez barier, w ramach którego powstał wspomniany wcześniej b-Link. W tworzeniu tych usług współpracujemy z organizacjami reprezentującymi interesy osób niepełnosprawnych.

W ostatnich miesiącach mogliśmy obserwować zmagania firmy Apple z obrońcami praw człowieka w kontekście fabryk wytwarzających produkty firmy w Chinach. Aktywiści na całym świecie wskazują, że wyścig o innowacje ma swoje negatywne strony. Jakie standardy ma Orange w kwestii współpracy z dostawcami (kwestie pracownicze, pozyskiwanie surowców itp.)?

MR: Staramy się odpowiedzialnie wybierać naszych dostawców. Bierzymy aktywny udział w realizacji wspólnego dla Grupy FT programu oceny globalnych dostawców QREDIC. Okresowa ocena dokonywana jest na podstawie wszelkich dostępnych informacji o firmach. W przypadkach budzących wątpliwości, dostawca wzywany jest do udzielenia wyjaśnień i usunięcia nieprawidłowości. Wyniki oceny są wykorzystywane w procesie negocjacji i wyboru dostawców na poziomie globalnym. Negatywna ocena w zakresie przestrzegania standardów etycznych i ekologicznych (w szczególności brak działań zmierzających do wyeliminowania ujawnionych nieprawidłowości) dyskwalifikuje dostawcę.

Lokalni dostawcy zobowiązani są do umieszczenia w umowach z naszą firmą klauzuli etycznej. Zawiera ona zobowiązania dostawcy odnoszące się do respektowania zasad etycznych i ochrony środowiska, w tym konwencji międzynarodowych dotyczących praw człowieka oraz szczególnej ochrony praw dziecka. Zapisy z klauzuli etycznej uprawniają nas do dokonywania okresowych audytów, mających

na celu sprawdzenie przestrzegania przez dostawcę zapisanych w klauzuli zasad. Klauzula etyczna jest standardem dla umów przygotowywanych w firmie.

Projekt b-Link pozostaje do dzisiaj jednym ze sztandarowych przykładów innowacyjnej usługi/produktu, który wpisuje się (a może wynika z?) w koncepcję CSR. W jaki sposób narodziła się idea projektu? Co zadecydowało o podjęciu takiej inicjatywy?

W jaki sposób przebiegały prace nad projektem b-Link? Jaki był wkład jednostki naukowej a jaki organizacji społecznej?

MR: Od samego początku prace nad stworzeniem programu b-Link miały w założeniu promocję współpracy świata biznesu i świata nauki – w tym przypadku współpracy z uczelnią wyższą.

W prace projektowe zaangażowani byli: doktorantka Politechniki Łódzkiej, studenci Politechniki oraz nasi pracownicy z Orange Labs. Włączenie studentów w prace projektowe umożliwiło im zdobycie doświadczenia w projektach prowadzonych przez korporacje, jak również spowodowało zwiększenie świadomości społecznej odnośnie rozwiązań i pomysłów, które mogą pomóc osobom niepełnosprawnym.

Przed przystąpieniem do fazy testowania programu b-Link, współpracowaliśmy z kilkoma organizacjami społecznymi, dzięki którym udało się pozyskać grupę osób sparaliżowanych, które przetestowały program jeszcze przed jego oficjalnym wdrożeniem na rynek.

Podjmując się tego projektu chcieliśmy pokazać, iż nie koncentrujemy się jedynie na generowaniu zysków, ale równocześnie jesteśmy świadomi problemów z jakimi borykają się klienci niepełnosprawni.

Jakie były największe wyzwania podczas pracy nad projektem i jak zostały pokonane?

MR: Największym problemem przy tego typu rozwiązaniach jest dotarcie do osób, które faktycznie mogłyby wykorzystać program w codziennym życiu. Dlatego w szerokim zakresie współpracowaliśmy z organizacjami społecznymi.

Testy programu wykazały, iż w przypadku osób niepełnosprawnych bardzo trudno jest przygotować jedną uniwersalną wersję, dopasowaną do wszystkich rodzajów niepełnosprawności. Podczas testów nie byliśmy w stanie dotrzeć do wszystkich osób niepełnosprawnych i ocenić skuteczność poszczególnych funkcji programu, a także dopasować go do indywidualnych potrzeb. Dlatego zdecydowaliśmy się na otwarcie programu na zmiany – b-link udostępniony jest na zasadach open source, co umożliwi jego rozwój poprzez aktywność społeczności internetowej. Wszystkie kody źródłowe programu są udostępnione w sieci i każda osoba, która ma wiedzę z zakresu programowania, może samodzielnie przygotować program pod wymagania poszczególnych osób.

Aplikacja b-Link jest dalej rozwijana przez zespół Orange Labs. Pracujemy nad tym, aby umożliwiła niepełnosprawnym użytkownikom sterowanie

komputerem nie tylko poprzez mrugnięcia powiek, lecz również za pomocą głosu, czy poprzez wciąganie powietrza i naciśnięcia jednego przycisku. Chcemy, aby oprócz kamery internetowej, była kompatybilna także z mikrofonem, laryngofonem, ustnym miernikiem ciśnienia powietrza oraz nożnym przyciskiem USB. Dodatkowo aplikacja jest wzbogacana w algorytm ułatwiający pisanie na wirtualnej klawiaturze, dzięki dynamicznym podpowiedziom możliwych do wpisania słów.

Jakie korzyści odniosło Orange z realizacji projektu?

MR: Projekt wpisuje się w strategię CSR Orange Polska zakładającą niwelowanie różnic w dostępie do usług firmy grup wykluczonych, w tym osób, które z uwagi na stan zdrowia nie mogą korzystać z tradycyjnych narzędzi teleinformatycznych. Prace nad stworzeniem programu b-Link miały też w założeniu promowanie partnerstwa biznesu i nauki. Te nasze cele projektu zostały osiągnięte.

O społecznym sukcesie tego projektu świadczy kilkanaście tysięcy pobrań aplikacji przez naszą stronę internetową, upowszechnienie w innych wersjach językowych. Dla nas to dowód, że proponowane przez Orange rozwiązanie sprawdza się i dobrze służy osobom niepełnosprawnym korzystającym z internetu.

Cieszy nas złoty medal na 38 Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Genewie w 2010 r.

W jaki sposób Orange wspiera rozwój innowacyjności wewnątrz firmy? Czy kreatywni pracownicy są otoczeni jakąś szczególną troską? Jakie narzędzia są wykorzystywane do stymulowania innowacyjności?

MR: W naszym przypadku jest to z jednej strony promowanie innowacyjności pracowników, z drugiej stały zespół badawczo-rozwojowy.

Zachęcamy pracowników do kreatywności, poszukiwania ciekawych rozwiązań. Od kilku lat organizujemy konkurs Telekreator, którego celem jest promowanie innowacyjności oraz pomysłowości pracowników Orange Polska, a także osób współpracujących z firmą, przy założeniu możliwości praktycznego wykorzystania zgłaszanych pomysłów.

Jedną z kategorii są szeroko rozumiane kwestie społeczne. Wiele z proponowanych inicjatyw znajduje potem zastosowanie w naszej firmie. Przykładem jest choćby program „Telefon do Mamy”, „Edukacja z internetem” czy GreenBox.

By lepiej obserwować zachodzące zmiany i wyznaczać trendy nowych technologii, stworzyliśmy Orange Labs. Polskie Orange Labs jest częścią międzynarodowej sieci, w skład której wchodzi 15 jednostek badawczo-rozwojowych i laboratoriów Orange rozmieszczonych na czterech kontynentach. Polskie laboratoria stanowią 15% potencjału badawczego całej sieci. Zadaniem Orange Labs jest tworzenie innowacyjnych rozwiązań i wsparcie rozwoju Orange.

Orange Labs aktywnie uczestniczy w europejskich projektach badawczych i pracach międzynarodowych organizacji standaryzacyjnych, blisko współpracuje z wieloma uczelniami i jednostkami naukowymi w kraju i za granicą.

W 2011 roku wspólnie z Huawei, udostępniłmy studentom Politechniki Warszawskiej sieć Long Term Evolution (LTE) do konstruowania nowoczesnych usług. Współpraca w modelu open innovation, z udziałem wiodącego na rynku partnera technologicznego (Huawei), naukowego (PW) oraz operatora telekomunikacyjnego (Telekomunikacja Polska) to szansa na rozwój zarówno dla studentów, jak i firm partnerskich. Jest to jeden z niewielu projektów w modelu open innovation w Polsce i kolejny krok we współpracy z Politechniką Warszawską. W ubiegłym roku ruszył wspólny projekt „Miasteczko Testowe”, polegający na nieodpłatnym udostępnieniu infrastruktury szerokopasmowej w technologiach FTTH, VDSL2 i radiowych 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. Orange Labs pracuje także nad rozwojem nowych usług integrujących techniki internetowe i telekomunikacyjne. W ramach Orange Labs Telco 2.0 University w wybranych uczelniach wyższych, m.in. Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim, Politechnice Warszawskiej oraz Politechnice Łódzkiej, organizowane są warsztaty dla studentów zainteresowanych współczesnymi systemami teleinformatycznymi. Zadaniem tego typu programów jest także stymulowanie rozwoju nowych koncepcji realizacji usług teleinformatycznych.

Orange Labs to także miejsce promocji nowych technologii i innowacji. Wraz ze swoimi partnerami biznesowymi regularnie organizujemy konferencje – Innovation Days, Innovative Technology, warsztaty i pokazy prototypów, które mają na celu promowanie innowacji wewnątrz i na zewnątrz firmy, wymianę doświadczeń i budowanie pozytywnego partnerstwa. Miejscem, gdzie można zobaczyć rozwiązania Orange, są „Ogrody Innowacji”. W 2011 roku zaprezentowaliśmy ok. 50 rozwiązań o charakterze prototypowym i komercyjnym, zorganizowaliśmy 250 spotkań z udziałem blisko 6500 gości, w tym około 60 wydarzeń z udziałem przedstawicieli FT, uczelni oraz dostawców i administracji państwowej. Do „Ogrodów Innowacji” podczas wakacji zapraszamy także dzieci i młodzież, którym nasi pracownicy opowiadają o nowych technologiach, pokazują nowe usługi.

Manifest otwartości

Wywiad z twórcami marki Hedoco – Pauliną Jędrzejewską, Piotrem Grabowskim i Aleksandrem Janasem.

Wywiad w roku 2012 przeprowadziła Natalia Ćwik.

Jakie były początki firmy, skąd wzięł się taki pomysł na biznes?

Piotr Grabowski: Znamy się już od 15 lat, natomiast rozmawiać o potencjalnych wspólnych przedsięwzięciach zaczęliśmy 2 lata temu. Otworzyliśmy fundację Culture Shock oraz firmę Modern Arts Management, która jest właścicielem marki Hedoco. Zaczęliśmy pracować nad naszą ofertą, która ruszyła w lutym tego roku. Były to najpierw trzy produkty designu technologicznego, teraz dochodzą kolekcje modowe. Od początku było naszym zamiarem, aby połączyć design technologiczny z modą, a także żeby połączyć to wszystko z otwartymi licencjami, czyli oprzeć naszą działalność na otwartym modelu współpracy z projektantem i użytkownikiem. Wszystkie nasze produkty są udostępniane na otwartych licencjach Creative Commons.

Skąd pomysł na połączenie tych dwóch typów działalności – fundacji i firmy?

Paulina Jędrzejewska: To są dwa byty, pomiędzy którymi jest element symbiozy, natomiast zajmują się one różnymi obszarami. Fundacja związana jest bardziej z edukacją, kulturą, nowymi mediami, nowymi technologiami. Przykładem takich działań jest projekt Medialab Junior, który bardzo mocno powiązany był z tematem nowych technologii. W tym przypadku nasza wiedza, doświadczenia i umiejętności nabyte w firmie bardzo nam pomogły w dobrej realizacji tego projektu. Podobnie w przypadku projektu Rzeczoznawcy, skierowanego do osób 55+, które projektują przedmioty odpowiadające na ich konkretne potrzeby. Takie warsztaty edukacyjne możemy prowadzić dzięki temu, że mamy wiedzę z zakresu projektowania i produkcji, jak również odpowiednie zaplecze w postaci Pracowni Szybkiego Prototypowania, która nam służy zarówno w Hedoco, jak i przy warsztatach fundacyjnych. Dodam jeszcze, że zarówno scenariusze warsztatów, jak i projekty Rzeczoznawców udostępnione są na licencji Creative Commons. Chcemy, aby inni, którzy mają potrzebę i ochotę robić tego typu rzeczy, mieli dostęp do tych materiałów. Zabraliśmy się za wiele różnych obszarów, każdy z nas jest trochę takim fantastą.

PG: Różnorodność naszych działań wynika stąd, że to wszystko były pomysły, które chcieliśmy zrealizować.

Zaintrygowało mnie to, że na Waszej stronie jest manifest. Zazwyczaj na stronach znajdujemy misję, wizję, a manifest kojarzy się ze sferą artystyczną.

Aleksander Janas: Ale również polityczną.

Czujecie się polityczni?

PG: W dzisiejszych czasach każdy jest do pewnego stopnia polityczny i my od tego nie uciekamy.

AJ: Jeśli postanowiliśmy, że chcemy coś projektować i produkować, to wchodzimy w obszar polityki, w obszar refleksji nad tym, jak funkcjonuje społeczeństwo, dlatego że przedmioty, ich funkcjonowanie, proces produkcyjny mają na nas wpływ. Począwszy od wpływu ekonomicznego, bardzo namacalnego, przez wpływ materialny, wpływ na środowisko w jakim żyjemy, skończywszy na wpływie na naszą świadomość, na pojęcia jakimi się posługujemy. Za każdym razem kiedy producent, czy projektant podchodzi do projektowania jakiegoś przedmiotu, czy tego chce czy nie chce, jednym z jego produktów jest zbiór pojęć percepcyjnych, w których się będzie poruszał użytkownik tego produktu. Nie można więc oderwać tego, czym się zajmujemy, od zagadnień społecznych. A ponieważ wymyślił się sobie sposób działania rzadko spotykany, szczególnie na polskim rynku, to postanowiliśmy, że uczynimy z tego swój sztandar.

PJ: To nie było jednak tak, że najpierw napisaliśmy manifest, a później zabraliśmy się do roboty. Odwrotnie, najpierw zabraliśmy się do roboty, a później się okazało co faktycznie robimy (śmiej). We mnie narastało uczucie, że muszę wylać w formie manifestu to, w co wierzę, co tworzę, co chcę robić, bo cały czas odbijałam się od muru kompletnego niezrozumienia: „Ty jesteś frajerką!”, „Jak to, wy to publikujecie i to można sobie zrobić? Przecież od razu was podrobiją.” „A gdzie patenty?”. Skończyłam na SGH zarządzanie designem i tam nie było ani słowa na temat otwartych technologii, było za to bardzo dużo o konieczności patentowania. Spotkałam się tam z kompletnym niezrozumieniem i niedopasowaniem do sposobu w jaki myślą ludzie prowadzący współcześnie firmy. Dlatego też użyliśmy silnej, ostrej formy manifestu.

O czym jest manifest?

PG: Manifest jest w części o tym co chcemy, a w części o tym co robimy. Jest tam zawarty ideał, do którego cały czas dążymy. Jak zaczęliśmy razem pracować, okazało się, że to co robimy i ten sposób działania wyływa z wielu, często nie-uświadomionych dążeń, zapatrywań, poglądów. Manifest jest naszym coming outem, uporządkowaniem myśli i sposobu widzenia świata.

AJ: Manifest jest dla nas ważny także z tego względu, że poza kwestiami filozoficznymi, czy ideowymi, w które wierzymy i które znalazły tam odzwierciedlenie, chcieliśmy też w miarę jasno wyłożyć, co my robimy, na czym polega nasz biznes.

W manifestcie wspominać o patentach. Dlaczego patenty to zło?

AJ: Patenty to nie jest zło. We współczesnym człowieku jest duży poziom lęku przed rzeczywistością, który bierze się m.in. z niewiedzy. Patent sam w sobie nie może być ani zły ani dobry, ale jest to sposób na zamknięcie pewnego obiegu wiedzy. Mamy co prawda dostęp do tej wiedzy, patenty przecież są jawne, ale sami nie możemy z tym nic zrobić, nie możemy tego w żaden sposób wykorzystać do rozwoju swojego pomysłu.

Jaka jest zatem przewaga Creative Commons z punktu widzenia Waszych działań?

AJ: Ważne jest zdanie sobie sprawy z tego, że fikcją jest przekonanie, że patenty przed czymś chronią. Firma Apple, która wydaje kolosalne pieniądze na patenty, jest jednocześnie jedną z najczęściej reprodukowanych marek. Także jeżeli korporacja tej wielkości, dysponująca armią prawników i ogromnymi pieniędzmi, nie jest w stanie za pomocą patentów obronić się przed kopiowaniem swoich pomysłów, to należy się zastanowić, czy patenty są w ogóle po coś potrzebne. Jedyną korzyść ekonomiczną, która mogłaby z nich płynąć, to zapewnienie sobie wyłączności na rynku. Patenty tego nie zapewniają, a skoro tak, to może bez sensu jest wydawać na nie pieniądze. Z punktu widzenia producenta są trzy możliwości: można coś wyprodukować i opatentować, można wyprodukować, ale nie patentować, a można wyprodukować i opublikować sposób w jaki jest to zrobione. I to jest droga, którą my idziemy, ponieważ dzieląc się rozwiązaniami, do których dochodzimy, dokładamy się do obiegu wspólnej wiedzy, z którego sami bardzo dużo czerpiemy. Wykorzystujemy otwarte technologie, które powstały dzięki otwartemu obiegowi wiedzy pomiędzy tysiącami ludzi dzielącymi się swoimi rozwiązaniami. Kontrybucja jest oczywiście bardzo nierówna, większość ludzi czerpie z tego zasobu, a niewiele jest podmiotów, które dodają coś do tego zbioru.

PG: To wszystko sprawia, że patent staje się przeżytkiem, anachronizmem. Wskazuje na to również fiasko ACTA. Rewolucja informacyjna i informatyczna, która obecnie trwa, uniemożliwia skuteczne opieranie nowych projektów na patentach. W przypadku ubrań, które również są w naszej ofercie, standardowe rozwiązania w zakresie praw autorskich w praktyce absolutnie nie chronią przed podrobieniem. Przecież każda wiodąca marka ubraniowa jest podrobiana na potęgę. Po co się więc w to pchać, skoro można zaprezentować własną ofertę z drugiej strony – wychodząc do ludzi.

Macie w ofercie taką opcję, że można wykonać dany produkt samemu. Sami przyznajecie jednak, że jesteście pionierami takiego rozwiązania w Polsce. Czy dużo jest osób chcących skorzystać z tej możliwości? Jakie są reakcje?

PJ: Hasło *do it yourself* (DIY) nie jest skierowane do laików, osób, które nie mają pojęcia jak działa elektronika, bądź nigdy niczego w życiu nie uszyły. Przyjęte jest, że jest to taki rodzaj informacji i wiedzy, który skierowany jest do ludzi posiadających już pewną wiedzę. My publikujemy i udostępniamy szkice i projekty, ale należy mieć określoną wiedzę, żeby zrozumieć choćby znajdujące się tam pojęcia. W przypadku torby ledBAG opublikowane są wykroje w skali 1:1 oraz projekt płytek. Wystarczy kupić filc, wystać do lasera, który to wytnie, potem zszyć. Płytki można wykonać samodzielnie lub wystać do firmy, która się tym zajmuje i na koniec zamontować płytkę w torbie. Nie prezentujemy instrukcji „od a do z” w jaki sposób zrobić ten produkt, potrzeba określonej wiedzy i możliwości, aby z tego skorzystać. Nikt nie mówi, że skomplikowaną torbę, która się świeci w środku, można sobie ot tak zrobić. Co innego torba Eleven Brothers, tę może wykonać naprawdę każdy. Dzięki otwarciu projektu i przygotowaniu go do DIY łączymy ewolucję luksusu – drogie produkty wysokiej jakości, na które stać nielicznych – z neosocjalizmem, wolnością tworzenia oraz budowaniem wspólnej wiedzy.

PG: Osobom, które mają chęć i predyspozycje do tego typu pracy, dajemy możliwość aby same, na podstawie udostępnionych projektów, mogły wykonać nasze produkty.

I zgłaszają się takie osoby?

PG: Tak, każdego dnia mamy nowe osoby, które się logują i pobierają pliki. Zwłaszcza Dodecaudion, czyli kontroler audiowizualny, cieszy się sporym zainteresowaniem. Pojawiają się konkretne pytania odnośnie tego co gdzie montować. Jakiś czas temu ukazała się duża publikacja na portalu niemieckim i obserwujemy zwiększone zainteresowanie właśnie z Niemiec.

PJ: Dla nas jest to zwyczajnie fajne, że te produkty zaczynają żyć swoim życiem, niezależnie od nas. My mamy satysfakcję, że one wyszły od nas.

AJ: Dzięki temu, że udostępniamy szczegółową wiedzę na temat tego jak jakiś produkt działa, możemy liczyć na to, że znajdą się użytkownicy, którzy będą posiadali wiedzę wynikającą z użytkowania tego produktu oraz pomysły na modyfikację tego produktu, na które my byśmy nie wpadli. Często jest tak, że jeśli my dzielimy się wiedzą jak coś jest skonstruowane, to wiedza o tym jak to poprawić ma szansę do nas wrócić. Gdyby sytuacja była standardowa, czyli z produktu możemy tylko korzystać, a jeśli nawet tylko otworzymy obudowę, to już łamiemy prawo – nie można liczyć na to, że znajdzie się użytkownik, który ma świetny pomysł na to, jak to zmodyfikować, abyśmy w następnej serii mogli wypuścić jeszcze lepszy produkt.

PG: Dodajmy, że użytkownik, który rozwija produkt zgodnie z licencją, na której my publikujemy nasze produkty, musi tę ulepszoną wersję opublikować również na otwartej licencji.

Powiedzieliście na początku, że nie można wyjąć produktu z całego kontekstu społecznego, środowiskowego. W jaki sposób przejawia się to u Was?

PJ: Pracujemy z polskimi podwykonawcami, jest dla nas ważne to, że nie produkujemy niczego w krajach, które łamią prawa pracowników. Mamy bardzo bliskie relacje z podwykonawcami – dystrybutorami, projektantami. Istotny jest dla nas ludzki aspekt tych relacji, bardzo staramy się o to dbać. Staramy się też oczywiście korzystać z ekologicznych materiałów, choć teraz wszyscy o tym mówią, a sprawa niejednokrotnie jest bardziej skomplikowana, niż to się wydaje na pierwszy rzut oka.

PG: Nasze kolekcje są unikalne, są to limitowane edycje, każdy przedmiot powstaje albo na zamówienie albo w ramach niewielkiej serii, co za tym idzie jest tworzony z najwyższą uwagą, z najlepszej jakości materiałów. W konsekwencji nie jest też najtańszy.

AJ: Dzięki produkcji małoseryjnej można mieć osobisty kontakt z podwykonawcami, dostawcami, producentami materiałów. Dodatkowo mamy pewność,

że produkując na zamówienie bądź w bardzo małej ilości nie dopuścimy się podstawowego grzechu zaśmiecenia świata kolejnymi tysiącami niepotrzebnych przedmiotów. Jeśli ktoś czegoś potrzebuje, to to wyprodukujemy, ale nie zrobimy tego na zapas 10 000, choć jednostkowo byłoby to znacznie tańsze.

Wasze otwarte podejście zupełnie zmienia również kontekst konkurencyjności. Jak traktuje Was rynek, czy firmy widzą w Was konkurencję?

PJ: My nie mamy bezpośredniej konkurencji, bo firm tego typu obecnie w Polsce nie ma. Jesteśmy w tzw. „blue ocean”, co ma swoje dobre i złe strony. Biorąc pod uwagę dostępność naszych produktów na licencji Creative Commons – konkurencja znika. Myślenie o otwartości jest obecne w całym procesie tworzenia produktów, nasze ubrania są też tak zaprojektowane, żeby były to czyste formy, im mniej bajerów, bursztynów, tym łatwiejsze jest to do uszycia samodzielnie w domu. Ważna jest zatem również forma, krój ubrania.

AJ: Choć tak prawdę mówiąc, to chcielibyśmy mieć konkurencję. Oznaczałoby to, że jest rynek, o który wspólnie byśmy dbali. Obecnie walczymy o klienta, który będzie miał potrzebę kupić produkt, który nie jest tworzony rączkami dzieci w Chinach, który jest najwyższej jakości i zawiera w sobie określone wartości. Z góry założyliśmy sobie, że nie startujemy w konkurencji: kto sprzedaje jak najwięcej jak najtańszych sukienek.

Od czego trzeba zacząć, aby działać w takiej otwartej formule? Czy należy przekształcić cały model biznesowy, sposób myślenia?

PG: Ciężko nam na to pytanie odpowiedzieć, ponieważ nigdy nie działaliśmy inaczej.

PJ: Z jednej strony mamy międzynarodowe korporacje, zatrudniające mnóstwo ludzi, którzy jednak są oddzieleni od kapitału, który wypracowują. Z drugiej strony jest nasza firma, którą założyli znajomi o podobnych pasjach i wartościach. Łatwiej chyba założyć nową firmę, która od początku realizowałaby te wartości, niż namówić ogromną korporację do przewartościowania całej swojej filozofii.

AJ: Ale są też korporacje, które to robią. Przykładem może być Oracle. Jest to duża, choć cicha, nieafiszująca się, ale ogromnie bogata firma informatyczna, która ma 99% udziału w rynku systemu obsługi banków. Mają produkty i projekty w całości tworzone jako otwarte.

Jakie firmy Was inspirują?

AJ: Ciekawym przykładem jest Arduino. Jest to inicjatywa, która zaczynając nie miała planów biznesowych. Kilku wykładowców i studentów pewnego włoskiego uniwersytetu stwierdziło, że potrzebna jest edukacyjna platforma elektroniczna, która pozwoli studentom kierunków niezwiązanych ściśle z elektroniką na wykorzystywanie elektroniki w swoich projektach – artystycznych, technicznych, informatycznych. Stworzyli prostą platformę, na początku tylko edukacyjną, która odwróciła rynek hobbyistycznego tworzenia przedmiotów do góry nogami.

Po jakimś czasie inicjatywa rozrosła się i okazało się, że jest bardzo duże zapotrzebowanie na tego typu produkty, również poza środowiskami edukacyjnymi. Twórcy zastrzegli tylko znak towarowy – Arduino, poza tym dopuszczają wszystko, łącznie z komercyjną replikacją. To jest bardzo ciekawy przykład, po pierwsze oryginalni producenci mają dalej zdecydowaną większość udziałów w rynku, mimo że Chińczycy byli oczywiście w stanie wyprodukować to kilka razy taniej. Dzięki pierwszeństwu w opublikowaniu zachowali pierwszeństwo na rynku. Po drugie, rynek powoli przestaje być niszowy, bo wchodzi w grę wielkie rzesze użytkowników na całym świecie.

- PJ:** My zaprojektowaliśmy naszą własną wersję Arduino, która zostanie użyta w przygotowywanym obecnie projekcie biżuterii interaktywnej.
- AJ:** Przypadek Arduino pokazał jak kolosalna jest ilość usprawnień, którą byli w stanie zrobić oryginalni producenci dzięki informacji zwrotnej od użytkowników. Oczywiście nad produktem pracują cały czas inżynierowie posiadający wystarczające kompetencje do tego, żeby pokonać problemy inżynieryjne, natomiast okazało się, że jest wiele aspektów, na które nie wpadliby, gdyby nie feedback od użytkowników. Musieliby prowadzić np. szeroko zakrojone, a więc i drogie, badania rynkowe. **Informacja zwrotna od użytkowników może zastąpić całe działy badań, rozwoju, badań marketingowych. Wystarczy słuchać.** Ale ważne jest by udostępnić to tak szerokiemu gronu, żeby w tym gronie znaleźli się ludzie, którzy mają na ten temat coś do powiedzenia, bo oczywiście nie wszyscy mają czas i ochotę się dzielić. Inne tego rodzaju firmy i inicjatywy, to np. amerykański SparkFun, Linux, czy Wikipedia.

Zrównoważona innowacyjność polskich instytucji naukowo-badawczych na przykładzie Instytutu Wysokich Ciśnień PAN

Wywiad z prof. Izabellą Grzegory, dyrektorem Instytutu Wysokich Ciśnień Polskiej Akademii Nauk oraz prof. Sylwestrem Porowskim, poprzednim dyrektorem, obecnie zastępcą dyrektora do spraw nowych technologii.
Wywiad przeprowadziła Edyta Grzegory.

Efektom osiągnięcia przez Polską Akademię Nauk imponujących wyników w dziedzinie fizyki półprzewodników poddanych działaniu wysokich ciśnień było powstanie w 1972 roku Instytutu Wysokich Ciśnień Polskiej Akademii Nauk (Unipressu). Dzięki wymiernym efektom swojej pracy Instytut zyskał miano rozpoznawalnego w świecie centrum doskonałości.

Instytut Wysokich Ciśnień Polskiej Akademii Nauk, wielokrotnie wyróżniany w rankingach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, znany jest z pracy nad modułami i diodami laserowymi, opartymi na kryształach azotku galu (GaN), które emitują fioletowo-niebieską wiązkę światła. Czy te i inne innowacje produktowe, nad którymi Państwo pracują, wpisują się w kontekst zrównoważonego rozwoju? Czy znaczący potencjał, jakim Państwo dysponują – jako ceniona w świecie instytucja naukowo-badawcza – wykorzystywany jest z myślą o środowisku i przyszłych pokoleniach?

Izabella Grzegory: Zdecydowanie tak. Szerokie spektrum badań, które prowadzimy w ramach naszego Instytutu pozwala na przytoczenie wielu przykładów „zrównoważonych innowacji produktowych”. Wspomniany przez Panią kryształ azotku galu (GaN) jest podstawą budowy energooszczędnych diod elektroluminescencyjnych LED, które coraz częściej znajdują zastosowanie w przemyśle oświetleniowym. Diody te „żyją” bardzo długo i pozwalają generować znaczne oszczędności energetyczne. Jeśli natomiast chodzi o perspektywy rysujące się przed stale rosnącym rynkiem modułów i diod laserowych opartych na kryształach GaN, wydają się one być równie optymistyczne. Odtwarzacze oparte na niebieskim laserze umożliwiają korzystanie z większej ilości danych niż te bazujące na laserze czerwonym. Klienci szybko reagują na tego typu „nowości”, co widać w przypadku masowego zastępowania płyt CD płytami DVD. Obecnie niebieskie lasery wykorzystuje się głównie przy optycznym przechowywaniu danych (Optical Data Storage) oraz zapisywaniu obrazu (Image Recording). Przyszłe rynki zbytu związane są natomiast między innymi z sektorem spektrometrii oraz telewizji projekcyjnej. W odniesieniu do laserów dużej mocy, warto wspomnieć, że ultrafioletowe światło znajduje zastosowanie na przykład w sterylizacji wody, eliminując z niej bakterie i wirusy. Cenny z perspektywy realizacji założeń zrównoważonego rozwoju jest także projekt „Matryce ultrafioletowych diod laserowych” (dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka), w który zaangażowana jest spółka TopGan, założona w 2001 roku jako spin-off Unipressu. Matryce laserowe są to zintegrowane systemy wieloemiterowe, które łączą

w sobie zalety konwencjonalnych diod laserowych, jak kompaktowość, niezawodność, z bardzo wysoką całkowitą mocą optyczną. Matryce te znajdują zastosowanie w spektroskopii. Służą między innymi ochronie środowiska – stosuje się je do monitorowania stopnia zanieczyszczenia wody i powietrza. Związki takie jak na przykład toksyczne tlenki azotu (nad wykrywaniem których pracują naukowcy z Wojskowej Akademii Technicznej) pod wpływem oświetlenia emitują swoje światło, co nazywamy fluorescencją. Co więcej, wspomniane matryce mają szerokie zastosowanie w medycynie – w medycznych terapiach fotodynamicznych oraz w diagnostyce, między innymi choroby Alzheimera, umożliwiając detekcję chorych komórek za pomocą światła laserowego. Użyteczne są także w stomatologii – wykrywają próchnicę i utrwalają preparaty stosowane przez stomatologów. Warto nadmienić, że matryce laserowe odgrywają istotną rolę w rozwoju badań naukowych, telewizji projekcyjnej i przemyśle drukarskim. Należy jednak podkreślić, że działalność Instytutu to nie tylko optoelektronika, ale także nanotechnologia. To obecnie bardzo modne słowo stanowi ważny obszar zainteresowania współczesnej fizyki i inżynierii materiałowej. W Instytucie prowadzimy badania nad materiałami w formie proszków o rozmiarach nanometrów ($1\text{nm} = 10^{-9}\text{m}$). Jednym z nich jest hydroksyapatyt – biokompatybilny, stanowiący doskonały materiał na implanty kostne. W tym kontekście warto wspomnieć o całej wielkiej dziedzinie, jaką jest nanomedycyna. Hydroekstruzja – wysokociśnieniowa technologia ekstruzji, pozwala nadać metalom (takim jak na przykład tytan) strukturę nanokrystaliczną, dzięki której świetnie sprawdzają się one jako implanty. Prace z tego zakresu prowadzone będą między innymi w nowopowstającym Parku Innowacyjnym Celestynów Unipress.

W jaki sposób Instytut współpracuje z biznesem i jaka jest Pani opinia na temat innowacyjności w tym kontekście?

IG: Unipress przywiązuje szczególną wagę do praktycznego wykorzystania wyników prowadzonych badań. W rezultacie, na bazie technologii opracowanych w Instytucie w różnych okresach jego działalności, powstał szereg firm, takich jak: Cynel Unipress – założona w 1984 r. (lutowia); Hydron Unipress – założona w 1988 r. (urządzenia do hydroekstruzji); KD Unipress – założona w 1990 r. (mikromechanika, piły drutowe); Wacer Ltd – założona w 1992 r. (zaawansowane ceramiki); TopGaN Ltd – założona w 2001 r. (niebieskie lasery). Firmy te, działając w oparciu o zastosowanie innowacyjnych rozwiązań, mimo wielu trudności – związanych choćby z wysokim ryzykiem, znalazły swoje miejsce na rynku, wpisując się w niedostępne wcześniej nisze rynkowe. Ważne, żeby, dążąc do pozyskania środków na nowe inwestycje, łączyć ze sobą różne formy finansowania – źródła publiczne, prywatne, fundusze unijne. Pokreślić należy rolę prywatnych inwestorów, którzy, mimo wysokiego poziomu ryzyka, dostrzegają możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych i decydują się na współpracę, umożliwiając rozwój innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Trzeba zaznaczyć, że innowacyjność biznesu, o którym w tym kontekście rozmawiamy, przejawia się również w tym, że wspomniane firmy otwarte są na międzynarodową współpracę, ciągle udoskonalają jakość swojej oferty, pozostając w stałym kontakcie ze sferą nauki. W swojej działalności uwzględniają także zasady zrównoważonego rozwoju.

Czy na przestrzeni wielu lat badań często wdrażali Państwo zrównoważone innowacje procesowe, na przykład poprzez korzystanie z nowych bądź ulepszonych maszyn czy procesów technologicznych bardziej przyjaznych środowisku?

IG: Przemysł półprzewodnikowy ma tę znaczącą zaletę, że produkcja odbywa się w superczystych pomieszczeniach i, w zasadzie, nie generuje żadnych zanieczyszczeń środowiska! Dlatego wdrażane przez nas innowacje procesowe dotyczą pewnych nowych, ulepszonych technik, jednak wpływ na środowiska pozostaje stały – ZERO negatywnych efektów zewnętrznych.

Instytut prowadzi także pozamerytoryczną działalność o charakterze społecznym. Jakie inicjatywy są przez Państwa podejmowane w tym zakresie?

Sylwester Porowski: Nasza działalność ma charakter integracyjny. Od siedemnastu lat w lecie, w filii Instytutu w Celestynowie wypoczywają dzieci z niezamożnych ukraińskich rodzin. W celu wspierania tej inicjatywy stworzyliśmy fundację „Dzieciakom Ukrainy”. Dzieci trafiają do nas poprzez zaprzyjaźnione ukraińskie parafie i szkoły, między innymi z szkołą im. Klemensa Szeptyckiego. Inicjatywa ta ma na celu wsparcie ukraińskich dzieci, poszerzenie horyzontów oraz zapewnienie im ciekawego, przyjemnego wypoczynku. Jednak warto na te działania spojrzeć również z nieco innej – historycznej perspektywy. W tym kontekście kieruje nami także chęć uzdrowienia pewnych historycznych zaszłości. Dążymy do kreowania nowej, lepszej jakości polsko-ukraińskich relacji.

Ponadto, na terenie Instytutu – między innymi dzięki znacznemu wsparciu Pani Profesor Anny Duż – odbywają się koncerty młodych muzyków – uczniów i studentów warszawskich szkół muzycznych. Przy okazji tej inicjatywy młodzi artyści mają szansę spróbować swoich sił przed dużą publicznością, a my mamy przyjemność przyglądać i przysłuchiwać się ich staraniom.

IG: Wspieramy również młodych naukowców – fizyków, zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Jesteśmy otwarci na współpracę ze studentami, którzy – po odbyciu praktyk – chętnie do nas wracają. Bardzo pozytywnie wspominamy między innymi studentów z Politechniki Gdańskiej.

SP: W Instytucie swoje badania prowadzą doktoranci z Polski i Ukrainy. Bardzo cenimy prace doktorantów zza wschodniej granicy, którzy podejmują wyzwanie przełamania barier językowych, kulturowych i tak ambicjami, jak i wynikami badań dorównują swoim polskim koleżankom i kolegom.

Pani Izabello, jest Pani dyrektorem – kobietą w branży zdominowanej przez mężczyzn. Czy znajduje to pewne odzwierciedlenie w sposobie organizacji pracy Instytutu?

IG: (uśmiech) Dla mnie bardzo ważna jest pozytywna, motywująca do działania atmosfera w pracy. Ponieważ pracuję w Instytucie od bardzo wielu lat, moich współpracowników znam osobiście. Ważne jest, żeby dla każdego znaleźć czas i dużo rozmawiać – szybko reagując na konflikty i nieporozumienia. Ze względu na specyficzny charakter pracy naukowej, osoby pracujące w Instytucie mają dużą

swobodę realizacji własnych pomysłów i dysponowania czasem pracy. Podstawą takiej organizacji jest budowane przez lata zaufanie. Trzeba również pamiętać o konieczności skrupulatnego monitorowania wyników prowadzonych działań.

Co stoi na drodze rozwoju polskiej innowacyjności i jakie są najważniejsze działania, które powinny zostać podjęte w celu wsparcia działań innowatorów w naszym kraju?

IG: Chcąc przekształcić Polskę w konkurencyjną, dynamiczną gospodarkę opartą na wiedzy, należy uwzględnić tak zwany trójkąt wiedzy, który tworzą: edukacja, badania oraz innowacje. Ważne jest, żeby potencjał ludzki, szczególnie w odniesieniu do technologii i badań, był stale wzmacniany poprzez różnego rodzaju działania, w tym podnoszenie poziomu edukacji wraz z możliwością łatwiejszego dostępu do infrastruktury badawczej. Obecnie dąży się do osiągnięcia większego zaangażowania społeczeństwa w świat nauki, co zwiększyłoby poziom społecznego zaufania do jej osiągnięć. Moim zdaniem, jest to bardzo istotne. Zawód naukowca powinien zyskać godny sobie prestiż, a badacze zapał i silną motywację do rozwoju naukowej kariery. Działalność badawcza, wspierana przez środki publiczne, powinna przynosić możliwe do praktycznego wykorzystania, wymierne rezultaty. Na obecnym etapie jest to jednak spore wyzwanie. Przykładem może być rynek modułów i diod laserowych, o którym wcześniej wspomniałam. Perspektywy rozwoju tego rynku wydają się być obiecujące. Nie należy jednak zapominać, że kierunek, w którym owe potencjalne rynki zbytu będą się rozwijać, nie jest jednoznacznie określony. Fakt ten, w połączeniu z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem oraz brakiem wypracowanych kulturowo, jasnych reguł postępowania w rozwijającej się branży, wiąże się z wysokim poziomem ryzyka. Niepewność ta towarzyszy osobom opracowującym strategię, które na przykład w przypadku TopGaN sp. z o.o. dodatkowo zaangażowane są bezpośrednio w jej wdrażanie. Podejmując kluczowe decyzje dotyczące pracy Instytutu ciężko jest pogodzić rolę naukowca i menedżera. Szczególnie, że chcąc ubiegać się o różnego rodzaju fundusze pomocowe, strategię przybierać muszą formę szczegółowych planów. W ostatnim czasie finansowanie bazowe zostało znacznie ograniczone. Ponadto plany te ulegają często wielokrotnym zmianom, co spowodowane jest problemami z uzyskaniem dostępu do stałego źródła finansowania. Widać wyraźnie jak bardzo niedojrzały jest jeszcze rynek finansowania ryzykownych przedsięwzięć wysokich technologii w naszym kraju. Jednak warto zwrócić uwagę na pewne pozytywne tendencje, między innymi ofertę doskonale działającego Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). NCBiR ogłasza konkursy na duże projekty o charakterze aplikacyjnym. W ostatnim czasie po rozstrzygnięciu jednego z nich, w ramach Programu Badań Stosowanych (PBS) kilka projektów przygotowanych przez nasz Instytut uzyskało znaczące wsparcie. Jeden z projektów dotyczy skonstruowania zielonego lasera, który jest niezbędny do uzupełnienia kompletu barw podstawowych (RGB – czerwony, zielony, niebieski) osiągniętych za pomocą laserów półprzewodnikowych.

Wprowadzanie innowacyjnych, przyjaznych człowiekowi i środowisku rozwiązań w branży budowlanej

Rozmowa z Maciejem Reimannem – architektem, kapitanem zespołu Cohabitat Build oraz Szymonem Sarnickim z firmy SIBA Biohabitat.
Wywiad przeprowadziła Edyta Grzegory.

Interesującą branżą, w której zasady zrównoważonego rozwoju zaczynają odgrywać coraz większą rolę, jest branża budowlana. Powstają coraz liczniejsze grupy oraz fora poświęcone tak zwanemu budownictwu naturalnemu (biobudownictwu). Najprężniej działającą grupą w Polsce jest Grupa Cohabitat¹, będąca przedsięwzięciem koncentrującym się na interdyscyplinarnej, nowej dziedzinie, ukierunkowanym na proces budowy habitatów – autonomicznych siedlisk. Grupę tworzą specjaliści wywodzący się z różnych branż (między innymi projektanci i architekci). Wspomniane habitaty są to naturalne siedliska, budowane zgodnie z zasadami funkcjonowania ekosystemów. W centrum zainteresowania Grupy znajduje się człowiek, jego miejsce w przyrodzie oraz współzależność ze środowiskiem, które przekształca. Misją grupy jest poszukiwanie nowych rozwiązań, które umożliwią wykorzystanie potencjału, jaki płynie z synergii człowieka z przyrodą.

Firma SIBA biohabitat² funkcjonuje od początku 2010 roku. Powstała ona jako firma wykonawcza pozarządowej organizacji SIBA. Przedsiębiorstwo oferuje usługi z zakresu konstrukcji drewnianych, wypełniania ich balotami słomy i tynkowania tynkami glinianymi lub wapiennymi, co określa się mianem biobudownictwa lub budownictwa naturalnego. Założyciele firmy to przedstawiciele młodego pokolenia biobudowniczych, związani zawodowo od 2007 roku z ruchem naturalnego budownictwa w naszym kraju. Ciągłe doskonalą oni swoje umiejętności w tym zakresie, współpracując z partnerami z Polski i zagranicy.

Jakiego rodzaju innowacje produktowe i procesowe, przyjazne zarówno człowiekowi, jak i środowisku stosowane są w biobudownictwie?

Maciej Reimann: Przede wszystkim warto zaznaczyć innowacyjny charakter samej idei, która przyświeca naszej działalności – dążymy do stworzenia nowej jakości relacji człowieka z ekosystemami naszej planety. Ważne jest, żeby tę złożoną ideę przelożyć na realne rozwiązania, produkty – jak budownictwo mieszkaniowe. Znajduje to odzwierciedlenie w filozofii projektowej – w nowym paradygmacie projektowania architektonicznego oraz w kryteriach oceny budynku, który stawiamy. Priorytetem jest dla nas dobrostan użytkownika, wykorzystanie potencjału tkwiącego w lokalizacji i jakości naturalnych materiałów.

1. www.cohabitat.net

2. www.biohabitat.pl

Szymon Sarnicki: Działalność firmy SIBA Biohabitat opiera się na innowacyjnych rozwiązaniach, stanowiących połączenie nowoczesnych technologii i tradycyjnego rzemiosła. Połączenie to wynika z konieczności dostosowywania umiejętności i wiedzy do nieustannie zmieniającego się świata. Naturalne techniki budowlane, znane od setek lat są modernizowane i dostosowywane do specyfiki dzisiejszych potrzeb. Koncentrujemy się także na optymalizacji procesu biobudowlanego, dzięki czemu jest on możliwie efektywny i ekonomiczny. Oferujemy usługi z zakresu stawiania konstrukcji drewnianych, wypełniania ich balotami słomy oraz tynkowania tynkami glinianymi lub wapiennymi – jest to tak zwane biobudownictwo, czy też po prostu budownictwo naturalne.

MR: Podkreślić należy szereg walorów zrównoważonych innowacyjnych rozwiązań z zakresu biobudownictwa. Pozyskanie w okolicy miejsca budowy materiałów, takich jak między innymi słoma, glina, kamień polny, drewno osikowe czy żerdzie nie wymaga stosowania wysokotemperaturowych, skomplikowanych procesów, dzięki czemu nie dochodzi do emisji dwutlenku węgla oraz pozostałych szkodliwych substancji w takim stopniu, w jakim ma to miejsce przy wznoszeniu konwencjonalnych budynków. Domy z prasowanej słomy oraz gliny są trwałe, solidne i niepalne. Wyróżniają je również unikalne walory zdrowotne – panuje w nich optymalny mikroklimat, będący rezultatem wysokiej zdolności oddawania i pochłaniania pary wodnej oraz paroprzepuszczalności słomy i gliny. Budynek „naturalnie oddycha”. Ze względu na swoje pochodzenie, stosowane materiały są antyalergiczne i nietoksyczne, przyjazne człowiekowi oraz środowisku. Tynki gliniane posiadają właściwości oczyszczające powietrze, neutralizując dym nikotynowy. Ponadto, hamują one rozwój bakterii oraz pleśni na ścianach. Nowoczesne domy z prasowanej słomy i gliny mają z pewnością walory estetyczne. Często budowane są w interesującej formie architektonicznej i komponują się w środowisko. Gliniane tynki wyróżniają się bogactwem detali i faktur. Po zakończeniu eksploatacji wiele elementów budynku ulega biodegradacji, nie stając się kłopotliwym odpadem. Staramy się również ograniczać odpady budowlane. W Grójcu pod Warszawą, gdzie stawiamy obecnie dom o powierzchni 200m² wpływ budowy na środowisko minimalizujemy poprzez korzystanie ze stworzonego przez nas, sprawnie działającego kompostownika. Pewną podkategorię stanowią domy niskoenergetyczne, zwane również pasywnymi, w przypadku których energia potrzebna do wyprodukowania materiałów izolacyjnych zostaje zużyta podczas eksploatacji budynku. Szereg rozwiązań, mających na celu minimalizację zużycia energii, implikuje wyższą jakość domu niskoenergetycznego, która przejawia się między innymi w mniejszej szkodliwości produktu na otoczenie oraz redukcji kosztów zużycia energii. Należy jednak zaznaczyć, że innowacyjne rozwiązania tego rodzaju na obecnym etapie rozwoju biobudownictwa w Polsce pozostają w sferze planów, stanowiąc pewien model, do którego dążymy.

Czy stosujecie innowacyjne rozwiązania organizacyjne, jak nowe metody współpracy w zespole, nowy typ relacji z dostawcami lub marketingowe, na przykład nowe sposoby promocji, nową politykę cenową?

SzS: Nasza idea zakłada, by potencjalny inwestor zaopatrywał się w drewno w lokalnym tartaku, słomę kupował u lokalnego rolnika, z kolei glinę pozyskiwał

z najbliższego wyrobiska – cegielni, żwirowiska czy z własnej działki. W ten sposób tniemy koszty na dalekim transporcie materiałów i ograniczamy zużycie paliwa. Ponadto, pozwalamy zarobić lokalnej ludności. Skupiamy wokół siebie i promujemy działalność rzemieślników budowlanych, między innymi snycerzy, cieśli i strzecharzy. Jeśli chodzi o koszty wybudowania domu zgodnie z zasadami biobudownictwa, porównywalne są one do kosztów postawienia domu z cegły czy pustaka. Oszczędza się część na materiale (kostka słomy o wymiarach 45x35x70cm = 2-3złote, tona gliny od 0 do 50 złotych), jednak prace są bardziej czasochłonne, stąd też kosztą się wyrównują.

MR: ...warto również zaznaczyć, że tańsze materiały, jak słoma czy glina, stanowią jedynie około 10% kosztów inwestycji. Cena całego przedsięwzięcia jest więc zbliżona do budowy konwencjonalnego budynku. Naszą przewagą konkurencyjną stanowi natomiast wyższa jakość (za tę samą cenę!), innowacyjność i działalność zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W odniesieniu do nowych rozwiązań organizacyjnych, warto zaznaczyć szczególnie charakter formy prawnej firmy Cohabitat Build, która działa na rynku jako spółdzielnia socjalna. W konsekwencji wszyscy pracownicy są jednocześnie współwłaścicielami i współdecydują o losach firmy. Decyzje strategiczne wypracowujemy wspólnie, rozważamy różne możliwości działania, razem dochodząc do konsensusu, zadowolającego wszystkich współpracowników. Praktykujemy więc politykę wspólnego zarządzania. Niezwykle istotne są dla nas pozytywne relacje między członkami zespołu. W naszej branży nie ma niezdrowej konkurencji, wszyscy staramy się wspierać, wzajemnie inspirować. Ważne jest dla nas to, że stanowimy część społeczności, współdzielimy określony system wartości, realizując pewną holistyczną ideę o życiu człowieka na ziemi.

SzS: Firma Siba Biohabitat również nie praktykuje agresywnych działań promocyjnych. Promocja, zgodnie z założeniami marketingu ekologicznego, opiera się na dostarczaniu rzetelnych informacji dotyczących działalności przedsiębiorstwa. Dobrej promocji służy więc jak największa liczba stawianych domów, wzbudzających zainteresowanie lokalnych społeczności, które często aktywnie uczestniczą w procesie budowania. Istotną rolę odgrywają także pasjonaci, żywo zainteresowani rozwojem branży. Osoby te, mimo szczerych chęci, często nie mają wystarczających środków finansowych, aby pozwolić sobie na postawienie własnego domu. Jednak mimo to pełnią ważną rolę, przyczyniając się do popularyzowania biobudownictwa.

Jak tego typu działalność rozwija się w polskich warunkach? Kto stanowi grupę docelową?

MR: Grupę docelową stanowią ludzie współdzielący wspomniane przeze mnie wartości. Często są to osoby średnio zamożne, w wieku około trzydziestu, czterdziestu lat, które decydują się na pewną reorganizację swojego życia. Nierzadko zdarza się, że rzucają dotychczasową pracę, wyprowadzają się z miasta, zmieniają nawyki żywieniowe. Chcą żyć bliżej natury i w zgodzie z otaczającym ich środowiskiem. Naszym zadaniem jest sprostać ich potrzebom mieszkaniowym poprzez organizację niekonwencjonalnych siedlisk ludzkich.

SzS: Nasza działalność ma charakter niszowy. Typową reakcją lokalnej ludności z okolicy, w której stawiamy dom, można pokrótce przedstawić w ten sposób: „Słoma? Glina? Toż to Panie się spali, zgnije, krowy zjedzą... może jedynie lepiankę da się postawić”. Dopiero z czasem, gdy budynek nabiera kształtów pojawiają się odpowiedzi na nurtujące pytania (na przykład: „cegła jest z gliny, więc jeśli zaczniemy przypalać taką słomianą kostkę otoczoną pięciocentymetrową warstwą gliny, to co może się stać?”). Ludzie zaczynają sobie przypominać, jak to ich matki, babki i prababki mieszkaly w takich „gliniakach” przez dziesięciolecia, zaczynają dopuszczać do siebie myśl, że to może działać, może być ciepłe i zdrowe (w końcu nie ma w tym żadnej „chemii”) i może stać!

Z jakich źródeł czerpicie wsparcie na rozwój swojej działalności?

MR: Na pewno wspomnieć należy o organizacyjnym i finansowym wsparciu Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych oraz o projekcie wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce. Od kilku lat współpracujemy również z United Nations Development Programme.

SzS: W tym kontekście warto zwrócić uwagę na brak polskojęzycznych publikacji, czasopism czy fachowej literatury, dotyczącej biobudownictwa. Książka profesora Minke, jednej z czołowych postaci budownictwa glinianego leży przetłumaczona, już od kilku lat poszukując wydawnictwa gotowego na jej opublikowanie.

Nad jakimi projektami obecnie pracujecie?

MR: Jak już wspomniałem, w Grójcu pod Warszawą powstaje obecnie dom o powierzchni 200m². Pracujemy też – wspólnie z Szymonem – nad budową domku w Komorznie, w województwie Opolskim. Zajmujemy się również tynkowaniem dużego domu pod Sochaczewem.

Jak oceniacie perspektywę rozwoju biobudownictwa w Polsce?

MR: Pozytywnie. (uśmiech) Z roku na rok zainteresowanie biobudownictwem wzrasta. Niedawno w Polsce stało zaledwie kilka domów zbudowanych według proponowanych przez nas rozwiązań, obecnie budujemy ich kilka rocznie. Staramy się także rozszerzyć naszą działalność, próbując pokonać bariery stojące na drodze do stosowania technologii z zakresu biobudownictwa w budynkach użyteczności publicznej.

W Warszawie powstać ma salon sprzedażowy, który będzie stanowił miejsce spotkań pasjonatów biobudownictwa oraz osób zainteresowanych naszą działalnością. Będzie można przyjrzeć się tam z bliska efektom naszej pracy – szczególnie wykończeniowym materiałom naturalnym – i przekonać się o wysokiej jakości oraz szerokim asortymencie naszej oferty.

Innowacje P2P

Wywiad z Michałem Wendekerem z firmy Beecar.
Wywiad przeprowadziła Noemi Gryczko.

*„Ludzie chcą się dzielić swoim życiem i przemyśleniami.
Wiele wskazuje na to, że niektórzy również swoim autem”*

Jesteśmy na 12. piętrze budynku Zebra Tower w Warszawie, w dole widać korki. To tu AIP Business Link stworzył przestrzeń dla polskich startupów, takich jak Beecar. Co wspólnego ma wasza firma z samochodami?

Michał Wendeker: Beecar to pierwsza polska platforma umożliwiająca odpłatne wynajęcie własnego auta, czyli tzw. car sharing. Jeśli masz samochód, możesz go u nas zarejestrować i wynajmować prywatnym użytkownikom. Oferujemy ubezpieczenie assistance, które zapewnia zewnętrznego partnera, Polski Związek Motorowy.

Skąd pomysł na biznes?

MW: Podczas wyjazdu na żagle rozmawialiśmy o pomysłach na biznes z moim kolegą, Marcinem Hagmajerem (współzałożycielem Beecar, przypis red.) i w pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że wielu naszych znajomych potrzebuje auta, ale nie stać ich na opłacenie kosztów stałych związanych z posiadaniem samochodu, a jednocześnie – większość kierowców traci czas w korkach. Pomyśleliśmy, że dobrze byłoby połączyć te dwie grupy. Po powrocie, zrobiliśmy odpowiedni research i okazało się, że podobne pomysły funkcjonują już za granicą – właśnie pod nazwą P2P car sharing – a w Polsce nie ma żadnej konkurencji.

Myśleliście o polskiej nazwie car sharing?

MW: Tak, chyba najbliższym zamysłu pozostaje współdzielenie auta. Chociaż na razie nie spotkałem się z czymś, co równie dobrze oddawałoby tę ideę.

Jesteście pierwsi. Jak sądzisz, dlaczego wcześniej nikt na to nie wpadł?

MW: Faktycznie, branża rent-a-car, bardzo podobna do usługi car sharing, działa u nas z powodzeniem już ponad 20 lat. Natomiast ruch peer-to-peer (p2p) jest stosunkowo nowy. Na świecie większość firm powstało w 2011 roku, na wzrost rynku miał wpływ rozwój portali społecznościowych i przede wszystkim kryzys finansowy. Szczególnie w Stanach Zjednoczonych, ludzie coraz rzadziej decydowali się na kupno samochodu. W tym czasie pojawiły się możliwości technologiczne, które umożliwiły łatwą komunikację na nieporównywalną wcześniej skalę. W Polsce również odnotowujemy podobne trendy: rośnie zaufanie do rozwiązań społecznościowych, perspektywy makroekonomiczne związane z kryzysem strefy euro skłaniają do oszczędności, a sprzedaż samochodów spada. Z kolei branża internetowa rozwija się bardzo dynamicznie – myślę, że popularność portalu

Allegro jest najlepszym wyznacznikiem tego sukcesu. Z P2P car sharing w Polsce startujemy więc z niewielkim opóźnieniem w stosunku do rynku światowego – i bardzo trudno byłoby to zrobić wcześniej.

A co wspólnego z wypożyczaniem samochodów mają portale społecznościowe?

MW: Samo wypożyczanie samochodu zachodzi off-line, natomiast internet pozwala zainteresowanym – kierowcy i właścicielowi – porozumieć się i ocenić swoją wiarygodność już w sieci. Dowiadują się, kim są, ujawniają zdjęcie, sprawdzają historię wypożyczeń i chociażby – jakich mają wspólnych znajomych na facebooku. Stają się mniej anonimowi.

Jakie znaczenie ma reputacja on-line dla waszego biznesu?

MW: Ogromne. Budowanie historii wypożyczeń i tzw. reputacji on-line jest kluczowe dla rozwoju usługi. Są już firmy, które tworzą webowe bazy informacji, stanowiące rodzaj dowodu osobistego on-line, zapewniając podstawy do rozwoju pokrewnych usług. Niestety, w większości są jeszcze w Polsce niedostępne.

Macie już klientów?

MW: Od 29 czerwca 2012 r. prowadzimy program pilotażowy, w którym umożliwiamy zapisy zainteresowanych. Oczywiście pierwszy zgłoszony samochód wywołał euforię. Był to zresztą kabriolet, czyli auto, którego nie spodziewaliśmy się tak szybko znaleźć na naszej platformie – oceniamy, że główną barierą dla car sharing jest bariera psychologiczna przed wypożyczeniem droższego, bardziej ekskluzywnego auta. Po dwóch tygodniach mieliśmy ponad 100 zapisów na platformie. Przed nami próba, czy to zainteresowanie, które obserwowaliśmy, będziemy w stanie przekuć na liczbę wypożyczeń i rentowny biznes.

Co sprawiło, że właściciel kabrioleta skorzystał z usług Beecar?

MW: Przypuszczam, że jest parę powodów: wiedział, jaką wartość emocjonalną ma przejazd takim wozem, jest to auto, którego używa się sezonowo i uznał, że mógłby na tym zarobić rozsądne pieniądze. W każdym razie teraz, dzięki takim użytkownikom, nie wszyscy muszą już posiadać kabriolet, żeby się nim przejechać. Taka platforma jest do tego idealnym rozwiązaniem.

Wasz model biznesowy jest oparty na koncepcji collaborative consumption, czyli na wymianie dóbr i usług między osobami prywatnymi. Koncepcja zakłada, że korzystanie i dostęp do dóbr jest bardziej wartościowy ekonomicznie, społecznie i środowiskowo, niż posiadanie i ponoszenie z tego tytułu stałych kosztów. Jeżdżę kabrioletem tylko wtedy, gdy mam na to ochotę.

MW: Tak. Przykładem firmy, która odniosła największy sukces w obrębie collaborative consumption jest chyba Airbnb. Zajmuje się wynajmowaniem mieszkań prywatnych i działa już w 192 krajach na całym świecie. Model biznesowy naszych firm jest bardzo podobny – oparty na marży od transakcji zawieranych na platformie

– natomiast mierzymy się z różnymi problemami. Jeśli wejdziemy na odpowiednią skalę, jest to kwestia statystyki, że sytuacje awaryjne – w tym wypadki – będą się zdarzać. Dlatego każda podróż jest objęta ubezpieczeniem assistance, już działa dostępny 24/7 telefon alarmowy. Jednocześnie użytkownicy zachowują pełną autonomię w określaniu warunków, na jakich wypożyczane jest ich auto – np. kwestie kaucji i szczególnych ograniczeń. My z kolei, podobnie jak Airbnb, umożliwiamy maksymalny dostęp do informacji o drugiej osobie i bezpieczny kanał płatności zapewniany przez Yetipay.

Kolega jeździ dobrym samochodem. Pytałam, czy byłby skłonny wejść w system beecar. Nie, bo obawiał się, że ktoś poprzestawia jego ulubione płyty.

MW: Dlatego właśnie rozważamy wyposażenie wszystkich aut w alfabetyczne pojemniki na płyty (śmiech). Mówiąc serio – faktycznie, jest grupa właścicieli, która traktuje bardzo emocjonalnie swój samochód i to, co się w nim znajduje. Obawiam się, że dopóki nie zobaczą działającej usługi – że ludzie nie są zainteresowani przestawianiem ich płyt, tylko skorzystaniem z auta na parę godzin – trudno im będzie zaakceptować fakt, że ktoś inny oprócz nich – nawet bliska rodzina – skorzysta z auta. To cały czas ta bariera psychologiczna. Dlatego, aby zredukować część obaw właścicieli, w przyszłości rozważamy wprowadzenie dodatkowego urządzenia, które informuje o lokalizacji wypożyczonego auta. Natomiast zamiast płyt – proponuję po prostu przejść na mp3.

To o kim myślicie jako odbiorcach usługi?

MW: Wielu naszych rozmówców, zarówno znajomych w naszym wieku jak i osób ze starszego pokolenia, jest zwolennikami bardziej otwartej gospodarki i społeczeństwa. Do car sharingu podchodzą entuzjastycznie, zastanawiają się nad możliwościami, jakie oferuje. To oni najbardziej oczekują naszego rozwiązania. Poza tym nie zgadzamy się z wyświechtanymi zarzutami na temat tzw. „polskiej mentalności”. Stajemy się bardziej otwarci, widać to chociażby po popularności facebooka, z którego w Polsce korzysta już 9 mln osób. Ludzie chcą dzielić się swoim życiem, swoimi przemyśleniami. I wiele na to wskazuje, że również swoim autem, a tych zarejestrowanych w Polsce jest aż 16 milionów.

Jak docieracie do swoich potencjalnych klientów?

MW: Chcemy zbudować społeczność, która będzie działała na zasadzie rekomendacji – mniej interakcji, ale bardziej opartych na zaufaniu. Program pilotażowy to przede wszystkim marketing bezpośredni, rozmawiamy z napotkanymi kierowcami, rozdajemy im nasze startery, uprawniające do darmowego pakietu assistance. Równolegle prowadzimy rozmowy z sektorem B2C – małych i średnich wypożyczalni, które byłyby zainteresowane wypożyczaniem aut przez naszą platformę.

Co poza motywacją ekonomiczną sprawia, że ludzie korzystają z car sharingu?

MW: Przekłada się to na konkretne korzyści środowiskowe. Według raportu Frosta & Sullivana car sharing oznacza oszczędność około 500 tysięcy ton dwutlenku

węgla rocznie¹ – przede wszystkim dlatego, że wypożyczając auto na godziny jeździmy średnio o 31% mniej. Jednak samo ograniczenie emisji spalin nie jest rozwiązaniem. Wyobraźmy sobie, że wszystkie auta – a jest ich obecnie na świecie już ponad miliard – wyposażone są w alternatywne źródła energii. 1 miliard ekologicznych aut to cały czas 1 miliard aut. Nie rozwiązuje to problemów takich jak korki, które oprócz codziennych nerwów oznaczają ogromny koszt dla gospodarki. Dlatego dla niektórych to właśnie car sharing stanowi nadzieję na bardziej zrównoważony rozwój motoryzacji – szacuje się, że każde współdzielone auto jest w stanie „wyeliminować” z ruchu nawet 15 aut prywatnych.

Jak mogę zarejestrować u was auto?

MW: Na stronie Beecar.pl znajduje się prosty formularz. Wymagania dla wszystkich aut dotyczą wieku auta (max. 10 lat), tego, czy przewozi do 7 pasażerów (włącznie z kierowcą), posiada wymagane polisy AC i OC oraz ważne badanie techniczne. Tworzysz swój profil, podajesz dane i informacje o ofercie swojego samochodu – kiedy, gdzie i za ile byłabyś go skłonna wypożyczyć. Na koniec wrzucasz zdjęcia swojego cacka i gotowe. Ze strony chętnego kierowcy, podstawowym mechanizmem jest wyszukiwarka na stronie. Wpisuje lokalizację i przegląda oferty. Jeśli jest zainteresowany, sprawdza kto jest właścicielem i wysyła Ci zapytanie.

Jak wyobrażasz sobie Beecar za trzy lata?

MW: Wracając do początku naszej rozmowy, patrząc na korki poniżej, chciałbym, aby co dziesiąte auto, które tędy przejeżdża, miało już za sobą pierwsze doświadczenia z car sharing.

1. Analysis of the Market for Carsharing in North America, 2010, za:
www.frost.com/prod/servlet/report-overview.pag?repid=N748-01-00-00-00

Czy problemy demograficzne będą stymulowały zrównoważone innowacje?

Przemysław Oczyp

Innowacje to nowe pomysły, które pozwalają na zdobywanie przewagi przedsiębiorstwa na rynku, za pomocą zmian procesów zarządzania i produkcji; innowacyjność zaś jest głównym nośnikiem konkurencyjności. Według piramidy innowacji opracowanej przez Gary'ego Hamela¹ to innowacje zarządzania są najważniejszymi wdrażanymi w przedsiębiorstwie innowacjami, jednak często są to ukryte procesy i metody, do których zaliczają się zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami i komunikacją wewnętrzną.² Innowacje w związku z rozwojem świadomości środowiskowej coraz częściej przybierają charakter ekologicznych, czyli takich, które usprawniają proces, produkt lub usługę, a jednocześnie sprawiają, że nowe rozwiązanie jest bardziej przyjazne środowisku. Tu jednak możemy wpaść w pułapkę, procesy i produkty nazywane ekoinnowacjami niekoniecznie są rozwiązaniami ekologicznymi, a jedynie takimi, których założeniem jest zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne i poprawa efektywności wykorzystania zasobów (np. energii, wody) w stosunku do rozwiązań dostępnych na rynku. W tak szybko rozwijającym się otoczeniu biznesu, zdolność do kreowania innowacji stanowi jeden z najważniejszych czynników warunkujących długookresowe powodzenie ekonomiczne. Głównym czynnikiem napędzającym przedsiębiorstwa do działalności

innowacyjnej nie jest jednak poprawa produktów i obniżenie kosztów produkcji, a po prostu chęć zwiększenia lub utrzymania swego udziału w rynku.³ Do tej pory udawało się utrzymywać tą przewagę obniżając koszty produkcji, a przede wszystkim koszty pracy, przez przenoszenie całej produkcji chociażby do Chin i Indii. Nowe metody produkcji wprowadza się dopiero wówczas, gdy zostaną wyeksploatowane inne, mniej ryzykowne czynniki tworzenia przewagi konkurencyjnej. Gospodarka kieruje się jednak logiką kapitału, który lokuje się w miejscach obiecujących największe stopy zwrotu.⁴ Kosztowne procesy automatyzacji i robotyzacji fabryk są opóźniane ze względu na duże rezerwy taniej siły roboczej.

Ta sytuacja ulega jednak zmianie. W wielu fabrykach rosną najniższe wynagrodzenia robotników, eksport zaczyna być ograniczany na rzecz budowania rynku wewnętrznego. Coraz szybciej starzejące się społeczeństwo i niedobór osób w wieku produkcyjnym powoduje brak siły roboczej, przez co fabryki zostają przenoszone z wybrzeża w głąb Chin, a nawet do Wietnamu, Bangladeszu i Birmy⁵. Mieszkańcy szybko rozwijających się gospodarek dążą do osiągnięcia stylu życia podobnego do mieszkańców Europy i Ameryki Północnej. Jednakże zasoby naturalne niezbędne do produkcji dóbr konsumpcyjnych są ograniczone i niewystarczające

do zaspokojenia potrzeb konsumentów. Do tego dochodzi nadal postępujący przyrost naturalny, który powoduje, że w połowie wieku może być już 10 miliardów mieszkańców Ziemi.

Nasz gatunek konsumuje zasoby natury w stopniu znacznie wykraczającym poza możliwości regeneracyjne Ziemi. Wraz ze wzrostem liczby ludności na horyzoncie rysują się globalne problemy, a jednymi z ważniejszych są zbyt duże zapotrzebowanie na energię i przerwy w dostawie prądu, brak dostępu do wody pitnej i globalny głód. Obecnie pomimo dostępności innych rozwiązań eksploatuje się daną technologię na tyle, na ile jest to opłacalne, wstrzymując nowe rozwiązania lub badania nad nimi do momentu, aż będzie potrzeba ich wprowadzenia lub będą bardziej opłacalne finansowo od obecnych. Jednakże chcąc utrzymać dotychczasowy poziom rozwoju i uniknąć wojen o wodę, energię i zasoby, należy niezwłocznie zacząć wdrażać innowacyjne zrównoważone technologie, które pomogą uniknąć klęsk.

Energia.

Wyczerpanie się paliw i zasobów kopalnych w minionych latach zapowiadano już niejednokrotnie. Według *Statistical Review of World Energy* przygotowanego w 2009 r. przez koncern BP ropy wystarczy na 63 lata, a węgla na 122 lata. Według optymistów okresy te prawdopodobnie się wydłużą, ponieważ wciąż odkrywa się nowe obszary do eksploatacji. Również ulepszenie metod wydobywania daje szansę na pozyskanie surowca z trudno dostępnych złóż, takich jak piaski roponośne czy łupki bitumiczne. Według pesymistów fakt, że zasobów jest więcej niż przypuszczamy, ma nikłe znaczenie w obliczu rosnącego niepohamowanego zapotrzebowania na energię. I, pomimo że całkowite wyeksploatowanie złóż ziemnych i ropy nie jest

rozsądne, prawdopodobne jest, że zanim to się stanie, całkowite przejście na alternatywne źródła wytwarzania energii będzie się opóźniało.

Już w tym dziesięcioleciu, w wyniku rosnącego zapotrzebowania gospodarki i coraz intensywniejszej konsumpcji energii przez indywidualnych odbiorców, zapewnienie nieprzerwanych, stabilnych dostaw energii elektrycznej stanie się dużym wyzwaniem dla wielu krajów, w tym Polski. Wysokie ceny energii i zwiększenie udziału wydatków na energię w firmach spowoduje, że będą one mniej konkurencyjne, a w budżetach gospodarstw domowych wzrost cen spowoduje poszerzenie się stref ubóstwa energetycznego i wykluczenia. W najbliższych latach wzrośnie niepewność dostaw i ryzyko wyłączeń energii w różnych godzinach dnia, tzw. black-outów.⁶

W takiej sytuacji dywersyfikacja pozyskiwania źródeł energii i rozwijanie alternatywnej energii jest niezwykle istotne. Nieunikniony jest również rozwój elektrowni atomowych, gdyż mogą one okazać się największą szansą. Choć powszechnie nadal kojarzą się z awarią w Czarnobylu, są dziś zdecydowanie bardziej bezpieczne niż przed laty. Chociaż, jak pokazuje codzienność, katastrofy takie jak w Fukushima nadal się zdarzają. Istotne jest zatem strategiczne rozmieszczenie elektrowni w miejscach gdzie nie są narażone na czynniki zewnętrzne, takie jak trzęsienia ziemi, tsunami itp. Do problemów związanych z energią atomową, poza bezpieczeństwem, brakiem zaufania społecznego oraz problemem składowania odpadów, dochodzi jeszcze problem niewystarczających ilości dostępnego uranu. Jego zasoby szacowane są na około 70 lat. Szansą na rozwój energetyki jądrowej jest zastosowanie tak zwanego systemu zamkniętego, w którym zużyte paliwo przetwarza się, by ponownie je wykorzystać. Metoda ta nie tylko redukuje

1. G. HAMEL, *Zarządzanie jutra*, RedHorse 2008, s. 51.

2. W. M. GRUDZEWSKI, I. K. HEJDUK, A. SANKOWSKA, M. WAŃTUCHOWICZ, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext 2010, s. 123.

3. Ibid., s. 116.

4. E. BENDYK, *Bunt sieci*, Polityka SP 2012, s. 68.

5. Ibid., s. 65.

6. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, s. 58.

ilość odpadów, lecz również oszczędza uran, ale niestety jest droga. W obecnej sytuacji, gdy nie brakuje uranu, ani miejsca do składowania odpadów, nie ma motywacji by ją stosować. Istnieją również możliwości pozyskiwania uranu z wody morskiej, co również jest niezwykle kosztowne, a także wytwarzania go przy okazji syntezy jądrowej w elektrowniach termojądrowych. Reaktory termojądrowe, w przeciwieństwie do tradycyjnych, produkują energię, nie rozszczepiając jąder atomowych, ale łącząc je ze sobą. Dzięki temu, że fuzja nie jest reakcją łańcuchową, jest dużo bezpieczniejsza od rozszczepienia. Ponadto proces ten jest w pełni kontrolowany, a w razie niebezpieczeństwa reakcja zatrzyma się zaraz po odcięciu dopływu paliwa. Świetnym wręcz pomysłem wydaje się budowa elektrowni hybrydowych produkujących energię zarówno na drodze rozszczepienia atomu, jak i fuzji, ale na to musimy poczekać zapewne jeszcze kilkadziesiąt lat.

Woda.

Wzrost liczby ludności wiąże się również z coraz trudniejszym dostępem do wody pitnej. Problem ten wydaje się łatwy do rozwiązania, ponieważ zasobów wodnych na ziemi nie brakuje. Pozyskiwanie wody pitnej ze słonej wody morskiej nie jest niczym nowym – od dawna stosuje się rozwiązania takie jak odparowywanie czy odwrócona osmoza. Obie metody są wprawdzie skuteczne, jednak wymagają dostarczania znacznych ilości energii, co zwiększa koszt takiego rozwiązania. Istnieją jednak nowe pomysły, dzięki którym proces odsalania może być dużo tańszy i bardziej efektywny. Naukowcy zajmujący się nanotechnologią z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles opracowali supernowoczesne membrany kompozytowe, a wynalazcy z Uniwersytetu Stanforda w Kalifornii pracują nad nowym

sposobem, który polega na zastosowaniu elektrod wykonanych ze srebra i tlenku manganu. Takie rozwiązania mogą znacznie obniżyć koszty odsalania wody morskiej.

Żywność.

W 2050 roku, gdy połowa z 10 miliardowego społeczeństwa Ziemi będzie mieszkała w miastach, problem dostarczenia żywności będzie prawdziwym wyzwaniem. Obecnie problemy żywnościowe często nie wiążą się z brakiem żywności, lecz z jej złą redystrybucją – 30% żywności marnuje się w czasie transportu lub jest zjedzone przez szkodniki. Ciekawym sposobem na radzenie sobie z niedostatkiem żywności w miastach mogą być farmy wertykalne. Przeniesienie upraw do szklanych wieżowców na obrzeżach dużych miast zapewniłoby dostawy żywności przez cały rok, ograniczyło zużycie wody, ograniczyłoby produkcję odpadów. Ponadto takie rozwiązanie zminimalizowałoby ryzyko przenoszenia chorób zakaźnych oraz ograniczyło zużycie paliw kopalnianych spalanych przez maszyny rolnicze i transport z odległych rejonów wiejskich⁷. W pionowych farmach uprawa warzyw może trwać przez cały rok, a plony można zbierać znacznie częściej: sałatę co sześć tygodni, a kukurydzę trzy do czterech razy w roku. Naukowcy szacują, że każde piętro pozwoli uzyskać cztery sezony hodowlane w ciągu roku, a podwójne zagęszczenie roślin – dwa poziomy upraw. Całodobowe oświetlenie w 30 piętrowej farmie o powierzchni 2 hektarów, może przynieść plony porównywalne przy obsadzeniu około 960 hektarów gruntów rolnych. Dzięki takiemu rozwiązaniu można mieć świeże warzywa w środku miasta o każdej porze roku oraz ograniczyć negatywny wpływ na środowisko⁸.

Od tego czy rządy wspólnie podejmą się wdrażania zrównoważonych technologii, które będą sprzyjały poprawie stanu

środowiska naturalnego, zmniejszeniu zużycia zasobów naturalnych i ponownemu wykorzystaniu materiałów, zależy nasza przyszłość. Brak jednoznacznych decyzji i zachęt dla przedsiębiorców będą powodowały zwłokę we wdrażaniu zrównoważonych

innowacji oraz kontynuację eksploatacji innych, tańszych i mniej ryzykownych modeli biznesowych. Natomiast wzrost niezadowolenia społecznego może prowadzić do strajków, niepokoїв społecznych a nawet wojen o wodę, energię i zasoby.

7. www.farmvertical.com

8. *Scientific American*, grudzień 2009, s. 72.

Milenijne Cele Rozwoju zdefiniowały najważniejsze wyzwania stojące przed ludzkością w XXI wieku wraz z konkretnymi wskaźnikami, które powinny zostać osiągnięte do 2015 roku. Niestety, w wielu obszarach 2 lata przed terminem postęp jest niewielki. Być może innowacje społeczne mogą stanowić rozwiązanie.

1. Definicje

O definicję innowacji społecznych dziennikarze magazynu *The Ethical Corporation* zapytali prezesów i przedstawicieli firm wdrażających strategię CSR. Przedstawiono m.in. takie definicje: „relacje pomiędzy biznesem, społeczeństwem, a rozwojem”, „to coś, co wykracza poza tradycyjną filantropię i odpowiada na potrzeby społeczne, to nowy zestaw modeli biznesowych, procedur, produktów i usług, który tworzy nową społeczną współpracę; sam biznes nie rozwiąże wszystkich problemów świata, ani żaden inny sektor nie zrobi tego samodzielnie. Współpraca biznesu z rządem i społeczeństwem obywatelskim może przyczynić się do innowacji i rozwoju społecznego. Takie podejście jest po prostu dobre dla biznesu. Liczą się nie tylko krótkoterminowe efekty, ale także rezultaty w dłuższej perspektywie. Żeby biznes przetrwał, musi postępować w sposób zrównoważony.”¹

Jedna z definicji opisuje **innowacje społeczne** jako eksperymentalne działania społeczne mające na celu polepszenie jakości życia osób, społeczności, narodów, firm, środowisk czy grup społecznych. Ich eksperymentalny

charakter wynika z faktu wprowadzania bardzo unikalnych i jednorazowych rozwiązań na wielką skalę, których efekt końcowy często trudno w pełni przewidzieć. Chodzi o efekty dodatkowe, jakie mogą pociągać za sobą wprowadzane innowacje społeczne.²

Innowacje społeczne dotyczą nowatorskich działań w obszarze kwestii społecznych (w tym polityk publicznych) oraz procesu wytwarzania innowacyjnych rozwiązań społecznego użytku. Innowacje społeczne w sposób szczególny łączą się z:

- a. Ryzykiem podejmowania eksperymentów.
- b. Otwartym dostępem do zasobów (np. *creative commons*).
- c. Niekonwencjonalnym podejściem w procesie zmiany społecznej (m.in. wykorzystywanie nowoczesnych technologii, współpracy międzysektorowej, nowych form zarządzania).
- d. Swobodą w podejmowanych przedsięwzięciach (wymaga elastyczności procedur i otwartości na modyfikacje w procesie wdrażania).
- e. Budowaniem i wykorzystywaniem kultury kreatywnej.

Nadrzędnym celem innowacji społecznych jest wdrożenie udanych zmian społecznych oraz upowszechnienie ich np. w postaci dobrych praktyk lub popularyzacji zastosowań prototypów, uwzględniając urynkowienie ich innowacyjnych koncepcji przy rozwiązywaniu problemów i kwestii społecznych. Szczególna rola w ich realizacji powinna przypadać organizacjom i przedsiębiorstwom społecznym.

Innowacyjność to ważny temat dla Unii Europejskiej, obecny w strategii Europa 2020 i innych dokumentach strategicznych. 16 marca 2011 roku, w ramach Unii Innowacyjnej, Komisja Europejska zapoczątkowała inicjatywę Europa Innowacji Społecznej (*Social Innovation Europe – SIE*)³. W ramach tej inicjatywy uruchomiono centrum on-line, które grupuje istniejące strony internetowe poświęcone innowacyjności społecznej. Przygotowywane będą również opracowania nt. finansowania i oceny innowacyjności społecznej oraz ogólnych zaleceń polityki. Inicjatywa *Social Innovation Europe* ma stworzyć nową, dynamiczną, przedsiębiorczą i innowacyjną Europę. Badania związane z innowacjami kojarzone są głównie z innowacjami technologicznym – produktami i procesami. Ostatnio jednak coraz więcej uwagi poświęca się innowacjom społecznym. Tak jak innowacje technologiczne dotyczą komercjalizacji udanych zastosowań nowych technologicznych pomysłów, tak innowacje społeczne są udanymi wdrożeniami nowych reform społecznych, które mogą mieć miejsce zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Innowacje społeczne definiuje się jako nowe formy osiągania specyficznych celów, takie jak nowe formy organizacyjne, nowe przepisy, jak również nowy styl życia pozwalający rozwiązywać problemy lepiej niż tradycyjne praktyki. Innowacje społeczne mają pomagać zmieniać kierunek rozwoju społecznego.⁴

W rozumieniu *Social Innovation Europe* jako innowacyjne społecznie ocenić można 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.

Dopuszczalne są oczywiście wszelkie sposoby krzyżowania obu tych skrajności, ponieważ innowacyjność społeczna ma się opierać właśnie na nieskrępowanym ograniczeniami formalno-społecznymi wypracowywaniu nowych, idących na przekór utartym schematom rozwiązań.⁵

2. Cel

Nadrzędnym celem innowacji społecznych jest wdrożenie udanych zmian społecznych oraz upowszechnienie ich np. w postaci dobrych praktyk. Powinno się popularyzować ich zastosowanie uwzględniając urynkowienie innowacyjnych koncepcji przy rozwiązywaniu problemów i kwestii społecznych, dla których realizacji szczególna rola powinna przypadać organizacjom i przedsiębiorstwom społecznym.

Czynniki wzmacniające rozwój innowacyjności społecznej:

- a. Kapitał społeczny i kreatywny – innowacje społeczne bazują na wysokim kapitale społecznym i kreatywnym. Dlatego też wspieranie tych obszarów powinno być szczególnie ważne.
- b. Współpraca międzysektorowa – innowacje społeczne muszą być wspierane przez instytucje skupiające organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa społeczne, władzę administracyjną oraz biznes. Instytucje te powinny być swoistymi inkubatorami innowacyjności oraz powinny ustalać standardy

3. <http://www.socialinnovationeurope.eu/>

4. Projekt stanowiska Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych w sprawie innowacji społecznych w przyszłym okresie programowania funduszy europejskich 2014-2020, Warszawa, marzec 2012 r.

5. <http://www.innowacyjnystart.pl/Archiwum.aspx?nr=12&ld=68>

innowacji społecznych, wykorzystując do tego zasoby społeczne (crowdfunding).

- c. Wymiar międzynarodowy – współpraca międzynarodowa oraz korzystanie z doświadczeń i wiedzy zgromadzonych w innych krajach.
- d. Nowoczesne technologie – zastosowanie nowoczesnych technologii, czy to przy współpracy z uniwersytetami, czy środkami biznesu, może pozytywnie wpływać na zwiększanie szans innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych.
- e. Elastyczność procedur przy procesie – innowacje społeczne zakładają nieprzewidywalność i zmienność podczas wdrażania danego rozwiązania. Administracja publiczna oraz procedury przez nią przyjęte muszą być dostosowane do takiej specyfiki procesu. Muszą one być elastyczne i otwarte na zmiany.
- f. Wolność – im więcej wolności, zarówno tej proceduralnej jak i wynikającej ze współpracy między różnymi aktorami procesu zmiany społecznej, tym większe możliwości dla innowacyjności.
- g. Nowe formy zarządzania (empowerment) – np. realizacje polityk publicznych z udziałem partnerów różnych sektorów (zarządzanie partycypacyjne).
- h. Własność społeczna – to nowa, społeczna forma posiadania zasobów materialnych i niematerialnych (w stosunku do własności prywatnej i publicznej), która nie jest przypisana do konkretnych podmiotów, a wynika ze społecznej integracji kapitału ludzkiego oraz spółdzielczości.⁶

3. Przykłady

Przeważająca większość korporacji ukierunkowała swoje strategie na konkurowanie w segmentach o wysokich lub średnich zarobkach i dlatego w dalszym ciągu nie potrafi wyjść z propozycją do obszarów rynku, dla których ich oferta jest albo za

droga, albo bezwartościowa. Jeszcze kilka lat temu panowało powszechne przekonanie, że te segmenty rynku są nierentowne. Jednak ten sposób myślenia powoli się zmienia, ponieważ innowacyjne modele biznesowe i alternatywne sieci dystrybucji, tworzone często przez organizacje społeczne, dowodzą, że możliwe jest tworzenie integrujących (inkluzywnych) rozwiązań rynkowych, które są nie tylko skuteczne w walce z wykluczeniem, ale stanowią też źródła wzrostu i zysków dla firm.⁷

Coca-Cola Recycling LLC w 2006 roku rozpoczęła projekt zbierania i recyklingu 100% puszek po swoich napojach na terenie Stanów Zjednoczonych. Zainwestowała ponad 60 milionów dolarów w budowę największego na świecie zakładu recyklingu. Ta strategia ma duży wpływ na podstawowy biznes firmy – robienie nowego aluminium ze zużytych puszek zużywa 95% mniej energii, co oznacza, że do produkcji 20 zrecyklowanych puszek zużywa się tyle energii, ile do produkcji 1 nowej. Poprzez takie działania Coca-Cola znacząco oszczędza koszty energii (korzyść biznesowa) oraz redukuje zużycie nieodnawialnych zasobów, takich jak energia i aluminium (korzyść społeczna).

Przykładem innowacji społecznej mogą być Domy dla Dzieci prowadzone przez Gdańską Fundację Innowacji Społecznych. Domy dla Dzieci to miejsca dla dzieci pozbawionych opieki rodzicielskiej. Fundacja chce stworzyć warunki jak najbardziej zbliżone do tych panujących w szczęśliwym domu rodzinnym. W każdym z domów, z pomocą niewielkiej liczby wychowawców, mieszka maksymalnie czternaścioro dzieci. W pokojach dwu-, czasem czteroosobowych, każdy ma samodzielnie zaaranżowaną własną przestrzeń i prawo do prywatności. Niewielka grupa pozwala na indywidualną pracę z dzieckiem – nawiązanie osobistej relacji, wsparcie w nauce

i rozwiązywaniu życiowych problemów. Dzieciom łatwiej jest też nawiązać pozytywne więzi z innymi mieszkańcami domu. Mają dostęp do fachowego wsparcia psychologa i pedagoga, oraz, w zależności od potrzeb indywidualnych, zapewnioną specjalistyczną opiekę medyczną – często konieczną ze względu na lata zaniedbań. W domach tych gotowanie, sprzątanie, pranie itp. dzielone są między wszystkich mieszkańców. Dzięki temu dzieci uczą się praktycznych umiejętności potrzebnych do radzenia sobie w dorosłym życiu. Praca w domu i wywiązywanie się z codziennych obowiązków to fundamenty przyszłej samodzielności i niezależności.⁸

Kolejny polski przykład to działalność manufaktury założonej przez Fundację Domy Wspólnoty „Chleb Życia” siostry Małgorzaty Chmielewskiej, gdzie pracują i uczą się zawodu bezdomni, bezrobotni, wyrzuceni poza nawias życia. Początki manufaktury w 2003 r. były bardzo skromne: stolarnia w piwnicy, dwie wiertarki i dwóch pracowników, którzy ze starych desek robili płotki do trawników.

Od Powiatowego Urzędu Pracy w Opatowie fundacja otrzymała skromne wsparcie finansowe, za co kupiła proste rzemieślnicze maszyny – można było zacząć robić stołeczki, a nie tylko płotki do trawników. W rozruchu stolarni pomagał mieszkaniowiec wspólnoty, który miał mistrzowskie papiery stolarskie. Latem 2007 r. fundacja otworzyła w Jankowicach duży, 300-metrowy pawilon rzemieślniczy. Udało się zdobyć pieniądze na budynek w stanie surowym. Jeszcze w roku 2006 postawiono stalową halę, jednocześnie fundacja gorączkowo poszukiwała dalszych środków na dokończenie budynku. W konkursie grantowym Kompanii Piwowarskiej „Warto być za” fundacja wygrała 250 tys. zł – połowę tej kwoty przeznaczono na wykończenie pawilonu, pół – na zorganizowanie

kursów i warsztatów zawodowych. Fundacja chciałaby, by wpływy ze sprzedaży wyrobów umożliwiły samodzielność finansową stolarni, szwalni i przetwórci (na razie udaje się to w niewielkim procencie – w stolarni i szwalni około 20%, w przetwórni i gospodarstwie około 50% kosztów bezpośrednich jest pokrywanych z wpływów ze sprzedaży). Jednak głównym celem tych przedsięwzięć nie jest zysk, lecz umożliwienie osobom wykluczonym społecznie powrotu do społeczeństwa, zdobycie samodzielności, umiejętności poruszania się na otwartym rynku pracy. W przedsiębiorstwie zatrudnione są osoby mieszkające w domach wspólnoty oraz bezrobotni z okolic, przede wszystkim z powiatu opatowskiego. Fundacja współpracuje z Powiatowym Urzędem Pracy z Opatowa, który kieruje tu bezrobotnych i częściowo refunduje koszty ich zatrudnienia. Fundacja zatrudnia także bezrobotnych z własnych środków. Manufaktura dysponuje łącznie 30 miejscami pracy. Z doświadczeń wyniesionych z pracy wspólnoty i manufaktury wynika, że bezdomni i bezrobotni przyuczający się do zawodu powinni przebywać w przedsiębiorstwie społecznym od 2 lat do 2,5 roku, w zależności od indywidualnych umiejętności, by móc funkcjonować na otwartym rynku pracy. Pomaga im w tym także doradztwo i szkolenia zawodowe: odbyły się cztery kursy stolarskie, trzy budowlane oraz kurs krawiecki.⁹

Skala wykluczeń społecznych w Polsce jest bardzo duża – ponad 10 mln Polaków nie korzysta z internetu, 34% nie ma konta w banku, a aż 35,5% mieszka w złych lub bardzo złych warunkach mieszkaniowych. Jest zatem pole do innowacyjnych rozwiązań oraz do dyskusji o współpracy zarówno biznesu, jak i podmiotów ekonomii społecznej, a przede wszystkim przedsiębiorców społecznych (wspieranych np. przez Ashokę), którzy mają już na koncie sukcesy we wprowadzaniu trwałych zmian społecznych.

6. Jw.

7. <http://fips.org.pl/konferencja-innowacje-spoeczne-i-biznesowe-nowy-sojusz-na-rzecz-rozwoju/>

8. http://www.gfis.pl/index.php/o_domach

9. *Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009

Jak wspierać eko-innowatorów?

Edyta Grzegory

Ekoinnowacje, łącząc w sobie wysoki poziom innowacyjności z troską o środowisko, stanowią odpowiedź na wyzwania współczesnej gospodarki. Innowacje ekologiczne pozwalają na wdrożenie zrównoważonych rozwiązań, które umożliwiają efektywne wykorzystanie zasobów naturalnych i ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko. W tym kontekście podkreślić należy znaczenie wymiaru ekologicznego, ekonomicznego (redukcja kosztów), a także kwestię bezpieczeństwa (mniejsza zależność od dostaw surowców). Ekoinnowacje koncentrują się również wokół kształtowania proekologicznych postaw konsumenckich¹.

Pojęcie ekoinnowacji ukształtowało się w latach 90. XX wieku. Przyczynił się do tego wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa oraz znaczenia innowacji dla rozwoju i konkurencyjności gospodarki. Koncepcja ekoinnowacji stale ewoluuje – złożone interakcje między innowacjami a środowiskiem podlegają coraz bardziej wnikliwym analizom. Zrównoważona konsumpcja i produkcja pomagają stawić czoła narastającym problemom środowiskowym, jak zmiany klimatu, zanieczyszczenie powietrza czy utrata bioróżnorodności. W ostatnim czasie zainteresowanie ekoinnowacjami wzrasta, między innymi ze względu na doświadczenia związane z globalnym kryzysem – obecnie poszukuje się nowego, zrównoważonego paradygmatu rozwoju gospodarczego². Czyste środowisko oraz konkurencyjna

gospodarka – na rzecz których działają zrównoważone innowacje – przyczyniają się do podniesienia jakości życia.

Zastosowanie technologii środowiskowych na dużą skalę wymaga pokonania szeregu barier, w tym ekonomicznych, instytucjonalnych i prawnych, jak również wspierania inwestycji oraz zwiększania świadomości w tej dziedzinie. W rankingu Eco-Innovation Scoreboard³ opracowanym przez Eco-Innovation Observatory, opublikowanym w 2011 roku, Polska plasuje się na ostatniej pozycji wśród 27 krajów Unii Europejskiej. Indeks opracowywany jest w oparciu o 5 grup wskaźników: nakłady, działania, wyniki oraz efekty wdrażania ekoinnowacji – środowiskowe i społeczno-gospodarcze⁴. Przyczyn tak słabego wyniku upatrywać należy w problemach związanych z funkcjonowaniem mechanizmu wspierania innowacyjności.

Polska w okresie transformacji musiała stawić czoła licznym trudnościom, pojawiającym się na drodze rozwoju innowacji. Z wieloma boryka się do dzisiaj. Jedną z nich jest mentalność Polaków, którzy nie potrafią zrozumieć, jak wielkie znaczenie przypisuje się obecnie innowacjom i sektorowi B+R. Niewystarczające są również środki finansowe. Wyniki prac naukowców są w niewielkim tylko stopniu upowszechniane i skutecznie komercjalizowane, co prowadzi do sytuacji, w której popyt na innowacje jest niski. Kolejną barierę stanowi

słabo rozwinięta infrastruktura oraz nieskoordynowanie działań sektora publicznego z prywatnym⁵.

Rozwój zrównoważonych innowacji utrudniają zawodności rynku, między innymi w postaci efektów zewnętrznych (brak wymiernych korzyści z redukcji negatywnego oddziaływania na środowisko) czy asymetrii informacji (ograniczona wiedza konsumentów i firm z zakresu ekoinnowacji i zasadności ich wdrażania)⁶.

Podczas badania ankietowego⁷ Fundacji Partnerstwo dla Środowiska⁸, realizowanego w ramach Programu Czysty Biznes⁹, 68% respondentów wskazało na niedobór środków finansowych jako główny problem związany z wprowadzaniem ekoinnowacji. Zwracano także uwagę na zbyt wysokie koszty wdrożenia, trudności w znalezieniu partnerów, niechęć do podejmowania ryzyka związanego ze stosowaniem nowych technologii, problemy z nawiązaniem kontaktów z ośrodkami naukowo-badawczymi oraz brak dostępu do informacji o ekoinnowacjach.

Prowadzone przez firmy analizy ekonomiczno-rynkowe, obejmujące między innymi szanse rynkowe, przewidywane zyski, ryzyko i koszty związane z daną innowacją często wskazują na nieoptycalność jej zastosowania

– szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Należy jednak podkreślić pewne dodatkowe korzyści związane z wdrażaniem ekoinnowacji, jak redukcja kosztów prowadzonej działalności oraz poprawa wizerunku firmy w oczach interesariuszy. Mimo specyficznego charakteru zrównoważonych innowacji, podmioty finansujące inwestycje rzadko traktują ekoinnowacyjność jako odrębną aktywność przedsiębiorstw. Projekty z obszaru ekologii oceniane są często według tych samych kryteriów, co pozostałe inwestycje, wobec czego nie uwzględnia się ich podstawowej wartości, to jest korzyści, jakie przynoszą one nie tylko firmie w świetle czysto ekonomicznych profitów, ale także społeczeństwu jako całości¹⁰.

Sytuacja finansowa firmy, forma organizacyjno-prawna, stan gospodarki państwa, kondycja finansów publicznych oraz rynku finansowego, a także prognozowane trendy wpływają na możliwości pozyskania kapitału na rozwój innowacji. Kapitał ten innowacyjne przedsiębiorstwa pozyskiwać mogą ze źródeł wewnętrznych, wypracowanych przez przedsiębiorstwo oraz zewnętrznych, spoza firmy¹¹. Może on przyjąć formę kapitału własnego lub obcego. Możliwości pozyskania kapitału zależne są między innymi od fazy rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego wielkości. Niestety, małe i średnie przedsiębiorstwa, od niedawna funkcjonujące na rynku,

1. http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/about/index_en.htm
2. A. SZPOR, A. ŚNIEGOCKI, *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, 2012, s. 3.
3. http://www.eco-innovation.eu/media/EIO_Scoreboard_Brief9.pdf
4. http://www.eco-innovation.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=34
5. E. OKOŃ-HORODYŃSKA, *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce?* (w:) E. OKOŃ-HORODYŃSKA (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2004, s. 22 – 23.
6. A. SZPOR, A. ŚNIEGOCKI, *Ekoinnowacje w Polsce...*, op. cit., s. 5.
7. Badanie przeprowadzone zostało w 2010 roku. Wzięło w nim udział 100 firm uczestniczących w Programie Czysty Biznes. Badanie objęło głównie małe firmy, zatrudniające do 50 pracowników (80% badanych przedsiębiorstw), jak również firmy średnie – do 249 pracowników (11%) oraz duże, zatrudniające 250 osób i więcej (1%). Analizowano głównie podmioty działające na rynku krajowym (62% przedsiębiorstw objętych badaniem), pozostałe zadeklarowały europejski lub światowy zasięg działania.
8. <http://www.fpbs.pl>
9. szerzej patrz: *Problemy oddziaływania małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, XII Doroczne Spotkanie Klubów Czystego Biznesu, Zakopane, 5 listopada 2010, http://czystybiznes.pl/media/filemanager/publikacje/badania_swiadomosci_msp_2010.pdf
10. D. WYRWA, *Możliwości finansowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP* (w:) L. WOŹNIAK, J. STROJNY, E. WOJNICKA (red.), *Ekoinnowacje w praktyce funkcjonowania MŚP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 148, 149.
11. J. ICKIEWICZ, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa, 2004, s. 29.

choćby ze względu na niską wiarygodność, mają istotne trudności z pozyskaniem kapitału na korzystnych warunkach¹². Dlatego firmy te zmuszone są do finansowania swoich inwestycji głównie ze środków własnych, które najczęściej okazują się niewystarczające. Mając na celu wsparcie innowatorów, należy rozszerzyć ofertę instrumentów finansowych o charakterze komplementarnym do kredytu bankowego (kredyty kupieckie, leasing, mikropożyczki, kapitał wysokiego ryzyka). Niebagatelna jest również rola tak zwanych aniołów biznesu, gotowych udzielić finansowego wsparcia dobrze rokującym projektom¹³. Dla innowacyjnych przedsiębiorstw istotne jest także wsparcie doradcze.

Innowatorzy często ubiegają się o dotacje, które finansowane są głównie ze środków państwowych, funduszy unijnych lub instytucji zagranicznych. Istotną zaletą tej formy finansowania jest jej bezwrotny charakter. Natomiast wadą, z punktu widzenia innowacyjnych przedsiębiorstw, jest to, że przyznane środki należy przeznaczyć na ściśle określony cel w ramach danego projektu. Zrównoważone innowacje wpisują się w kontekst ochrony środowiska, stanowiącej jedną z głównych polityk wspólnoty. System pomocy publicznej w Polsce wymaga znaczących zmian, mających na celu dostosowanie do rozwiązań stosowanych w Unii Europejskiej. W odniesieniu do form pomocy, należy zwiększyć rolę dotacji. Powinno się także odchodzić od wspierania poszczególnych przedsiębiorstw na rzecz intensyfikacji pomocy horyzontalnej. Zwiększeniu powinny ulec nakłady na sferę B+R.¹⁴

Popyt firm na ekoinnowacje w znacznej mierze wynika z regulacji środowiskowych. Państwo wspiera zrównoważone

innowacje, narzucając pewne rozwiązania poprzez wyznaczanie standardów, nakazów, zakazów. Formą regulacji są także bodźce cenowe, prowadzące do internalizacji efektów zewnętrznych. Kluczowe znaczenie ma elastyczność i przewidywalność stosowanych regulacji.

Do korzystania z ekoinnowacji zachęcać powinny jednak również bodźce rynkowe. Przedsiębiorstwa wdrażające zrównoważone innowacje mogą osiągać wymierne profity natury ekonomicznej, wynikające między innymi z bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. W tym kontekście należy podkreślić znaczenie odpowiednich kwalifikacji i wiedzy kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonych innowacji. Rezultaty wprowadzania innowacyjnych rozwiązań powinny być oceniane w perspektywie długookresowej¹⁵. Ważne jest więc, aby rozwijać świadomość ekologiczną osób związanych z biznesem. Wspomniane regulacje środowiskowe przyczyniają się do poprawy modeli biznesowych firm¹⁶.

Warto zwrócić uwagę na możliwość zastosowania innowacyjnych rozwiązań proekologicznych w dotychczas szkodliwych dla środowiska bądź obojętnych na jego stan dziedzinach, na przykład w budownictwie (rozwój biobudownictwa). Z drugiej strony, na znaczeniu zyskują nowe produkty i usługi tworzone specjalnie z myślą o ochronie środowiska. Przykładem jest rozwijający się szybko rynek urządzeń wykorzystywanych do monitorowania stanu środowiska.

Rozpoczęcie działalności w tego typu dziedzinach wymaga zdobycia odpowiedniego know-how, co wiąże się z koniecznością podjęcia określonych inwestycji. Naprzeciw

proekologicznej aktywności polskich przedsiębiorstw wychodzi – jak wspomniano – niestety, niedoskonały jeszcze system finansowania inwestycji. Istotne znaczenie we wspomnianym systemie mają między innymi Fundacja Ekofundusz¹⁷ oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej¹⁸.

W kontekście środków unijnych na rzecz wspierania ekoinnowacji warto podkreślić istotną rolę Planu Działań UE na Rzecz Technologii Środowiskowych (ETAP)¹⁹ oraz Programu Ramowego na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (CIP EIP)²⁰. Innowacyjna działalność przedsiębiorstw stanowiła jeden z priorytetowych celów wielu programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, jak Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko oraz Regionalne Programy Operacyjne.

Unijne wsparcie finansowe uzyskać mogą nie tylko przedsiębiorcy realizujący projekty pilotażowe, ale również ci zainteresowani powielaniem znanych już, obiecujących ekoinnowacyjnych praktyk, technik, produktów i procesów, które dotychczas – ze względu na wysoki poziom ryzyka – nie zostały wprowadzone na rynek²¹.

W ramach Unii Europejskiej podejmuje się także wiele innych działań, mających na celu upowszechnienie stosowania technologii przyjaznych środowisku. Warto wskazać, między innymi: mechanizmy rynkowe, jak zbywalne pozwolenia na emisję, oznakowanie ekologiczne, normy przemysłowe czy ekologiczne zamówienia publiczne.

Istotna jest rola współpracy między krajami Unii – przepływu wiedzy oraz możliwości swobodnej dyfuzji innowacji. Duże znaczenie mają platformy komunikacji. W dyskusjach na szczeblu międzynarodowym Komisja Europejska opowiada się za promocją zrównoważonego rozwoju na skalę globalną, likwidacją lub zmniejszeniem ceł na produkty, usługi i technologie związane ze środowiskiem. Jest to szczególnie istotne dla państw rozwijających się.

W odniesieniu do krajowych instrumentów wsparcia, wyróżnić należy program GreenEvo Akcelerator Zielonych Technologii (AZT)²². Jest to inicjatywa Ministerstwa Środowiska, mająca na celu poprawę konkurencyjności polskich zielonych technologii na zagranicznych rynkach. Organizatorzy AZT pomagają w interpretacji zawitych przepisów, wskazując najkorzystniejszą drogę do pozyskania środków w ramach dostępnych form wsparcia dla innowatorów. AZT określa również potencjalny kierunek ekspansji zagranicznej danej firmy i jej technologii, pomaga w organizacji uczestnictwa w międzynarodowych targach. Co więcej, przedsiębiorcy uzyskują wsparcie marketingowe, możliwość odbycia specjalistycznych szkoleń, pomoc w zakresie analizy rynków docelowych. W ramach Programu dąży się również do zbudowania wiarygodnej, rozpoznawalnej marki GreenEvo, stanowiącej gwarancję zielonej jakości polskich technologii.

Wśród krajowych instrumentów wsparcia zrównoważonych innowacji istotną rolę odgrywają między innymi programy strategiczne Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), informacyjna działalność

17. <http://www.ekofundusz.org.pl>

18. <http://www.nfosigw.gov.pl>

19. http://www.mos.gov.pl/kategoria/2310_etap/

20. <http://www.cip.gov.pl/>

21. *Ekoinnowacje w 7 krokach. Mini przewodnik dla beneficjenta*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Warszawa, 2011, s. 5 – 10.

22. <http://www.greenevo.gov.pl>

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz wzrost liczby zielonych zamówień publicznych.

Chcąc prowadzić skuteczną politykę naukowo – badawczą należy wskazać jej średnio – oraz długookresowe cele. Dlatego istotne znaczenie ma proces identyfikacji obszarów priorytetowych, tak dla społeczeństwa jak i dla gospodarki – Foresight. Zaangażowani w określanie nowych kierunków rozwoju naukowcy, przedsiębiorcy, przedstawiciele administracji publicznej, organizacji pozarządowych oraz media wypracowują wspólną odpowiedź na cywilizacyjne i gospodarcze wyzwania. Foresight kreuje swoistą kulturę myślenia o przyszłości, platformę do współpracy i dyskusji przeznaczoną dla przedstawicieli różnych środowisk²³.

Wspieranie wszystkich obszarów innowacji na dużą skalę jest dla wielu krajów, w tym Polski, niemożliwe ze względów finansowych. Dlatego powstaje pytanie o zakres i rozproszenie interwencji państwa. Zawężenie interwencji do wybranych obszarów wzmacnia efekt oferowanego wsparcia, jednak obarczone jest znacznym ryzykiem przedwczesnego, pochopnego wyboru priorytetowych dziedzin i zahamowania rozwoju innowacji na pozostałych polach. Wobec tych wątpliwości, rozsądnym rozwiązaniem wydaje się wspieranie nowych, przełomowych technologii, udział w projektach badawczych o charakterze międzynarodowym i promowanie konkurencji między innowatorami. Państwo powinno stosować zarówno podażowe, jak i popytowe, spójne polityki wspierania ekoinnowacji oraz koordynować pracę instytucji publicznych w tym zakresie. Warto zdać sobie sprawę

z przekrojowego charakteru polityki ekoinnowacji, leżącej na skraju polityki środowiskowej, gospodarczej, naukowo-badawczej, edukacji, pracy i bezpieczeństwa. Konieczne jest więc opracowanie horyzontalnej strategii przy wykorzystaniu szerokiej, międzydyscyplinarnej wiedzy zespołów eksperckich. W Polsce polityka proinnowacyjna dopiero się rozwija. Jest to dobry moment na wprowadzenie kwestii zrównoważonego rozwoju do systemu wsparcia innowacji²⁴.

Coraz większy wkład w rozwój ekoinnowacji mają takie podmioty, jak fundusze inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe i banki. Czyste technologie stanowią około 10% łącznej wysokości kapitału podwyższonego ryzyka, który inwestowany jest w Europie. Zarówno duży, jak i mali inwestorzy zaczynają dostrzegać szanse, jakie niosą ze sobą zrównoważone innowacje. Co więcej, zauważyć można wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności u podmiotów oferujących produkty finansowe, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii ochrony środowiska²⁵.

W celu zachęcenia przedsiębiorców do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju organizuje się różnego rodzaju konkursy, umożliwiające wyróżnienie organizacji czy firmy szczególnie aktywnej na tym polu. Są to między innymi: tytuł Lidera Polskiej Ekologii (przyznawany od 1996 roku przez Ministra Środowiska)²⁶; nagroda Biznes dla Środowiska (ustanowiona w roku 1987 przez Komisję Europejską)²⁷; nagrody Czysty Biznes (przyznawane od 1998 roku przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska)²⁸.

23. <http://foresight.polska2020.pl/cms/>

24. A. SZPOR, A. ŚNIEGOCKI, Ekoinnowacje w Polsce..., op. cit., s. 7, 8.

25. *Ekoinnowacje*, Komisja Europejska, 2009, s. 3 – 4. http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/eco_innovation/pl.pdf

26. <http://www.liderpolskiejekologii.pl>

27. <http://www.euro-eko-nagrody.pl>

28. <http://czystybiznes.pl>

Warto również wziąć pod uwagę postawy społeczne, stanowiące istotną barierę w rozwoju zrównoważonych innowacji. Społeczeństwo, zwłaszcza w czasie kryzysu, dostrzega wiele innych obszarów, wymagających natychmiastowego wsparcia ze środków publicznych. Stan środowiska naturalnego często postrzegany jest jako zadowalający – szczególnie w kontekście trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej²⁹.

P. F. Drucker zaznacza, że szansę rozwoju ekoinnowacji stanowią zmiany w sektorze przemysłu, nowa wiedza, a także modyfikacja percepcji i znaczeń³⁰. Istotny jest powrót do pewnych tradycyjnych wartości, dostrzeżenie przewagi konkurencyjnej produktów wytwarzanych metodami przyjaznymi człowiekowi i środowisku, a także włączanie proekologicznego nastawienia do strategii firm. W tym kontekście wskazać należy na szczególną rolę programów edukacyjnych, których celem jest kształtowanie postaw proekologicznych.

Przykładem programu o międzynarodowym zasięgu, który w kompleksowy sposób realizuje idee zrównoważonej konsumpcji, jest opracowany przez Global Action Plan for the Earth International (GAP International)³¹ „Program Ekozespołów”.

Reasumując, należy dążyć do intensyfikacji współpracy przedsiębiorstw i jednostek naukowo-badawczych, rozwoju otoczenia instytucjonalnego (ośrodków szkoleniowo – doradczych, inkubatorów przedsiębiorczości, funduszy pożyczkowych, centrów transferu technologii, parków technologicznych)³², większej skuteczności działań administracji publicznej, poprawy poziomu świadomości ekologicznej społeczeństwa. Do wzmocnienia potencjału polskiej innowacyjności niezbędny jest impuls finansowy. Powinno się zwiększyć poziom wydatków publicznych na badania i rozwój, wydawać mądrzej i ambitniej³³. Szczególnie w odniesieniu do polskich małych i średnich przedsiębiorstw konieczne jest wzmocnienie kondycji kapitału ekonomicznego, ludzkiego i społecznego oraz otwarcie na międzynarodową współpracę³⁴.

Polska innowacyjność powinna wzrastać w sposób skokowy, gdyż w dzisiejszym świecie tak zwany wzrost ewolucyjny prowadzi jedynie do utrzymania dotychczasowej pozycji. Klincewicz w książce „Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna”³⁵ zaznacza, cytując fragment powieści Lewisa Carrolla, że „trzeba biec tak szybko, jak się potrafi, żeby zostać w tym samym miejscu. Jeśli chce się znaleźć w innym miejscu, trzeba biec co najmniej dwa razy szybciej”³⁶.

29. D. WYRWA, *Możliwości finansowania...* op. cit., s. 169.

30. P.F. DRUCKER, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2002, s. 405.

31. <http://www.globalactionplan.com>

32. A. LULEWICZ-SAS, *Ekoinnowacje drogą do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, (w:) B. POWICHROWSKA (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, 2011, s. 114.

33. A. SZPOR, A. ŚNIEGOCKI, *Ekoinnowacje w Polsce...*, op. cit., s. 19, 20.

34. I. JANUSZEWSKA, E. BRONIEWICZ, A. MAZUR, R. RUDNICKI, *Uwarunkowania wdrażania wzorców zrównoważonej produkcji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (w:) B. POWICHROWSKA (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, 2011, s. 181.

35. Szerzej patrz: K. KLINCIEWICZ, *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2011.

36. L. CARROLL, *Przygody Alicji w krainie czarów. O tym, co Alicja odkryła po drugiej stronie lustra*, Czytelnik, Warszawa, 1975, s. 171.

Bibliografia

1. L. CARROLL, *Przygody Alicji w krainie czarów. O tym, co Alicja odkryła po drugiej stronie lustra*, Czytelnik, Warszawa, 1975.
2. P.F. DRUCKER, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2002.
3. *Ekoinnowacje w 7 krokach. Mini przewodnik dla beneficjenta*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Warszawa, 2011.
4. *Ekoinnowacje*, Komisja Europejska, 2009.
5. J. ICKIEWICZ, *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa, 2004.
6. K. JANAS, W. JANAS, J. WIŚNIEWSKA, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2007.
7. I. JANUSZEWSKA, E. BRONIEWICZ, A. MAZUR, R. RUDNICKI, *Uwarunkowania wdrażania wzorców zrównoważonej produkcji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (w:) B. POWICHROWSKA (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, 2011.
8. K. KLINCEWICZ, *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
9. A. LULEWICZ-SAS, *Ekoinnowacje drogą do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, (w:) B. POWICHROWSKA (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, 2011.
10. E. OKOŃ-HORODYŃSKA, *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce?* (w:) E. OKOŃ-HORODYŃSKA (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa, 2004.
11. M.E. PORTER, C. VAN DER LINDE, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review, 1995.
12. *Problemy oddziaływania małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, XII Doroczne Spotkanie Klubów Czystego Biznesu, Zakopane, 5 listopada 2010.
13. A. SZPOR, A. ŚNIEGOCKI, *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, 2012.
14. D. WYRWA, *Możliwości finansowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP* (w:) L. WOŹNIAK, J. STROJNY, E. WOJNICKA (red.), *Ekoinnowacje w praktyce funkcjonowania MŚP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.

- <http://czystybiznes.pl>
- http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/about/index_en.htm
- <http://foresight.polska2020.pl/cms/>
- <http://www.cip.gov.pl>
- http://www.eco-innovation.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=34
- <http://www.ekofundusz.org.pl>
- <http://www.euro-eko-nagrody.pl>
- <http://www.fpds.pl>
- <http://www.globalactionplan.com>
- <http://www.greenevo.gov.pl>
- <http://www.liderpolskiejekologii.pl>
- http://www.mos.gov.pl/kategoria/2310_etap/
- <http://www.nfosigw.gov.pl>

Wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność

Justyna Januszewska

Kultura organizacyjna jest jak powietrze – wiadomo, że istnieje i przenika każdego człowieka w organizacji, choć dzieje się to najczęściej bez świadomości pozostawania pod jej oddziaływaniem. Już dawno zauważono, że najbardziej efektywne przedsiębiorstwa cechują się silną kulturą organizacyjną¹. Choć pozornie niewidoczna, jest jednak wyraźnie zauważalna zaraz po wejściu do któregośkolwiek z nich, w ogólnie panującej atmosferze, w zachowaniach pracowników. Wywiera wpływ zarówno na funkcjonowanie organizacji jako całości, jak też na pracowników, w tym między innymi na ich proinnowacyjne zachowania, co zostało potwierdzone w szeregu badań². Skoro kultura organizacyjna odgrywa aż tak wielką rolę, warto przyjrzeć się dokładniej, co kryje się za tym terminem.

Widzialna i niewidzialna twarz kultury organizacyjnej

Do najczęściej przywoływanych definicji kultury organizacyjnej należy ta stworzona przez Edgara Scheina³. Jest to wg niego „zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty”. Definicja ta nawiązuje do modelu kultury znanego jako „góra lodowa”. Występują w nim dwa poziomy – widoczna część zewnętrzna (czyli czubek góry wystający z wody) oraz część niewidoczna (ukryta, głęboka), znajdująca się pod wodą. O tej drugiej możemy wnioskować na podstawie obserwowalnych elementów, będących jednak zaledwie czubkiem góry.

Rys. 1. Model kultury organizacyjnej wg Scheina.



1. Zob. T. PETERS, R. WATERMAN, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Harper and Row 1982.
2. S. KOZŁOWSKI, *Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications*. (w:) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 32-37 1993; K. ADAMSKA, M. MAĆZKA, A. LUDYNIA, *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, (w:) S. POPEK i in. (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
3. E. SCHEIN, *Organisational Culture and Leadership*. San-Francisco, 12, 1986.

Artefakty są najbardziej widocznym poziomem kultury. Można je podzielić na:

- **Artefakty fizyczne**, czyli widzialne, materialne wytwory kultury, takie jak np. organizacja i wystrój biura, technologia, logotyp.
- **Artefakty językowe**, czyli specyfika języka, którym posługuje się w organizacji oraz związane z nią mity i legendy. Odwołują się one do jej początków, ważnych osiągnięć, historii. Ich głównym zadaniem jest tworzenie i wzmacnianie pozytywnego obrazu organizacji i systemu wartości.
- **Artefakty behawioralne** – dotyczące zachowań, a w szczególności ceremonii, rytuałów i zwyczajów, mniej lub bardziej sformalizowanych. Są one powiązane z mitami i służą wzmocnieniu poczucia więzi i jedności między członkami danej kultury, pozwalają na zaznaczenie przynależności jednostki do grupy. Przykładem rytuału mogą być pikniki, spotkania i nagrody z okazji świąt.

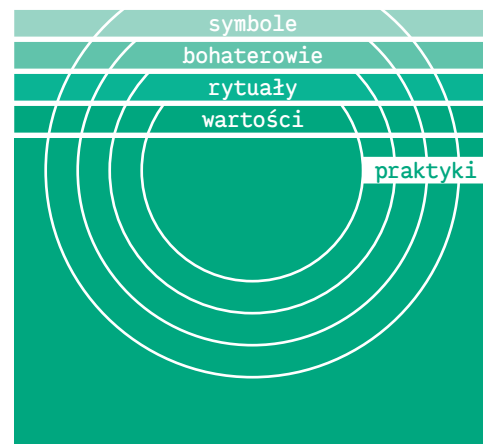
Na kolejnym, nieco mniej widocznym, poziomie kultury znajdują się **normy i wartości** danej organizacji. Wskazują one pożądane zasady działania i sposoby postępowania oraz stanowią odzwierciedlenie założeń. Jeżeli kultura organizacyjna ma być działającym systemem, to wartości deklarowane (np. w kodeksie etycznym) muszą być spójne z faktycznie przestrzeganymi.

Najgłębszym, najbardziej trwałym i zarazem najmniej widocznym poziomem kultury przedsiębiorstwa są **założenia**, będące swoistą podświadomością organizacji. Dotyczą natury rzeczywistości, czasu, przestrzeni, człowieka i działań ludzkich, relacji interpersonalnych. Wpływają na sposób myślenia i działania organizacji, zazwyczaj nie są poddawane dyskusji, lecz przyjmowane jako obowiązujące. Jeżeli założenia te nie są ze sobą spójne, wówczas możemy mieć

do czynienia z nie do końca ukształtowaną kulturą bądź też z konfliktem w organizacji.

W nieco inny sposób kulturę organizacyjną definiuje Geert Hofstede⁴, który mówi o „zbiorowym zaprogramowaniu umysłu, odróżniającym członków jednej organizacji od drugiej”. W proponowanym przez niego modelu mamy do czynienia z różnymi przejawami kultury w zależności od poziomu głębokości. Ten „cebulowy model” pokazuje szczegółowo poniższa ilustracja.

Rys. 2. Przejawy kultury na różnych poziomach głębokości wg G. HOFSTEDE.



Hofstede dodatkowo wyodrębnia cztery wymiary kultury, którymi się posługuje do jej opisu i które pozwalają na ukazanie różnic między kulturami. Wymiar **męskości-kobiecości** wskazuje na cechy / dobra cenione w danej kulturze bądź też w niej dominujące. Z kulturami męskimi związane są takie cechy jak rywalizacja, konkurencja, aktywność, dobra materialne, zaś z kobiecymi – współczucie, łagodność, współpraca czy opiekuńczość. Wymiar **indywidualizmu-kolektywizmu** wskazuje, czy w kulturze ważniejsza jest jednostka czy grupa.

Z kolei dzięki wymiarowi **hierarchiczności / dystansu władzy** dowiadujemy się o stopniu akceptacji dla nierówności posiadanej władzy, określa on zasięg i charakter stosunków podporządkowania. Ostatni z wymiarów dotyczy stopnia **unikania niepewności**, czyli skłonności do ponoszenia ryzyka, stosunku do zmian i postrzegania przyszłości jako zagrożenia lub szansy.

Warto raz jeszcze podkreślić, że kultura organizacyjna bezpośrednio oddziałuje na pracowników – ich motywację, satysfakcję, czy, co szczególnie istotne w kontekście tematu, którym się tutaj zajmujemy, poziom działania. Zaprezentowane modele kultury organizacyjnej nie są oczywiście jedynymi, dają jednak wystarczający punkt odniesienia dla dalszych rozważań. Stwarzają bowiem funkcjonalne ramy dla wyodrębnienia związanych z kulturą czynników wpływających na innowacyjność w organizacji. Siłą rzeczy głównie z poziomu obserwowalnych zachowań, które dają jednak możliwość wnioskowania o kryjących się za nimi wartościach i założeniach.

Innowacja niejedno ma imię

Innowacyjność stała się ostatnimi czasy niezwykle modnym hasłem, które weszło do użytku przy debatach o rozwoju gospodarczym czy biznesie. Najkrócej rzecz ujmując, oznacza ono skłonność i zdolność organizacji do innowacji. Czy jednak wszyscy mają dokładnie to samo na myśli, kiedy mówią o **innowacji**? Zgodnie z definicją w słowniku języka polskiego, innowacja to wprowadzenie czegoś nowego bądź też nowo wprowadzona rzecz. Wydaje się, że to lapidarne sformułowanie zawiera w sobie całość możliwych znaczeń. Innowację można bowiem rozpatrywać w szerokiej perspektywie jako poszukiwanie i znajdowanie nowych rozwiązań, nawet

jeśli są one nowe tylko w kontekście danej organizacji. W bardziej restrykcyjnym ujęciu innowacja utożsamiana jest z wynalazczością. Takie podejście w szczególności wydaje się mieć zastosowanie do sfery nowej gospodarki i produktowej⁵.

Innowacje to także ulepszanie, udoskonalanie rozwiązań już istniejących. Klasycznym przykładem jest **filozofia Kaizen**, która swój rodowód posiada w japońskich przedsiębiorstwach. Zgodnie z nią, każdy pracownik ma możliwość zgłaszania pomysłów na nowe sposoby wykonywania zadań. Ich propozycje są następnie analizowane w specjalnie do tego powołanych zespołach, a kiedy uzyskają ich aprobatę, mogą liczyć na wdrożenie w całej firmie. Dzięki zastosowanej w Kaizen kulturze pracy i narzędziom związanym z aspektami organizacyjnymi, możliwe jest skorzystanie z wiedzy i doświadczenia każdego z pracowników. Pozwala to niejednokrotnie na relatywnie niskokosztowy, bezustanny rozwój firmy.

Podział innowacji oparty na modelu „łańcucha innowacji” proponują z kolei autorzy badania Enterprise Innovation Revolution⁶. Składają się nań: wynalazki (*innovation*), innowacje w sferze wartości (*value innovation*), innowacje zarządcze (*management innovation*) oraz innowacje w obszarze strategii i rozwoju biznesowego (*business model innovation*). Widać z niego wyraźnie, że każdy obszar działania firmy może stanowić glebę dla rozwoju innowacyjności.

Niemal intuicyjne jest powiązanie innowacyjności z kreatywnością rozumianą jako indywidualna cecha ludzka, zdolność do aktów twórczych. Ma to szczególne uzasadnienie w przypadku wąskiego postrzegania innowacji jako wytwarzania rzeczy wcześniej

5. R. DROZDOWSKI, M. MORCHAT, D. MROCZKOWSKA, K. PUCHALSKA, A. ZAKRZEWSKA, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010.

6. Badanie zostało przeprowadzone w roku 2007 i 2008 przez Infovide-Matrix wraz z Cutter Consortium. Informacje za: B. STOKALSKI, *Innowacyjność w polskich firmach*, (w:) *Harvard Business Review Polska*, 3 (73) 2009.

nieodkrytych. Równie istotne wydaje się jednak łączenie innowacyjności z wiedzą, tak jak czynią to na przykład Nonaka i Takeuchi⁷. Zakładają oni przy tym, że wiedza ta opiera się na wartościach i przypuszczeniach stanowiących podbudowę procesu uczenia się. Innowacyjność rozpatrywana jest tu jako proces i powiązana z kapitałem intelektualnym firmy oraz jej managementem. Idąc dalej tym tokiem, innowacyjność możemy także opisać jako wielokrotny/ powtarzający się proces transferu wiedzy w ramach organizacji. Traktując innowacyjność w kontekście procesu, a nie wyniku końcowego, łatwiej jest powiązać ją nie tylko z nowymi pomysłami, ale również z wiedzą. Wiedzę zaś możemy potraktować jako zasób organizacji, którym daje się zarządzać. Można zatem w taki sposób kierować wiedzą w organizacji, by sprzyjała rozwojowi firmy i wzrostowi jej innowacyjności.

Niezwykle ciekawe podejście do innowacyjności w kontekście zagadnienia CSR prezentuje A.L. Platonoff, który definiuje proces innowacji jako „kreowanie nowych sposobów tworzenia i zwiększania wartości dodanej dla interesariuszy. Celem tego procesu jest próba spojrzenia na firmę w sposób całościowy, poszukiwanie nowych sposobów na rozwój firmy oraz zidentyfikowanie obszarów rezerw wartości dodanej dla interesariuszy. Uczestnicy tego procesu analizują działalność firmy przez pryzmat zaistniałych oraz przewidywanych zmian w otoczeniu firmy oraz w niej samej.”⁸

Elementy kultury organizacyjnej a innowacyjność

Kultury organizacyjne dążące do rozwoju innowacyjności i tworzące odpowiednie

warunki ku temu określa się mianem kultur innowacyjnych czy kultur innowacyjności. Cechuje je przede wszystkim dynamika, elastyczność, szybkość dostosowywania się do zmieniających się warunków, niestereotypowość rozwiązań. „Świetnie dają sobie radę w środowisku niespokojnym, burzliwym, z racji łatwego przystosowania się. Chętnie podejmują ryzyko ze względu na zainteresowanie rozwojem, zmianą, długofalowymi planami. Nacisk na przyszłość. Towarzyszy temu orientacja na ludzi młodych, zdolnych, dynamicznych i niepokornych.”⁹

Powtarzającym się u wielu autorów czynnikiem, wymienianym jako jeden z kluczowych dla rozwijania innowacyjności w organizacji, jest poparcie, wsparcie i zachęta dla każdego z pracowników do poszukiwania i odkrywania niekonwencjonalnych sposobów realizacji celów i zadań, innych od standardowo stosowanych. Może to mieć miejsce przede wszystkim dzięki docenianiu i nagradzaniu tego typu zachowań, przy jednoczesnym przyzwoleniu i akceptacji dla pojawiających się niepraktycznych rozwiązań, błędów i związanego z nimi ryzyka. U podstaw takiego podejścia leży otwartość na różne style pracy i elastyczność w odniesieniu do procedur. Podstawowe elementy kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności zebrano na Rys. 3.

R.D. Russell wymienia następujące aspekty normatywne powiązane z innowacyjnością:

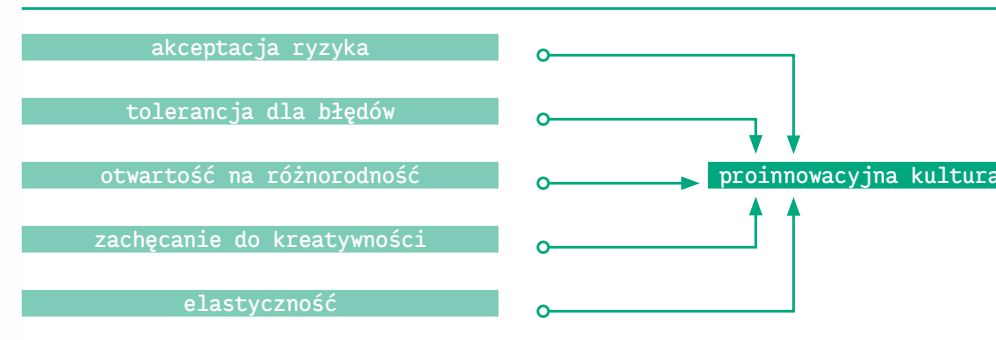
- Wsparcie dla indywidualnej kreatywności jednostek.
- Uznanie innowacyjności za właściwe rozwiązanie problemów organizacji.
- Otwarta i wolna wymiana informacji

7. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, za: R.W. EDWARDS, P. KUMAR, R. RANJAN, *Understanding organisation culture and innovation: a case study approach*, 2002.

8. A.L. PLATONOFF, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

9. L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Rys. 3. Cechy kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności.



zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

- Otwartość na nowe idee.
- Zaangażowanie w rozwój nowych pomysłów poprzez zapewnienie wsparcia psychologicznego oraz wsparcia w postaci zasobów umożliwiających ich wdrożenie.

Dobłą praktyką w tym zakresie może się pochwalić **Park przemysłowy Frankfurt-Höchst**. Pracownicy firm działających na jego terenie są zachęceni do zgłaszania swoich pomysłów w oparciu o własną wiedzę i doświadczenia. Za te, które przynoszą wymierną korzyść firmie, pracownik otrzymuje premię. Dotyczą one rozwiązań w takich aspektach jak bezpieczeństwo, jakość produktów i usług czy zużycie energii, co pozwala m.in. na oszczędności. Każdy pomysł zgłaszany jest przy współpracy z pracodawcą, a jednocześnie firma wpłaca do funduszu „Centrum Idei” kwotę 3€. Wpłaty te są kumulowane, a następnie rozlosowywane wśród autorów pomysłów, dając szansę na wygraną 600-1300€.

Za: P. FABROWSKA, *Innowacyjność przedsiębiorstwa, kreatywność pracowników a kultura organizacyjna firmy*.

- Skłonność do zaakceptowania ryzyka związanego z nowościami.
- Wsparcie dla efektywnego wdrażania zmian.¹⁰

10. R.D. RUSSELL, *How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures*, (w:) *Journal of Organisational Change Management*, 2, 7-15, 1998.

Gore – kultura wolności, odpowiedzialności i innowacyjności

Słynna tkanina Gore-tex, nić dentystyczna Glide czy struny gitarowe Elixir to tylko wybrane produkty stworzone przez firmę Gore, które zaliczyć można do innowacyjnych. Powstały one dzięki głębokiej wierze w zdolność do kreatywności każdego pracownika i stworzeniu warunków umożliwiających nieskrępowaną produkcję nowych pomysłów. Właściciele firmy traktują pracowników jako partnerów w biznesie (i tak ich też nazywają), przyjmując założenie, że wszyscy płyną tą samą łodzią. Zachęcają ich do podejmowania wielu inicjatyw, które charakteryzują się tym, że są dobierane samodzielnie, tak aby możliwe było jak najlepsze wykorzystanie własnych kompetencji. To odróżnia je od zadań, które zazwyczaj wyznacza szef. Jednocześnie w firmie zapewnia się mechanizmy samodyscyplinujące (wiaderko na wiarygodność), które znacząco ograniczają ryzyko nagłego i niezgodnionego z innymi pozostawienia danej inicjatywy i pozostawienia współpracowników w trudnej sytuacji. Przy inicjatywach uznanych za kluczowe dla firmy, wiążących się z dużym ryzykiem czy też obciążeniem ekonomicznym, wymagana jest konsultacja z innymi partnerami. Liderzy firmy nie zaprzeczają trudnościom pojawiającym się przy takim sposobie podejścia do ludzi i biznesu (najczęściej chodzi

o mentalne nawyki nowych pracowników). Jednak najwyraźniej optaca się z nimi mie-
rzyć, skoro firma notuje nieustający wzrost
wpływów ze sprzedaży, w którym znaczący
udział mają wprowadzone przez nich inno-
wacyjne produkty.

Za: I. GETZ, *Bitwa o innowacje: dlaczego pewne firmy stale
wygrywają, a innym się to nie udaje?*

Przykład Gore świadczy o tym, że kultura organizacyjna nakierowana na człowieka jako podmiot działania, oparta na zaufaniu i wolności kontrolowanej poczuciem odpowiedzialności oraz wierze w ludzką kreatywność, może prowadzić ku innowacyjności. Pośrednio potwierdza również jeszcze jedną rzecz – że innowacjom nie służą rozbudowane struktury kontrolno-dowodzące. Nie tylko opóźniają one procesy podejmowania decyzji, ale często także hamują ludzką kreatywność. Bardzo często bowiem są komunikatem mniej czy bardziej wyrazistym, że od wymyślania nowych rzeczy jest góra (ewentualnie zewnętrzni specjaliści, czy też wyodrębnione działy R+D). Tymczasem, jak widać, zaangażowanie wszystkich pracowników do twórczego procesu, przy niskim poziomie kontroli zewnętrznej, wyzwala kreatywność i zwiększa szanse odkrywania coraz to nowych innowacyjnych rozwiązań. Im więcej włączonych w proces pracowników, tym większy zbiór odmiennych kompetencji, doświadczeń i punktów widzenia. Jego wartość może być dodatkowo spotęgowana, jeśli już na etapie rekrutacji dbamy o zapewnienie różnorodności wśród członków zespołu. Krótki tekst firmy Cornig zawarty w ich ulotce promocyjnej puentuje znaczenie różnorodności: „Skuteczne opracowywanie innowacyjnych rozwiązań w firmie zależy od różnorodności myśli, doświadczeń, pochodzenia i wyjątkowych

cech osób pracujących w kulturze opartej na współpracy i włączaniu do wspólnoty.”

Wracając jednak do Gore – być może kultura organizacyjna obecna w tej firmie nie jest możliwa do zbudowania w tradycyjnych korporacjach? Gore jako właściciel sam mógł decydować o wartościach i sposobach ich wdrażania w swojej firmie, zaś najemni szefowie często nie mają takich możliwości. Wydaje się jednak, że wiele mogą zdziałać dzięki własnemu stylowi zarządzania, opierając go o zasady sprzyjające rozwojowi innowacyjności w organizacji i poszerzając swobodę działania pracowników. To proste działanie zwiększa poziom zaufania, które wydaje się być warunkiem sine qua non, bazą dla rozwoju innych czynników związanych z kulturą organizacyjną.

•
Odnosząc się do zaprezentowanych na początku modeli kultury organizacyjnej trzeba pamiętać, że dla uzyskania trwałego wzrostu innowacyjności w firmie nie wystarczy wdrożenie czynników proinnowacyjnych na poziomie artefaktów czy rytuałów. Muszą one zostać włączone do obowiązujących norm i wartości i przeniknąć do założeń. Przy całym uznaniu dla innowacyjności, podkreślić przy tym należy, że nie powinna być ona celem samym w sobie, lecz środkiem do celu. W przypadku pojedynczych firm jest nim zazwyczaj wzrost konkurencyjności. Dobrze by jednak było, gdyby tworzone przez nich innowacje nie polegały wyłącznie na dostarczaniu coraz to nowych gadżetów konsumpcyjnego społeczeństwu, ale pomagały mu w szerszej perspektywie sprostać wyzwaniom, jakie stawia współczesny świat.

Źródła:

1. K. ADAMSKA, M. MĄCZKA, A. LUDYNIA, *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, (w:) S. POPEK i in. (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
2. B. COFFMAN, *Building the innovation culture: Some notes on adaptation and change in network-centric organizations* [White paper]. Retrieved November 10, 2008, za: http://www.innovationtools.com/pdf/Building_the_Innovation_Culture.pdf
3. R. DROZDOWSKI, M. MORCHAT, D. MROCZKOWSKA, K. PUCHALSKA, A. ZAKRZEWSKA, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010
4. P. FABROWSKA, *Innowacyjność przedsiębiorstwa, kreatywność pracowników a kultura organizacyjna firmy w: Kwartalnik Doradca zawodowy*, nr 13 2010, Ecorys, Warszawa.
5. I. GETZ, *Bitwa o innowacje: dlaczego pewne firmy stale ja wygrywają, a innym się to nie udaje?* w: *Biznes a kultura innowacyjności*, PKN Orlen SA, 2011
6. G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
7. R. HOLMAN, B. JARUZELSKI, J. LOEHR, *Why culture is the key? The Global Innovation 1000*. Booz & Company's annual study, 2011
8. R. KAMIŃSKI, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie* (w:) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4 2002
9. S. KOZŁOWSKI, *Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications*. (w:) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 32-37 1993
10. M. MACKIEWICZ (red.), *Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008
11. L.D. MCLEAN, *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development* (w:) *Advances In Developing Human Resources*, 2005
12. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, za: R.W. EDWARDS, P. KUMAR, R. RANJAN *Understanding organisation culture and innovation: a case study approach*, 2002
13. S. PANGSY-KANIA, *Rola kultury organizacyjnej w Narodowym Systemie Innowacji* (w:) *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, E. OKOŃ-HORODYŃSKA, S. PAN-
GSY-KANIA (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007
14. T. PETERS, R. WATERMAN, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Harper and Row 1982
15. A.L. PLATONOFF, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2009.
16. R.D. RUSSELL, *How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures*, (w:) *Journal of Organisational Change Management*, 2, 7-15, 1998.
17. E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1986
18. B. STOKALSKI, *Innowacyjność w polskich firmach* (w:) *Harvard Business Review Polska*, 3 (73) 2009
19. L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999

Innowacje na rzecz ograniczenia ubóstwa

Karolina Szlasa

Jeszcze nigdy ludzkość nie żyła w tak bardzo zglobalizowanym świecie jak dziś i nie miała takich możliwości rozwoju. Jednocześnie, poziom dysproporcji ekonomicznych nigdy nie był tak wysoki: 2% światowej populacji posiada ponad 51% światowych zasobów, a 50% populacji na świecie posiada mniej niż 1% globalnych zasobów¹. W ubóstwie, czyli za mniej niż 1,25 dolara dziennie, żyje obecnie ok. 1,4 miliarda osób na świecie². Zjawisko to, choć w różnym stopniu, dotyczy zarówno kraje biedne, jak i bogate, rozwinięte i rozwijające. W Polsce w ubóstwie skrajnym żyje ponad 2,5 miliona osób³. Osoby te mają bardzo ograniczoną możliwość udziału w rynku pracy, konsumpcji dóbr i usług i zapewnienia dobrobytu własnej rodzinie. Choć poziom ubóstwa systematycznie spada⁴, to tempo tych zmian zostało spowolnione po roku 2008, z powodu wysokich cen paliwa i głębokiego kryzysu ekonomicznego.

Poszukiwanie równowagi pomiędzy wzrostem gospodarczym przy zachowaniu równowagi społecznej, jest obecnie kluczowym wyzwaniem. Zlikwidowanie skrajnego ubóstwa to Pierwszy Milenijny Cel Rozwoju wyznaczony przez Organizację Narodów Zjednoczonych w 2000 r. Istnieje wiele

sposobów na to, aby biznes wykorzystał swój potencjał oraz innowacyjne rozwiązania i inicjatywy i włączył się w proces ograniczania ubóstwa na świecie.

Czym jest ubóstwo i jakie są jego następstwa?

Ubóstwo to sytuacja względnie trwałego i niedobrowolnego niskiego poziomu zaspokojenia jednej, kilku lub wszystkich uniwersalnych i podstawowych potrzeb człowieka⁵. W następstwie ubóstwa nastąpić może wykluczenie społeczne, które oznacza nie tylko brak zasobów materialnych, ale także niewystarczające i nierówne uczestnictwo w życiu społecznym, ekonomicznym, politycznym i kulturalnym, a nawet całkowity brak takiego uczestnictwa.

Ludzie ubodzy nie mają możliwości pełnego uczestniczenia w życiu społecznym: mają trudności ze znalezieniem pracy, utrudniony dostęp do służby zdrowia, edukacji oraz do podstawowych dóbr i usług. Odpowiedzialność za ograniczenie tego negatywnego zjawiska leży tradycyjnie po stronie państwa, jednak coraz częściej w inicjatywy na rzecz walki z ubóstwem włącza się biznes, dla którego poprawa bytu szerokiej grupy

jednostek oznacza tworzenie potencjalnego rynku na swoje produkty i usługi.

Filantropia korporacyjna i wolontariat pracowniczy pełnią ważną rolę w realizowaniu założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak zdolność tych działań do wywarcia znaczącego wpływu na złagodzenie ubóstwa jest ograniczona⁶. Skuteczniejsze jest wykorzystanie innowacji w prowadzeniu działań CSR nakierowanych na walkę z biedą – postępując się takimi rozwiązaniami jak nowe technologie, możliwość szybkiego przemieszczania się, czy dostęp do wiedzy, biznes może pomóc osobom ubogim i wykluczonym wyjść z ubóstwa i polepszyć jakość życia.

Dlaczego innowacje?

Wejście firmy na rynki, z których korzystają osoby o niskich dochodach, wymagać będzie od niej zastosowania innowacji, aby obniżyć ceny produktów nie zmniejszając ich jakości, wypracować nowe modele biznesowe i efektywne łańcuchy dostaw. Innowacje rozumiane są tutaj nie tylko jako tworzenie nowych pomysłów, ale również wdrażanie istniejących rozwiązań w nowy, kreatywny sposób i w nowych obszarach.

Tak rozumiane innowacje biznesowe mogą ograniczyć ubóstwo poprzez tworzenie miejsc pracy, zwiększenie edukacji i kompetencji, zmniejszenie skali zjawiska pracy dzieci, zwiększenie równości płci, zapewnienie dostępnych cenowo mieszkań oraz opieki zdrowotnej.

Potencjalne obszary działań biznesowych firm chcących poprzez swoją innowacyjną działalność przyczynić się do ograniczenia ubóstwa to: technologie informacyjno-komunikacyjne,

rolnictwo, edukacja, energetyka, usługi finansowe, usługi zdrowotne, mieszkalnictwo i woda.

Sposób i stojące za nim motywacje do podejmowania innowacyjnych działań biznesowych ograniczających ubóstwo mogą być różne. C. K. Prahalad, w sformułowanej w 2002 r. koncepcji **dołu piramidy** (*Bottom of Pyramid, BoP*), proponuje traktować najbiedniejsze kraje i społeczeństwa jako klientów. BoP zakłada, że na dole globalnej piramidy ekonomicznej żyje 4-miliardowy rynek, dotąd „zapomniany” przez międzynarodowe korporacje. Traktowanie osób z tego rynku jako konsumentów i projektowanie innowacyjnych produktów przeznaczonych specjalnie dla nich, stwarza nowe możliwości biznesowe, a przy okazji pomaga ograniczyć ubóstwo, twierdzi Prahalad.⁷

Innowacyjny program przeznaczony dla osób u podstawy piramidy uruchomiła firma Schneider Electric, która w ramach BipBop programme: Business, Innovation & People at the Base of the Pyramid umożliwia dostęp do taniej, niezawodnej i czystej energii ubogim społecznościom. Firma wyliczyła, że dostępu do prądu nie ma 1,4 miliarda ludzi, z których 500 milionów żyje w Indiach, po 100 milionów w Indonezji i w Bangladeszu, 70 milionów w Nigerii, a ponad 220 milionów w Afryce Subsaharyjskiej. Poza dostarczaniem taniego prądu, w ramach projektu prowadzone są również szkolenia nt. elektryczności dla lokalnych społeczności.⁸

Ruch mikrofinansów, zapoczątkowany w Bangladeszu przez Muhammada Yunusa, jest sposobem udostępnienia usług finansowych najuboższym, którzy ze względu na swoje niskie zarobki i status majątkowy, nie mieliby szansy na otrzymanie kredytu

1. *World Income Inequality Database V2.0c*, May 2008, World Institute for Development Economics Research, ONZ.

2. Dane za 2008 r. za: *The Millennium Development Goals Report 2012*, United Nations 2012, www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/The_MDG_Report_2012.pdf.

3. Poziom ubóstwa skrajnego w Polsce wyznacza miara minimum egzystencji, poniżej której może być zagrożone zdrowie i życie człowieka. Jej wartość określa Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, w roku 2011 było to 500,68 zł miesięcznie na samotną osobę dorosłą. Wg danych GUS w 2011 r. poniżej tego poziomu żyło 6,7% Polaków. Na świecie za granicę ubóstwa skrajnego Bank Światowy przyjął dochody poniżej 1,25 dolara dziennie. Dla porównania skali zjawiska ubóstwa na świecie i w Polsce używam więc miary minimum egzystencji.

4. Głównie dzięki poprawie poziomu życia w Chinach i Indiach. Kraje Afryki Subsaharyjskiej nadal są najbiedniejszymi regionami na świecie.

5. R. SZARFENBERG (w): B. RYSZ-KOWALCZYK, *Leksykon Polityki Społecznej*, Warszawa 2001.

6. *CSR and Poverty*, World Bank, http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57528/csr_poverty.pdf.

7. J. SZUMNIAK, *Nowe możliwości biznesowe na rynkach najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej*, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

8. www.bipbop-energy.com

w tradycyjnym banku.⁹ Biorąc pod uwagę, że ok. 90% ludności krajów rozwijających się nie ma dostępu do oficjalnych usług finansowych, jest to duży rynek¹⁰.

W Polsce rozwojem mikroprzedsiębiorczości zajmuje się Fundusz Mikro, założony w 1994 r. przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Udostępnia on pożyczki właścicielom małych firm opierając się na zasadzie partnerstwa i wzajemnego zaufania. Do 2010 r. Fundusz udzielił 130 651 pożyczek 57 128 klientom. Wskaźnik opóźnień spłat kredytu (do 180 dni) wynosi 7,56% zadłużenia klientów.¹¹

Koncepcja **biznesu integrującego** (inaczej inkluzywnego, *inclusive business*) „polega na docieraniu przez firmy do grup społecznych z jakichś powodów nieuczestniczących w formalnej gospodarce i wprowadzaniu je na oficjalne rynki, w sposób przynoszący zyski także tym firmom”¹². Te grupy społeczne to ludzie ubodzy i wykluczeni, którzy wskutek działań podjętych przez biznes stają się konsumentami, pracownikami, producentami i przedsiębiorcami. Ukraiński producent soków, firma Vitmark, otworzyła fabryki soków w trzech ukraińskich miastach. Zatrudnia w nich przedstawicieli lokalnych społeczności, a owoce pozyskuje od ok. 2500 lokalnych rolników.

Płace są o jedną trzecią wyższe od średniej regionalnej, a pracownicy i rolnicy korzystają z regularnych szkoleń. Jednocześnie, cena soku została znacznie obniżona, dzięki efektywnemu pakowaniu i marketingowi¹³.

Termin **frugal innovation** oznacza proces, w którym ogranicza się stopień skomplikowania i koszt danego dobra oraz jego produkcji, aby mogli pozwolić sobie na nie konsumenci z krajów rozwijających się. Flagowym produktem z gatunku **frugal innovation** jest samochód Tata Nano koncernu Tata Motors, którego sprzedaż rozpoczęto w 2009 roku. Jest to najtańszy samochód na świecie, dzięki czemu mogą pozwolić sobie na niego mniej zamożni mieszkańcy Indii czy Chin. Cena zależy od miejsca zamieszkania kupującego, np. najtańszy model w Mumbai kosztuje ok. 150 tys. rupii (ok. 9 tys. PLN)¹⁴. Inne rozwiązania z zakresu **frugal innovation** to np. lodówka Chotukool, która waży 7,2 kg, zużywa jedynie 55 wat prądu, kosztuje ok. 250 zł i jest ochładzana systemem podobnym do tego, który używany jest w komputerach. Ma mniej części, dzięki czemu jest łatwiejsza w naprawie, działa na baterie, a dzięki odpowiedniej izolacji utrzymuje temperaturę przez 2 do 3 godzin podczas przerw w dostawie prądu¹⁵. Kolejny produkt to telefon VF 247, zasilany słońcem,

stworzony przez firmę Vodafone dla uboższych mieszkańców Indii, gdzie dostęp do prądu jest ograniczony. Cena telefonu jest przystępna i wynosi ok. 90 zł¹⁶.

W ten sposób stworzona i wypróbowana innowacyjna oferta dla rynków rozwijających się może być następnie wdrażana również na bardziej zamożne rynki, zgodnie z myślą **reverse innovation**¹⁷. Polega ona na tworzeniu produktów i usług odpowiadających na niezaspokojone potrzeby populacji z rynków rozwijających się, po możliwej do zaakceptowania przez nich cenie. Pionierem ruchu była firma GE, która w 2002 r. wprowadziła na rynek chiński przenośny, łatwy w użyciu i bardzo tani echokardiograf. Do 2011 r. GE zwiększyła jakość aparatury do tego stopnia, że zainteresowali się nią konsumenci z krajów rozwiniętych, a wartość sprzedaży tego produktu wzrosła z 5 do 280 milionów dolarów¹⁸.

Inspirujące przykłady

Telefony komórkowe mają ogromny udział w zwalczaniu ubóstwa, umożliwiają kontakt z innymi osobami, a przede wszystkim ułatwiają dostęp do usług zdrowotnych, edukacyjnych, finansowych i ogólnobiznesowych. Szacuje się, że w krajach rozwijających się jest ok. 4,5 miliarda telefonów komórkowych.¹⁹

Thomson Reuters: Reuters Market Light

Reuters Market Light to usługa dostarczająca spersonalizowanych informacji dotyczących kwestii rolniczych poprzez telefony komórkowe. Dzięki usłudze rolnicy mają dostęp do takich informacji, jak: ceny upraw na różnych rynkach, stan pogody, informacje

rolnicze – wszystko to w języku użytkownika. Wybrane przez każdą osobę informacje są przesyłane w trybie dziennym bezpośrednio na jej telefon komórkowy. Dzięki temu rolnicy mogą podejmować bardziej świadome decyzje i ograniczać ryzyka związane z produkcją. Z usługi korzysta milion unikalnych subskrybentów w ok. 50 tysiącach wiosek w 13 indyjskich stanach.

Wcześniej, gdy rolnicy nie mieli dostępu do aktualnych i niezależnych danych, musieli polegać na informacjach otrzymywanych od pośredników. Dzięki korzystaniu z Reuters Market Light, rolnicy mogą lepiej negocjować ceny, decydować kiedy i na jakich rynkach sprzedawać, przygotować się na konkretne warunki pogodowe. Dodatkowy zysk dzięki używaniu aplikacji, której koszt wynosi 5 dolarów na kwartał, szacowany jest na 2500 rupii (50 dolarów) na osobę.²⁰

BBC World Service Trust – dostęp do informacji

BBC World Service Trust otrzymało nagrodę BITC Award for Excellence w kategorii International Impact w 2003 r. za innowacyjne użycie mediów do ograniczania ubóstwa w krajach rozwijających się. Zamiast skupiać się na tradycyjnych aspektach ubóstwa, tj. dostępie do żywności, wody, usług zdrowotnych i edukacji, Trust postanowiło dostarczyć krajom rozwijającym się innowacyjnych rozwiązań budujących świadomość na temat kwestii związanych z ubóstwem w danym kraju.

Po latach konfliktów zbrojnych i zawirowań politycznych w Afganistanie, większość infrastruktury medialnej kraju była zniszczona.

9. Wiele mówi się o wypaczeniu innych instytucji mikrofinansowych, które z premedytacją pożyczają ubogim nie pomagając im dokonywać spłat i obciążając wysokimi odsetkami, podczas gdy założony przez Yunusa Grameen Bank „polega przede wszystkim na wzajemnym wsparciu w grupach pożyczkodawców, które dbają o należyte wykorzystanie środków przyznanych pojedynczym osobom”. Za: A. Ferensztajn, Kredyt na zatracenie, forbes.pl, 03.01.2011 r., www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/kredyt-na-zatracenie,9667.2. Por. S. Beck, T. Ogden, Beware of Bad Microcredit, Harvard Business Review, September 2007, <http://hbr.org/2007/09/beware-of-bad-microcredit/ar/1>.

10. M. S. ROBINSON, *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for Poor*, Bank Światowy, Waszyngton 2002, za: K. KOT, *Samowystarczalność finansowa czy walka z ubóstwem? Dyskusja nad celami mikrofinansów na przykładzie Grameen Bank i BancoSol*, (w:) B. LISOCKA-JAEGERMANN (red.), *Dialogi o rozwoju*, nr 1, 2007, s. 53-62.

11. www.funduszmikro.pl/. Od marca 2010 r. Fundusz nie prowadzi działalności pożyczkowej. Zamierza ją wznowić w roku 2012.

12. K. PIŁAT, *Integrujący biznes: rynek dla wykluczonych*, (w:) *Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2012.

13. *Business solutions to poverty – how inclusive business models create opportunities for all in Emerging Europe and Central Asia*, UNDP, November 2010.

14. Cena z dnia 9 sierpnia 2012 r. wg strony <http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/home.htm>.

15. www.chotukool.in

16. www.vodacom.com/news_article.php?articleID=695

17. J.R. IMMELT, V. GOVINDARAJAN, C. TRIMBLE, *How GE Is Disrupting Itself*, Harvard Business Review, October 2009, <http://hbr.org/2009/10/how-ge-is-disrupting-itself/ar/1>.

18. V. GOVINDARAJAN, *Reverse Innovation and the Myth of Cannibalization*, Forbes, 19.04.2012 www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/04/19/reverse-innovation-and-the-myth-of-cannibalization/.

19. <http://idea.usaid.gov/organization/ms>

20. www.reutersmarketlight.com

Tuż po objęciu władzy przez Tymczasową Administrację Afganistanu w grudniu 2001 r., BBC World Service Trust rozpoczęło swoją misję w kraju pod patronatem ONZ. Rozpoczęły się szkolenia afgańskich dziennikarzy, dostarczono pierwsze cyfrowe studio do Radio TV Afghanistan oraz rozpoczęto rozmowy z Ministerstwem Informacji i Kultury nt. przekształcenia tegoż nadawcy w publiczne medium.

Ponadto, Trust jednocześnie realizował projekt Afghan Women's Empowerment, którego celem było zwiększenie roli kobiet w mediach, poprzez organizację warsztatów, spotkań i zachęcanie kobiet do tworzenia własnych stowarzyszeń dziennikarskich.²¹

Podsumowanie

Ubóstwo to stan, który uniemożliwia aktywność w wielu dziedzinach, ogranicza dostęp do edukacji, służby zdrowia i informacji. Istnieje wiele sposobów, na które biznes może aktywnie włączyć się w polepszanie jakości życia społeczeństw – potrzebne jest tylko spojrzenie z szerszej perspektywy i myślenie poza utartymi schematami. Przykładów na innowacyjne rozwiązania wykorzystane do walki z ubóstwem jest bardzo wiele, a ich efekty, również te biznesowe, są nie do przecenienia. Dlatego warto, aby również polscy przedsiębiorcy podejmowali próby wdrażania takich rozwiązań.

User-driven innovation – jak tworzyć innowacje w oparciu o potrzeby klientów?

Marcin Grzybek

Liczba źródeł pochodzenia innowacji jest właściwie nieograniczona – mogą one być wynikiem badań prowadzonych przez działy Research and Development, efektem analiz rynku i konkurencji, mogą też być tworzone przez placówki naukowe współpracujące z przedsiębiorstwem, bądź nawet pojedynczego pracownika. Wszystkie te rozwiązania obarczone są dużym ryzykiem nieodpowiadania na realne potrzeby i wymagania klientów. Bezpieczniejszym sposobem na wprowadzanie innowacji jest konsultowanie ich projektów bezpośrednio z ich przyszłymi odbiorcami, a więc z klientami (obecnymi lub potencjalnymi) firmy. O angażowaniu klientów w proces tworzenia innowacji mówi koncepcja *user-driven innovation* (UDI, pojęcie tłumaczone jest na polski jako „popytowe podejście do innowacji”).

Jedna z definicji koncepcji *user-driven innovation* określa ją jako: „proces wykorzystania wiedzy użytkowników w celu rozwijania nowych produktów, usług oraz koncepcji, który bazuje na prawdziwym zrozumieniu potrzeb użytkowników i systematycznie angażuje użytkowników w proces rozwoju przedsiębiorstwa.”¹

Innowacje, zgodnie z tym rozumowaniem, powinny opierać się na dogłębnym zrozumieniu potrzeb klientów, zarówno tych uświadomionych jak i nieuświadomionych. Do kategorii *user-driven innovation* zaliczyć można zarówno innowacje, które powstały dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu klientów, jak również te, które wprowadzane

są w odpowiedzi na zapotrzebowania rynkowe, zmieniające się gusta klientów, czy pojawiające się nowe style życia. Do podstawowych cech charakteryzujących *UDI* należą:

- produkowanie tego, co się sprzedaje, a nie sprzedawanie tego, co jest już wyprodukowane;
- inwestowanie w umiejętności, zasoby w celu lepszego zrozumienia konsumentów i ich potrzeb;
- wykorzystanie w procesie innowacyjnym nie tylko technicznych i biznesowych narzędzi, ale także
- wykorzystanie fachowej wiedzy i kompetencji innych użytkowników;
- bardziej bezpośrednie włączenie konsumentów w działania innowacyjne – poprzez obserwację procesów i współuczestnictwo w tworzeniu innowacyjnych produktów/usług.²

Bezpośrednie angażowanie użytkowników w konsultacje dotyczące projektów innowacyjnych może przybrać wiele form – od tradycyjnych badań marketingowych (grupy fokusowe, wywiady indywidualne, ale także coraz popularniejsze badania etnograficzne, które pozwalają przyjrzeć się życiu codziennemu konsumentów), po formy korzystające z nowoczesnych technologii – strony internetowe, czy fora poświęcone tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Niezależnie od przyjętej metody, proces angażowania użytkowników powinien posiadać odpowiednie ramy. Julie Schlack, odpowiedzialna za innowacje w firmie komunikacji marketingowej

21. www.article13.com/A13_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=1039

1. *Popytowe podejście do tworzenia innowacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010

2. *Ibidem*.

communispace, wskazuje na 5 zasad, którymi powinny kierować się osoby odpowiadające za projekty współtworzenia innowacji z klientami, bądź innymi interesariuszami danej firmy³:

1. **Dobierz właściwe osoby.** Zapraszając konkretne osoby do współpracy warto kierować się nie tylko ich cechami demograficznymi czy emocjonalnym związkiem z firmą lub marką, ale także zdolnościami do kreatywnego myślenia i nastawieniem na rozwiązywanie problemów.
2. **Nadaj procesowi ramy.** Otwarte pytania się o oczekiwania w stosunku do nowego produktu czy usługi powoduje, że konsumenci wskazują na rozwiązania podejrzane u konkurencji lub takie, które uważają za pożądane przez firmę. Dużo lepsze efekty da praca, którą ograniczą pewne ramy – np. wstępne propozycje.
3. **Zarządzaj swoimi oczekiwaniami.** Pamiętać należy, że konsumenci tworzą pomysły w oparciu o swoje potrzeby i nie mają odpowiedniej wiedzy z zakresu możliwości finansowych czy produkcyjnych. Istotne dlatego jest zaangażowanie działu R&D, który może powstałe idee przepuścić przez filtr możliwości technicznych i finansowych i w ten sposób je urealnić.
4. **Licz się bardziej potrzeby niż konkretne rozwiązania.** Zacząć należy od określenia niezaspokojonych potrzeb bądź występujących barier. One powinny być bazą wyjściową do procesu kreatywnego, w który zaangażowani będą konsumenci. Choć powstałe w ten sposób pomysły mogą nie być gotowe do wdrożenia na etapie produkcyjnym, to na pewno pomogą w dogłębnym zrozumieniu potrzeb konsumentów, co przeloży się na stworzenie odpowiadających na te potrzeby produktów i usług.

5. **Poszukuj świeżego spojrzenia przy ewaluacji projektu.** O ocenę danego rozwiązania należy pytać nie tylko osoby, które zaangażowane były w proces jego tworzenia, ale również osoby z nim niezwiązane.

Wzrost popularności popytowego podejścia do innowacji spowodowany jest kilkoma czynnikami. Jednym z nich jest rozwój technologii informatycznych, dzięki którym konsumenci mają dostęp do ogromnej ilości informacji – są w stanie bardzo szybko i łatwo porównać ceny, znaleźć szczegółowe informacje na temat produktów, przeczytać rekomendacje bliższych, dalszych, jak i zupełnie nieznanymi osób. Dostępność dotyczy nie tylko informacji, ale także produktów – jednym kliknięciem można obecnie kupić produkt z dowolnego miejsca na świecie, konsument nie jest już skazany na ofertę najbliższego sklepu. W efekcie rosną wymagania konsumentów, a wraz z nimi rośnie presja na producentów, którzy zmuszeni są poszukiwać coraz to nowych, innowacyjnych rozwiązań dla swojego biznesu. Bardzo popularne kilka lat temu sformułowanie „prosument” nie straciło na swojej aktualności – konsumenci są bardzo aktywni, posiadają szeroką wiedzę o interesujących ich produktach i usługach, ich decyzje zakupowe są świadome. Jednocześnie chętnie angażują się we współtworzenie wybranych przez siebie marek. Procesy globalizacyjne z jednej strony zwiększają konkurencję między przedsiębiorstwami, ale z drugiej strony ułatwiają im dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników, co przekłada się na możliwości realizacji innowacyjnych projektów.

Jak każdy projekt, również ten oparty na popytowym podejściu do innowacji, powinien posiadać odpowiednią strukturę i kolejność podejmowanych działań. Autorzy ekspertyzy przygotowanej na zlecenie Ministerstwa Gospodarki⁴ opracowali 6 kroków,

które zawierać powinien proces wdrażania innowacji realizowany zgodnie z zasadami *UDI*:

1. **Krok pierwszy – obserwacje konsumentów.** Obserwacje konsumentów, szczególnie tych nieusatisfakcjonowanych, doprowadzić mają do rozpoznania ich potrzeb, zarówno uświadomionych jak i nieuświadomionych. Z pomocą przychodzi tu techniki badawcze, takie jak obserwacja, wywiady indywidualne lub grupowe.
2. **Krok drugi – projektowanie rozwiązań i kreowanie nowych pomysłów.** Już na tym etapie klienci powinni zostać aktywnie włączeni do prac nad konkretnymi rozwiązaniami. Praca kreatywna może dotyczyć np. rozwoju produktów, procesów, działalności marketingowej, czy struktur organizacyjnych.
3. **Krok trzeci – zdolności i możliwości technologiczne.** Polega on na rozpoznaniu możliwości technologicznych implementacji proponowanych rozwiązań, a także wstępnym szacowaniu ich kosztów, co jest niezbędne do określenia finalnej rynkowej ceny (w przypadku innowacyjnej usługi lub produktu).
4. **Krok czwarty – oszacowanie możliwości rynkowych.** Analiza możliwości rynkowych dla nowych produktów i usług jest procesem wysoce skomplikowanym i obciążonym dużą dozą ryzyka błędnego oszacowania tych możliwości. Na etapie tym powinny również zostać oszacowane koszty wdrożenia innowacji wraz z kosztami marketingowymi. Wszystko to sprawia, że wiele inicjatyw zostaje na tym etapie zatrzymanych z powodu zbyt wysokich przewidywanych kosztów lub zbyt niskiego potencjału rynkowego.
5. **Krok piąty – projektowanie strategii innowacji.** Przyjęcie odpowiedniej strategii, wpisującej się również w całościową strategię przedsiębiorstwa, ułatwi skuteczne

zaprojektowanie nowych rozwiązań oraz ich wdrożenie na rynek.

6. **Krok szósty – wdrożenie.** Ostatni etap procesu, czyli wprowadzenie produktu lub usługi na rynek, nie kończy pracy nad nim. Konieczna jest ciągła ewaluacja zachowań konsumentów, oceny wprowadzonej innowacji, tak aby w razie potrzeby można było szybko zareagować na zmiany na rynku, ulepszając produkt lub tworząc nowy.

User-driven innovation – to działa!

Przyjrzyjmy się bliżej dwóm przykładom praktycznego zastosowania *UDI* przez firmy. Pierwszy z nich postuluje się metodą *crowdsourcingu*, a więc bezpośredniego angażowania ogromnej rzeszy osób do generowania nowych pomysłów lub rozwiązywania danych problemów. Odkąd, wraz z rozwojem internetu, dostępne są techniczne możliwości korzystania z wiedzy i kreatywności ludzi zainteresowanych taką formą współpracy, *crowdsourcing* jest coraz bardziej popularną formą pozyskiwania pomysłów na innowacje.

Klasycznym przykładem wykorzystania tej formy angażowania odbiorców jest projekt **My Starbucks Idea**. Największa na świecie sieć kawiarni uruchomiła w 2008 r. portal internetowy⁵, za pomocą którego jej klienci mogą zgłaszać pomysły na ulepszenie marki i jej produktów. Hasło portalu to: „Share. Vote. Discuss. See”, a więc „Dziel się. Głosuj. Dyskutuj. Zobacz.” i dokładnie takie aktywności proponuje Starbucks użytkownikom portalu. Mogą oni przede wszystkim zgłaszać innowacyjne pomysły, które ich zdaniem powinny zostać przez firmę wprowadzone. Dotyczyć one mogą trzech obszarów: pierwszy to pomysły związane z produktami firmy – kawą, herbatą, innymi produktami oferowanymi przez firmę, kartą stałego klienta czy muzyką graną w lokalach. Drugi dotyczy

3. Za: <http://mashable.com/2011/10/13/crowdsourcing-consumers/>

4. *Zwiększenie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy Sp. z o.o., 2008

5. <http://mystarbucksidea.force.com/apex/ideahome>

lokalizacji kawiarni, atmosfery w nich panującej, obsługi klienta, sposobów zapłaty. Trzeci obszar dotyczy zaangażowania klientów – tego jak budować społeczność czy jak rozwijać społeczną odpowiedzialność firmy. Wszystkie pomysły poddawane są następnie pod głosowanie i dyskusję innych użytkowników. Na portalu stale dostępne są „Idea Partners”, czyli pracownicy Starbucks, którzy odpowiadają na pytania, pilnują żeby cały proces przebiegał sprawnie. Każdy z aktualnie zgłoszonych 120 000 pomysłów, oprócz oceny i komentarzy otrzymanych od społeczności, posiada również jeden z trzech możliwych statusów: „rozpatrywany” (ang. *under review*), „wkrótce” (ang. *coming soon*), „rozpatrzony” (ang. *reviewed*) i w końcu – „wdrożony” (ang. *launched*). W ten sposób śledzić można na jakim etapie wdrażania jest pomysł zgłoszony przez siebie, bądź jakkolwiek inny. Dodatkowa opcja dostępna na portalu to „tablica liderów”, czyli klasyfikacja najaktywniejszych użytkowników, zarówno pod względem zgłoszonych pomysłów, ale także napisanych komentarzy. Nie jest to jedyny sposób nagradzania pomysłodawców. Najaktywniejsi z nich otrzymują również np. zniżki w kawiarniach.

W Polsce na podobnej zasadzie działa platforma internetowa **Bank Pomysłów**⁶ stworzona w 2009 r. przez Bank Zachodni WBK. Użytkownicy portalu zgłaszać mogą pomysły i sugestie dotyczące funkcjonowania banku. Dotyczą one zarówno bankowości elektronicznej, obsługi przez telefon, w oddziałach, wszelkich ofert banku, jak również samego projektu Bank Pomysłów. Propozycje zgłoszone przez użytkowników są oceniane i komentowane przez innych członków społeczności. Wdrożone zostają pomysły dobrze ocenione przez społeczność oraz mające wysoki potencjał biznesowy, o czym decydują pracownicy banku. Każdy z pomysłów ma przypisany jeden z 6 statusów:

1. Wdrażany – trwają prace w banku, których celem jest realizacja pomysłu.
2. Konsultowany w banku – pomysł został skierowany do odpowiedniej jednostki, która przeprowadza jego analizę.
3. Wdrożony – pomysł został zrealizowany.
4. Częściowo wdrożony – jeden z elementów pomysłu został zrealizowany.
5. Odrzucony – bank nie przewiduje wprowadzenia pomysłu.
6. Już funkcjonuje – pomysł zrealizowany został przed zgłoszeniem.

Autorzy najlepszych zrealizowanych pomysłów otrzymują nagrodę finansową 100 zł. Na stronie dostępne są również rankingi użytkowników zgłaszających najlepsze pomysły, najlepsze komentarze oraz tych, którzy są najbardziej aktywni. Do tej pory zgłoszono ponad 650 pomysłów, z czego ponad 400 zostało wdrożonych.

Innym przykładem *user-driven innovation* są produkty, usługi, czy nawet całe firmy powstałe jako odpowiedź na pojawiające się trendy konsumenckie. Do takiego trendu zaliczyć można szybko rosnącą liczbę wegan i wegetarian. Brakuje wiarygodnych danych dotyczących liczebności tej grupy zarówno w Polsce, jak i na świecie, szacuje się jednak, że w Polsce liczba wegan i wegetarian znajduje się w przedziale od 500 tys. do nawet 3 mln, w Wielkiej Brytanii szacunki mówią o 10% społeczeństwa. Jest to zatem grupa liczna i, biorąc pod uwagę dotychczasowy brak sprofilowanej oferty na rynku, atrakcyjna pod względem potencjału biznesowego. Jest to tym istotniejsze, że ich wybory konsumenckie podyktowane obranym stylem życia nie ograniczają się jedynie do produktów żywnościowych, a dotyczą wszystkich kategorii produktów, które zawierać mogą składniki odzwierzęce.

Firmą, która jako jedna z pierwszych stworzyła model biznesowy odpowiadający na

potrzeby wegan i wegetarian jest powstała w 1990 r. w Brighton w Wielkiej Brytanii **Vegetarian Shoes** – produkująca buty bez używania składników odzwierzęcych. Założyciel firmy, Robin Webb, początkowo był jedynym pracownikiem firmy i sam szyl buty. Z czasem firma się rozrosła i marka Vegetarian Shoes znana jest wśród wegetarian i wegan na całym świecie. Oferuje pełną gamę obuwia wyprodukowanego bez użycia materiałów odzwierzęcych, a także paski, torby, rękawiczki – wszystko w wersji wegańskiej.

Innym przykładem innowacyjnego biznesu odpowiadającego na potrzeby wegan i wegetarian jest wegański sex shop. Działająca w Stanach Zjednoczonych firma **The Vegan Sex Shop** oferuje analogiczne produkty do tych dostępnych w „tradycyjnych” sex shopach, gwarantując jednak, że żaden z nich nie posiada w swoim składzie składników odzwierzęcych.

Analogiczny model biznesowy zastosować można w każdym obszarze rynku, w którym produkty odzwierzęce są wykorzystywane, a więc przede wszystkim żywność, kosmetyki i środki czyszczące oraz ubrania. Na blogu thevegantruth.blogspot.com znaleźć można listę 100 wegańskich firm z całego świata, są wśród nich m.in. piekarnie, cukiernie, pizzerie, ale także kampingi, firmy konsultingowe i agencje PR, a także fundusz inwestycyjny, który gwarantuje, że środki mu powierzone inwestowane będą jedynie w przedsięwzięcia nie przyczyniające się do pogorszenia dobrostanu zwierząt.

W Polsce również zaobserwować możemy zwiększone zainteresowanie tworzeniem produktów i usług skierowanych do wegan

i wegetarian. Sukces na skalę krajową odniosła sieć barów szybkiej obsługi **Green Way**, działająca na zasadzie franczyzy. Pierwszy bar pod marką Green Way powstał w 1997 r. w Sopocie. Obecnie działa ponad 60 barów w całej Polsce, a także po jednym w Wiedniu i Oslo. Pojawiają się również modele biznesowe odpowiadające na potrzeby wegetariańskich i wegańskich rodzin. Przykładem takiej innowacji są przedszkola wegetariańskie, w których dzieci mają zapewnioną dietę zgodną z zasadami odżywiania, jakie panują w ich domach. Jeden z portali internetowych⁷ wymienia ponad 20 takich przedszkoli w całej Polsce, większość z nich powstała w ciągu ostatnich paru lat i założyć można, że liczba takich placówek będzie szybko rosła.

Podsumowanie

Do najważniejszych korzyści dla przedsiębiorstw wynikających z wdrażania *user-driven innovation* zaliczyć należy przede wszystkim wzrost konkurencyjności oraz wymierne korzyści finansowe. Konkurencyjność przedsiębiorstwa wzrasta dzięki wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań, odpowiadających na realne potrzeby konsumentów, a korzyści finansowe wynikają z jednej strony z wzrostu przychodów ze sprzedaży, a z drugiej z niższych kosztów wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług. Nie mniej istotne mogą być dla przedsiębiorstw nowe relacje, które nawiązuje z klientami dzięki zaangażowaniu ich w proces tworzenia innowacji. Na relacje te składa się lepsza komunikacja z klientami, lepsze zrozumienie ich potrzeb i wartości, a także większa identyfikacja konsumenta z danym produktem lub usługą, w których tworzeniu miał szansę uczestniczyć.

6. <https://bankpomyslow.bzwbk.pl>

7. www.vege.pl

Sposób na innowacje

Noemi Gryczko

Toalety według Billa Gatesa

Kiedy jeden z najbogatszych ludzi świata i wpływowy filantrop apeluje o stworzenie toalet nowej generacji, społeczność międzynarodowa słucha go uważnie. Na konferencji prasowej, która odbyła się w Berlinie w kwietniu 2011 roku, Bill Gates powiedział dziennikarzom, że przedmiotem rozmowy z kanclerz Angelą Merkel i prezydentem Christianem Wulffem była nie polityka, ale... nowy model ubikacji. Niemieccy podatnicy wspólnie z Fundacją Billa i Melindy Gatesów przyczynią się do wynalezienia innowacyjnych rozwiązań sanitarnych, które posłużą mieszkańcom miast w krajach rozwijających się.

Potrzeba jest ogromna – Gates podkreśla, że 40% populacji świata, czyli około 2,5 miliarda ludzi nadal nie ma dostępu do infrastruktury, która zapewniałaby higienę i odpowiednią utylizację fekalii. Zanieczyszczeniu ulega woda pitna, co przyczynia się do rozprzestrzeniania chorób. UNICEF szacuje, że przez kontakt z nieczystościami rocznie umiera 1,2 miliona dzieci poniżej piątego roku życia. Jednocześnie, zachodni model toalety ze spłuczką, wymyślony jeszcze w 1775 r. przez szkockiego matematyka, nie ma racji bytu w krajach, gdzie brakuje wody. Toaleta, którą znamy, nie tylko wymaga zbudowania systemu kanalizacji, ale też zużywa średnio 10 razy tyle wody, ile wynosi codzienne zapotrzebowanie na nią u człowieka.

Bill Gates rzuca wyzwanie i ogłasza konkurs na toaletę nowej generacji. Poprzeczkę stawia wysoko – toalety mają być¹:

- samowystarczalne,
- wolnostojące (m.in. bez połączenia z kanałem ściekowym czy siecią gazową lub elektryczną),
- obsługiwane bez zużycia wody,
- bezpieczne biologicznie,
- prawie obojętne dla środowiska (mają pozostawiać minimalny ślad ekologiczny),
- łatwe do zainstalowania,
- niedrogie w eksploatacji (0,05 USD na użytkownika dziennie).

Konkurs ma zwrócić uwagę badaczy i społeczności międzynarodowej zajmującej się rozwojem społecznym na problem niewystarczalności XVIII-wiecznego modelu toalety oraz zachęcić wynalazców z całego świata do zintensyfikowania badań nad użyciem bioenergii z nieczystości.

Trzeba zakasać rękawy

Projektanci mają za zadanie **zaprojektować, stworzyć prototypy** oraz przetestować wolnostojące toalety nowej generacji. W sierpniu 2012 r. poznaliśmy zwycięzców drugiej edycji konkursu. 100 000 USD znalazło się w rękach zespołu z *California Institute of Technology (Caltech)* kierowanego przez profesora Michaela Hoffmanna. Ich propozycja to toaleta wykorzystująca energię słoneczną do zasilania reaktora elektrochemicznego. Reaktor przetwarza wodę i nieczystości w nawozy i wodór, które mogą być przechowywane w bateriach, by móc posłużyć jako źródło energii. Odzyskaną wodę można użyć do spłukiwania toalety, bądź do nawadniania pól. Prototyp maszyny został wzniesiony na dachu laboratorium akademickiego i po roku

projektowania i testowania zespół był gotowy, aby przedstawić swoje rezultaty w czasie Targów Toalet Nowej Generacji (*Reinvent Toilet Fair*). Na tę okoliczność Fundacja Gatesów przygotowała 190 litrów sztucznych nieczystości stworzonych z soi, aby zademonstrować działanie toalet. Wiele osób mogłoby podnieść brew w niedowierzaniu, jednak prototypowanie i testowanie rozwiązań jest chlebem powszednim wszystkich wynalazców. Thomas Edison zanim wynalazł żarówkę, jak sam żartobliwie mówił, wypróbował 1000 nieskutecznych sposobów.

Gdy kontekst kulturowy ma istotne znaczenie, prototypowanie i testowanie rozwiązań wymaga aktywnego udziału przedstawicieli społeczności, która ma z nich korzystać. Metoda *Human Centered Design (HCD)*, przez lata stosowana przez biznes do wypracowywania innowacyjnych rozwiązań, opiera się na założeniu, że użytkownicy są ekspertami i wiedzą, które z rozwiązań są dla nich najlepsze. Dzięki zastosowaniu tej metody powstał defibrylator HeartStart, naturalne produkty przeciwbakteryjne CleanWell oraz System Dawców Krwi Czerwonego Krzyża. Fundacja Billa i Melindy Gatesów dostrzegła, że zastosowanie HCD pomoże zmierzyć się z wyzwaniami świata i zwróciła się o pomoc do firmy, która nie tylko rozwiązuje problemy, ale też umie projektować procesy, które doprowadzają do ich znalezienia. Założyciel IDEO, bo o tej firmie mowa, David Kelley mówi wprost – *nie ważne, czy dasz nam szcotteczkę do zębów, rower czy statek kosmiczny. Stosując nasze podejście, chcemy zrozumieć, jak możemy te rzeczy ulepszyć*². Pod kierunkiem IDEO powstał podręcznik³, który podpowie organizacjom działającym w obszarze społecznym, jak lepiej poznać ludzi, którym

służą, przekształcić dane i konkretne pomysły w działania, dostrzec nowe możliwości, a nawet zwiększyć tempo i efektywność w tworzeniu nowych rozwiązań⁴. HCD Toolkit zawiera zestaw technik, które pomagają stworzyć produkty, usługi, środowiska, organizacje oraz modele interakcji. Dedykowany portal HCD connect⁵ łączy ludzi i organizacje z całego świata, którzy stosują metodę HCD.

Ustysz, stwórz, zastosuj

Skrót HCD odwołuje się do trzech etapów procesu innowacyjnego. Rozpoczyna się od zidentyfikowania konkretnego wyzwania i przebiega przez trzy główne etapy: *ustysz (hear)*, *stwórz (create)* oraz *dostarcz (deliver)*. Zanim dojdzie do wdrożenia konkretnych rozwiązań, w pierwszej kolejności innowatorzy obserwują i zbierają dane, a następnie je analizują. Starając się lepiej zrozumieć sytuację i oczekiwania społeczności, z którą pracują, tworzą systemy wspólnych tematów, czy wątków, co ułatwia analizę i pozwala na wgląd.

1. **Ustysz** – w czasie tego etapu, zespół innowatorów zbiera historie i inspiracje. Konieczne jest prowadzenie badań w terenie, bo, jak mawia David Kelly, *nie poznasz tygrysa, jeśli nie pojedziesz do dżungli*. Zespół stara się rozpoznać dotychczas niewyartykułowane potrzeby, marzenia i zachowania ludzi, którym ma służyć poszukiwane rozwiązanie. Innowatorzy powinni ustalić, o co pytać, z kim należy porozmawiać i jak to zrobić. Równie ważne jest ustalenie jak będą gromadzone i dokumentowane zebrane historie i obserwacje.

2. **Stwórz** – ten etap polega na analizie zebranego materiału. Zespół badaczy przetwarza

2. Wywiad z DAVIDEM KELLEY przeprowadzony w szkole biznesu i projektowania na Uniwersytecie Stanforda, 21 sierpnia 2006 r., tłum. autorki, <http://sites.google.com/site/wyndowe/iinnovateepisode3:davidkelley,founderofideo>

3. <http://www.hcdconnect.org/toolkit/en/download>

4. Human Centered Design Toolkit powstał dzięki dofinansowaniu Fundacji BILLA i MELINDY GATES przy współpracy IDEO, IDE, Heifer International oraz ICRW.

5. www.hcdconnect.org

dane i tworzy siatki pojęciowe, identyfikuje możliwości, rozwiązania i tworzy prototypy. Dzieje się to podczas dynamicznego spotkania, gdzie wszyscy są zaproszeni do dzielenia się swoimi przemyśleniami i spostrzeżeniami zgromadzonymi w czasie badań terenowych. Dyskusja moderowana jest przez lidera zespołu. Uczestnicy szczegółowo przedstawiają zebrane historie z życia ludzi. Swoje wypowiedzi ilustrują cytatami, notatkami, zdjęciami bądź materiałem filmowym. W czasie tego etapu zespół oscyluje między konkretnymi obserwacjami i rozwiązaniami a bardziej abstrakcyjnymi rozważaniami. Innowatorzy powinni zidentyfikować sprzyjające okoliczności i możliwe rozwiązania, które powinny mieć zastosowanie dla całej społeczności.

3. **Dostarcz** – ten etap polega na identyfikacji rozwiązań dających się zrealizować przy dostępnych zasobach i możliwościach. Jak podkreśla Kelley, *jeśli zdjęcie jest warte tysiąc słów, to prototyp wart jest miliona*. Prototypy służą do zbierania informacji zwrotnych od potencjalnych użytkowników i przybliżają zespół innowatorów do opracowania najlepszego rozwiązania. IDEO z zaniem Matta Adamsa *buduje, aby myśleć*

i myśli, aby budować. Zaplanowanie wdrożenia pomoże opracowanym pomysłom ujrzeć światło dzienne. Innowatorzy powinni zidentyfikować najlepsze rozwiązania, ulepszyć je i zacząć je wdrażać.

Poszczególne fazy odzwierciedla rysunek nr 1. Każdemu z etapów przyporządkowane jest pięć technik pracy. W efekcie tego procesu powinno powstać rozwiązanie, które jest pożądane przez społeczność, wykonalne i spełniające swoje przeznaczenie na dłuższą metę.

Clean Team

Unilever, Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP) i konsultanci IDEO potoczyli siły, aby opracować nowe produkty i usługi sanitarne dla mieszkańców miasta Kumasi w Ghanie. Ludzie skazani są na korzystanie z nielicznych publicznych latryn, przed którymi ustawiają się długie kolejki. Wylewanie nieczystości do rzek jest na porządku dziennym. Aby zmierzyć się z problemem, partnerstwo trójsektorowe zastosowało metodę HCD. Konsultanci IDEO mieli za zadanie zaprojektować model toalety oraz komponent usługowy, a Unilever i WSUP mieli

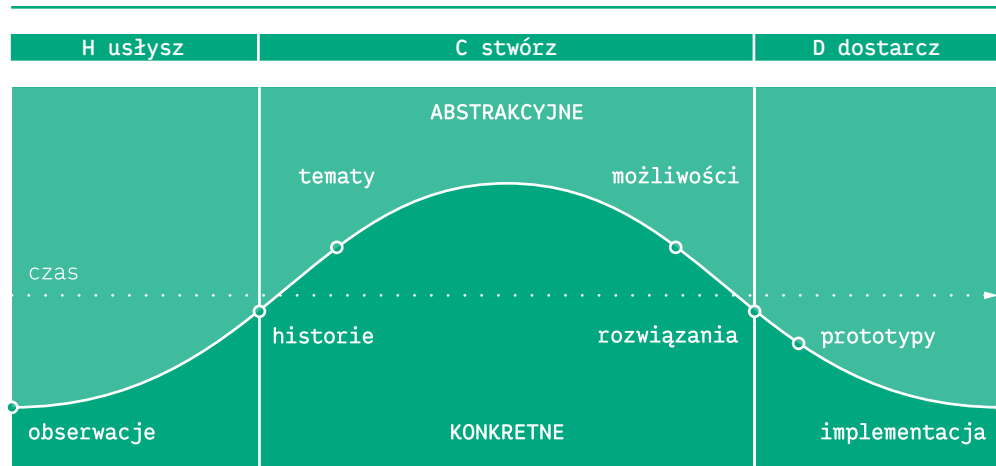
przeprowadzić pilotaż projektu skierowany do 50 rodzin. Zanim doszło do przetestowania możliwych modeli i systemów, zespół innowatorów rozpoczął badania.

Na etapie „usłysz” (*hear*) zapytano ubogich mieszkańców dzielnic Kumasi, z jakiego rodzaju toalet chcieliby korzystać. Prowadzono obserwacje zwyczajów panujących w tym mieście, sposobów, w jaki ludzie radzą sobie z problemami życia codziennego. Przeprowadzono **indywidualne i grupowe rozmowy**, w których starano się zrozumieć, co sprawia, że dana osoba decyduje się kupić towar, czy usługę. Jaką wartość może mieć dla niej, czy dla niego korzystanie z czystej, dostępnej toalety i ile jest w stanie za to zapłacić. Na tym etapie innowatorzy **pozyskali zaufanych przedstawicieli społeczności**, którzy, po odpowiednim przygotowaniu, prowadzili wywiady indywidualne, zbierali dane, tłumaczyli i projektowali materiały pomocnicze lub poddawali pomysły, jak obrazowo przekonać ludzi, że toalety domowe mogą być tańsze od publicznych. Innowatorzy zadawali pytania zaczynające się od: *a co jeśli...? A gdyby tak...? A może...?* To, że do prowadzenia wywiadów byli zaangażowani reprezentanci społeczności, którzy cieszą się powszechnym zaufaniem, pomogło uczestnikom badania otwarcie i uczciwie wyrazić swoje wątpliwości, czy troski. Pomocnicy ułatwiali innowatorom zrozumienie motywacji stojących za poszczególnymi wypowiedziami.

Mając wiedzę o potrzebach mieszkańców, konsultanci IDEO rozpoczęli prace nad koncepcją usług sanitarnych, na które każdy mógłby sobie pozwolić. Wybór padł na przenośne, szwedzkie toalety domowe, wyposażone w wymienne zbiorniki. Opróżnianiem toalet i uzupełnianiem antyseptycznych płynów miała się zająć sieć przeszkolonych serwisantów.

Zasadnicze znaczenie dla biznesowej strony projektu ma współpraca z Unileverem, korporacją starającą się rozwinąć działalność w Afryce. Projekt *Clean Team* dobrze wpisuje się w jej strategię „Życie w sposób zrównoważony”, wprowadzoną w 2010 r. Unilever dąży do poprawy zdrowia, wzmocnienia poczucia godności i własnej wartości ludzi na całym świecie oraz redukcji wpływu na środowisko. Model biznesowy opiera się na założeniu, że serwisanci *Clean Team* – osoby pracujące bezpośrednio ze społecznością, odpowiedzialne za utrzymanie i opróżnianie systemu domowych toalet – będą mogli bezpośrednio sprzedawać produkty firmy takie jak mydło i detergenty potrzebne do poprawy zdrowia i higieny. Unilever ma budować świadomość marki *Clean Team* poprzez ogólnokrajową kampanię reklamową. Ten element współpracy sprzedażowej jest krytyczny dla podtrzymania wysokiej jakości usług sanitarnych oraz dla utrzymania się tego przedsięwzięcia: serwisanci będą musieli spełniać ścisłe standardy jakości, a ci, którym się to nie uda, stracą zarówno możliwość postugiwania się marką *Clean Team* jak i możliwość kupna produktów Unilevera po cenach hurtowych.⁶ Na etapie „stwórz” (*create*) zespół innowatorów musiał zbudować strategię dla nowej marki. Konieczne było zaprojektowanie logo, które zapadnie w pamięć (co jest szczególnie ważne biorąc pod uwagę wysoki wskaźnik analfabetyzmu w Ghanie) i będzie ilustracją usługi świadczonej przez *Clean Team*. Innowatorzy mieli za zadanie uchwycić gusta Ghańczyków, sprawdzić co się podoba i dlaczego, jakie znaczenia nadawane są istniejącym markom, co kojarzy się z czystością i luksusem. Po zastosowaniu szeregu **technik pomagających zanurzyć się w badanej kulturze**, zespół pozostał przy prostej, ręcznie malowanej ilustracji przedstawiającej dwa elementy brandu – toaletę przenośną i ekipę serwisantów

Rys. 1. Fazy HCD.



Źródło: HCD Toolkit, <http://www.hcdconnect.org/toolkit/en/download>

6. Więcej: <http://wsup.com/sharing/documents/PN008CleanTeam.pdf> oraz: <http://www.hcdconnect.org/stories/when-the-brand-is-a-service/>

utrzymujących ją w czystości (spójrz fotografia). Na etapie „dostarcz” (*deliver*), prototypy domowych toalet były testowane przez rodziny biorące udział w pilotażu. Następnie zespół innowatorów odwiedzał użytkowników, często dowiadując się, że toaleta mobilna powinna być intuicyjna w obsłudze i zredukowana wyłącznie do najważniejszych elementów tak, aby nie sprawiała kłopotów ani małym dzieciom, ani starszym, niesprawnym ludziom.

Ludzie, przestrzeń i czas

Alex Osborn, legendarny twórca agencji reklamowej BBDO i autor koncepcji burzy mózgow, ma rację, że kreatywność w coraz większym stopniu staje się procesem

dokonywanym się w grupie. W związku z tym, efekty pracy grupy zależą w dużej mierze od jej składu. Potwierdzają to konsultanci IDEO i za pośrednictwem podręcznika HCD przekazują światu trzy „przykazania”.

Bazując na swoich wieloletnich doświadczeniach, setkach udanych i tysiącach nieudanych prób sprostania wyzwaniom biznesowym i społecznym, postulują, aby zadbać o międzydyscyplinarny charakter zespołu innowatorów. 3 – 8 osobowy team powinien być złożony z ludzi o różnorodnym doświadczeniu, wykształceniu i backgroundzie kulturowym; z kobiet i mężczyzn. W skład zespołu powinien wchodzić facilitator, który pomoże grupie dyskutować, spierać się i dzielić spostrzeżeniami.

Drugim „przykazaniem” IDEO jest zapewnienie zespołowi wyodrębnionej przestrzeni, miejsca, gdzie innowatorzy będą mogli się spotykać, dyskutować, przyklejać mapy myśli i rozwieszać post-ity. Dla zespołu Caltech, który odebrał nagrodę za toaletę nowej generacji, takim miejscem był dach laboratorium.

Ostatnim zaleceniem IDEO jest, aby określić ramy czasowe procesu innowacji. Ludzie łatwiej się mobilizują, gdy wiedzą, kiedy projekt się rozpoczyna i kończy.

Ślawojka w każdym obejściu

Czy Bill Gates będzie dla świata tym, kim dla polskiej wsi był premier z okresu dwudziestolecia międzywojennego Felicjan Ślawoj Składowski? Ten wielki entuzjasta higieny, z wykształcenia lekarz, w 1928 r. nakazał budować drewniane ubikacje z serduszkami, później nazywane ślawojkami. Tymczasem w Seattle, 1 października, została ogłoszona kolejna edycja konkursu. Jej zwycięzców poznamy na początku 2013 r. Dzięki innowacjom wszyscy możemy wygrać.



Źródło: HCD connect, <http://www.hcdconnect.org/stories/creating-the-perfect-clean-team-logo/>

Grywalizacja – praktyczne zastosowanie w przedsiębiorstwach

Marta Krawcewicz – Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Gry istnieją od momentu pojawienia się człowieka. Podobno ocaliły nawet jedną cywilizację. Legenda głosi, że podczas gdy lud starożytnej Lidii cierpiał wielki głód, król wpadł na pomysł, że będą oni jednego dnia jedli, a następnego grali. Gry okazały się tak wciągającym zajęciem, iż zapominali oni o głodzie, a na drugi dzień już mogli się pożywić. W ten sposób przetrwali ponoć 18 lat. Choć to tylko legenda, to siła gier wydaje się być ogromna. Gramy wszyscy, niezależnie od wieku, płci, miejsca zamieszkania czy statusu majątkowego. A po co gramy? Dla **satysfakcji**. Dlaczego tego samonapędzającego się mechanizmu nie wykorzystać w przedsiębiorstwie?

Angielskie *gamification* to w Polsce na tyle nowe pojęcie, że nie doczekało się jeszcze jednolitego tłumaczenia. Oprócz terminu grywalizacja¹, używa się ponadto: gamifikacja i gryfikacja². Niezależnie od tłumaczenia, pojęcie definiuje się następująco: „grywalizacja to wykorzystanie mechaniki znanej z gier

do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia zaangażowania. Technika bazuje na **przyjemności**, jaka płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań, **rywalizacji i współpracy**.”³ Niezbędnymi elementami grywalizacji są **zabawa, znajomi oraz informacja zwrotna**. (Rys. 1.)

Mechanizm ten wprowadza wiele firm, m.in. Microsoft, Nike, SAP, American Express, Deloitte, Samsung, Dell, eBay, Cisco, Siemens. Gry będą w 2014 roku, według szacunków firmy badawczej Gartner, wykorzystywane w 70% największych korporacji, a wartość tego rynku w USA będzie wynosiła ok. 1 mld USD. Warto więc już w tej chwili poświęcić im trochę uwagi.

Kto może być odbiorcą grywalizacji? Po pierwsze – **spoteczeństwo**, które możemy w ten sposób edukować np. w dziedzinie ekologii czy finansów. Zachowania **klientów** można natomiast grywalizować w celu

Rys. 1. Części składowe grywalizacji.

| zabawa | znajomi | informacje zwrotna |
|----------|---------|--------------------|
| narracja | punkty | rankingi |
| grafika | awatary | tabele wyników |
| design | odznaki | paski dostępu |
| | zadania | |

Źródło: Opracowanie własne.

1. Tłumaczenie autorstwa PAWŁA TKACZYKA, autora książki *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*.
2. Tłumaczenie autorstwa SEBASTIANA STARZYŃSKIEGO, twórcy serwisu gryfikacja.pl
3. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Grywalizacja>

zwiększenia ich zaangażowania oraz sprzedaży. Najwięcej jednak możliwości daje nam **grywalizacja zachowań pracowników**. Może się ona odbywać na trzech płaszczyznach: zarządzanie personelem, wzrost produktywności i optymalizacja procesów oraz zaangażowanie pracowników.

1. Zarządzanie personelem

Jednym z zadań działu HR jest **rekrutacja**. Standardowy proces rekrutacyjny wygląda przeważnie tak: wystanie CV, rozmowa i kolejna rozmowa. Czy w ten sposób jesteśmy w stanie sprawdzić umiejętności i kompetencje potencjalnych pracowników? Na pewno nie w zadowalającym nas stopniu. Aby to zmienić możemy stworzyć grę. Przykładowo Hotel Marriott potencjalnym pracownikom proponuje grę *My Marriott Hotel*, w której muszą oni sobie poradzić z zadaniami, jakie stoją przed nimi w czasie zarządzania własnym hotelem. Na rozmowę kwalifikacyjną zapraszane są osoby, które poradzą sobie z tym zadaniem najlepiej. L'Oréal natomiast oferuje grę *Reveal*, gdzie można spróbować wziąć udział w kampanii wprowadzającej nowy produkt na rynek. I znowu tylko najlepsi gracze są brani pod uwagę w dalszej rekrutacji. W ten sposób firma wyławia z rynku osoby posiadające kluczowe dla niej kompetencje.

Intranet jest kolejnym miejscem gdzie możemy grywalizować zachowania naszych pracowników. Wprowadzając elementy gry, jak np. wprowadzenie punktów bądź odznak za dodanie artykułu, komentarza, przestanie innym użytkownikom wiadomości, organizowanie spotkań wiedzy, czy napisanie recenzji przeczytanej książki, możemy zwiększyć zaangażowanie i motywację pracowników do partycypacji.

Zaawansowane mechanizmy grywalizacyjne można spotkać w **zarządzaniu wiedzą**. Firma Deloitte zaprojektowała platformę *Deloitte – Who what where*, na

której pracownicy mogą wyszukać wśród wielotysięcznej załogi firmy osobę, która zajmuje się interesującym ich tematem i poradzić się jej, wymienić doświadczeniem czy poglądami na dane zagadnienie. Deloitte ponadto stworzyła *Deloitte Leadership Academy*, w której 10 000 pracowników z kadry kierowniczej w ponad 150 krajach ma możliwość prowadzenia programów edukacyjnych na najlepszych uczelniach. Zajęcia odbywają się on-line. Pracownicy mają w ten sposób możliwość spełnienia się i rozwoju. W procesie otrzymują odznaki, nagrody oraz budują swoją osobistą markę.

Już w tej chwili na dużą skalę używane są gry w procesie **szkoleń i doskonalenia pracy zespołowej**. Dlaczego tak się dzieje? Człowiek zapamiętuje ponoć 5% tego, co usłyszy, 20% tego, co zobaczy, ale 80% tego, co sam zrobi. Dlatego też gry są najbardziej efektywne. Można się w ten sposób nauczyć negocjacji czy zarządzania. Zespół natomiast bardziej się integruje i uczy współpracy.

Bardzo użytecznym narzędziem w **zarządzaniu zespołem** jest *work.com*. Platforma ta pomaga motywować pracowników poprzez okazywanie wyrazów uznania, nagradzanie odznakami, wyznaczanie celów oraz zapewnianie treningu i informacji zwrotnej, co pobudza do podejmowania wyzwań. Grę tą stosują już z sukcesem: Mozilla, Cisco, WebEx czy Facebook.

2. Optymalizacja i produktywność

Firmy ciągle poszukują innowacyjnych rozwiązań, które prowadzą do **wzrostu produktywności**. Z pomocą przychodzi grywalizacja. W działach sprzedaży model ten staje się coraz popularniejszy. W takim przypadku gra polega na sprzedaży jak największej ilości produktów bądź usług. Ważne jest tu wyważenie między grafiką/narracją, a wartością, jaką gra ma przynieść firmie.

Wyżej przedstawiony przykład uwzględnia wszystkie kluczowe dla grywalizacji elementy: **punkty, poziomy zaawansowania, odznaki, awatary, zadania, porównania**. Można również podobną grę zastosować dla call centers. **Optymalizować** w tym przypadku możemy dwie rzeczy: długość i jakość prowadzonej rozmowy. Punktacja może być umieszczana w czasie rzeczywistym na tablicy wyników.

W czasie dnia pracy dostajemy setki maili. Każdy z nich musimy otworzyć, przeczytać i na niego odpowiedzieć. W jaki sposób zorientować się, które z nich są najważniejsze i wymagają natychmiastowej odpowiedzi? Problem ten rozwiązuje gra *e-mail tokens*. Każdy pracownik na początku miesiąca dostaje do dyspozycji określoną liczbę tokenów, które przydziela wysyłanym wiadomościom w zależności od ich ważności i pilności. Współpracownicy natomiast mogą filtrować maile po ilości przydzielonych tokenów i odpowiadać w pierwszej kolejności na najważniejsze z nich. W rezultacie firma może usprawnić przepływ informacji, sprawdzić między którymi pracownikami jest największa wymiana tokenów i ułatwić im komunikację przydzielając im biurka naprzeciwko siebie. Wpłyne to na **optymalizację kosztów i procesów** w firmie.

Firmy zauważyły, że opłaca się również zorganizować dla pracowników grę, dzięki której poprawi się ich **stan zdrowia**. Przykładem jest *Wellvolution* w Blue Shield. Użytkownicy firmy stawiają sobie osobiste lub zespołowe cele w zakresie aktywności fizycznej. W 2011 roku ponad 1800 pracowników przebiegło 300 tysięcy mil. W ciągu ostatnich trzech lat 80% pracowników uczestniczyło w grze. Poskutkowało to rzuceniem palenia u połowy palących pracowników oraz wzrostem regularnej aktywności fizycznej. Dzięki temu w Blue Shield zmniejszyła się znacząco absencja pracowników oraz ponoszone przez firmę wydatki zdrowotne.

3. Zaangażowanie

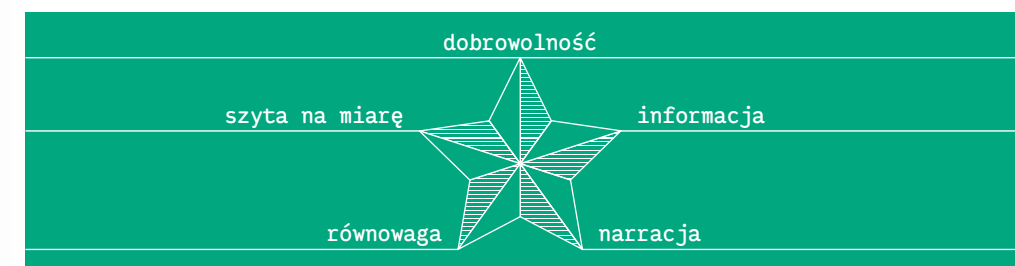
Jeden z najważniejszych rezultatów, jakie osiąga się dzięki grywalizowaniu zachowań pracowników, to **wzrost zaangażowania**. Wykorzystując grę *Language quality game* (polegającą na wykrywaniu błędów językowych w tłumaczeniu oprogramowania), Microsoft zaangażowało ponad 4,5 tysiąca osób, które zgłosiły około 6,7 tysiąca błędów. Wykorzystanie **crowdsourcingu** wpłynęło znacząco na poprawę jakości produktów, a także na zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy.

Kolejnym przykładem jest *idea market* – pracownicy zgłaszają swoje pomysły na usprawnienie działań przedsiębiorstwa i wystawiają je na sprzedaż na giełdzie pomysłów. Każdy z współpracowników dysponuje fikcyjną walutą, za którą może kupić najtrafniejsze według nich propozycje rozwiązań. Firma może zrealizować pomysły, które uzyskały największą cenę na idea market.

Grywalizacja to stosunkowo nowa metoda, która dopiero zaczyna być wprowadzana do firm. Dlatego przed osobami, które projektują i wdrażają w firmie tego typu rozwiązania stoi bardzo ważne zadanie – **dobrze zaprojektować grę**. (Rys. 2.)

Pierwszą niezbędną cechą dobrze zaprojektowanej grywalizacji jest **dobrowolność**. Może się to okazać trudne w przypadku takich gier, które mają sens tylko wtedy, gdy uczestniczą w nich wszyscy pracownicy – przykładowo w sprzedaży czy call centers. Nie można zmuszać nikogo do udziału w grze. Jednocześnie, jeżeli nie wszyscy będą chcieli brać udział, porównywanie się i wynagradzanie za wyniki nie ma racji bytu. I tu dochodzimy do tego, iż gra musi być **szyta na miarę**. Inną grę zaproponujemy pracownikom księgowości, a inną osobom z działu sprzedaży. Musimy zapewnić pracownikom dostęp do **informacji**, w jakim celu wykorzystamy grę. Czy wyniki będą skorelowane

Rys. 2. Cechy dobrze zaprojektowanej grywalizacji.



Źródło: Opracowanie własne.

z nagrodami, w jaki sposób itp. I na koniec należy zadbać o to, co najważniejsze, czyli **dobrą zabawę**, którą osiągamy dzięki narracji i grafice. Pamiętać należy jednak, aby nie przesadzić, musi zostać zachowana równowaga między celami jakie ma firma osiągnąć dzięki grze, a inwestycją jaka musi zostać poniesiona, aby ją zaprojektować.

Ponieważ we wszystkich wyżej wymienionych przykładach grywalizacja prowadzi do sytuacji, w której obie strony odnoszą korzyści, można przyjąć iż **dobrze zaprojektowana i z sukcesem wdrożona grywalizacja jest narzędziem społecznej odpowiedzialności biznesu**. (Rys. 3.)

Rys. 3. Wpływ stosowania grywalizacji na zachowania pracowników w przedsiębiorstwie.



Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, grywalizacja pozwala zaangażować ludzi do zajęć, które są zgodne z oczekiwaniami autora projektu, nawet jeśli są one uważane za nudne lub rutynowe, a „**jeśli uda się przekształcić pracę w coś, co sprawia przyjemność – daje satysfakcję z rywalizacji, która przykrywa trudny wykonywanego zadania, będziemy mieli pracowników, którzy są bardziej zaangażowani w to, co robią, bardziej wydajni i przede wszystkim... bardziej zadowoleni.**”⁴

4. <http://paweltkaczyk.midea.pl/marketing-branding/grywalizacja-w-miejscu-pracy/>

Otwarte innowacje – w drodze ku intelektualnemu przewrotowi

Magdalena Andrejczuk – Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Kontur Afryki wypełniają kolory obrazujące poszczególne państwa i subkontynenty. Mieszczą się w nim zarówno Stany Zjednoczone, jak i Chiny, Japonia i Indie, ale też cała Europa Wschodnia, Belgia, Holandia, Hiszpania, Francja, Niemcy, Włochy, Szwajcaria oraz Wielka Brytania. W grafice „Prawdziwy rozmiar Afryki”, autor Kai Krause chce prostym obrazem wyrazić ogromną przestrzeń: geograficzną, społeczną i kulturową a także gospodarczą kontynentu afrykańskiego.¹ Udaje mu się to za pomocą prostego obrazu – infografiki. Infografika jest nie tylko próbą zdefiniowania problemu społecznego oraz formą pobudzenia zmiany społecznej, ale także metaforą otwartych innowacji. Poszukiwanie nowego spojrzenia i prowokowanie do stawiania pytań, a także udostępnianie rozwiązania na zasadzie otwartości to właśnie cechy otwartych innowacji.

Idea otwartych innowacji

Joseph Schumpeter, znany ekonomista, przewrotnie nazwał innowację twórczą destrukcją. Dzisiaj innowacja jest jednym z ważniejszych wyznaczników procesów gospodarczych. Termin innowacyjność jest jednym z najczęściej wymienianych w kontekście rozwoju, konkurencyjności oraz wzrostu gospodarczego. Natomiast zgodnie z poglądem, że „wiedza jest rzadko kiedy powszechnie dostępna, lecz jednocześnie nie może być w pełni prywatna, nawet jeśli dążą do tego przedsiębiorstwa. Zaś klasyczna ekonomia nierealistycznie zakłada

powszechny dostęp do informacji i know-how”² – można wysunąć wniosek, że kwestia otwartych innowacji nie jest czymś zupełnie nowym, jednak dopiero zmiany społeczne oraz transformacja gospodarek sprawiają, że popularność tego tematu rośnie. Sama zaś idea otwartych innowacji opiera się na następujących przesłankach:

- Przejście do fazy społeczeństwa uczącego się, a co za tym idzie dyfuzja wiedzy, a także wzrost odsetka osób z wyższym wykształceniem – co powoduje wzrost liczby osób zajmujących się rozwojem.
- Rosnąca mobilność i duża rotacja pracowników, która powoduje „płynność wiedzy” – czyli przechodzenie wiedzy pozyskanej w jednej organizacji do kolejnej.
- Rosnący kapitał na tworzenie pomysłów i technologii na zewnątrz firmy – poszukiwania rozwiązań poza firmą, w jednostkach badawczych, wyspecjalizowanych firmach.
- Rosnąca rola innych podmiotów w łańcuchu dostaw (np. dostawców) w kwestii dostarczania innowacji do firmy – przenikanie innowacji z innych organizacji, firm etc.

Zależności te wychwycił po raz pierwszy i opisał Henry Chesbrough, profesor i dyrektor Centrum Otwartych Innowacji na Uniwersytecie w Berkeley. Zwrócił on uwagę na zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą, szczególnie w temacie dostępu do wiedzy i informacji oraz na proces dyfuzji wiedzy. Głównym założeniem idei otwartych

innowacji jest to, że firmy mogą korzystać nie tylko z własnych badań, ale także z rozwiązań zaproponowanych przez inne jednostki, zaś na wolnym rynku pojawiają się patenty i licencje na wynalazki. Ten transfer wiedzy dotyczyć ma również wynalazków, które nie są wykorzystane przez firmę, tak aby mogły z nich korzystać instytucje, konsorcja czy firmy typu spin-off, które są jednostkami stworzonymi z firmy macierzystej jako przedsiębiorstwa nastawione na komercjalizację wiedzy i badań.

Zgodnie z porównaniem (Tabela 1) otwarte i zamknięte innowacje różni podejście do sposobu rekrutacji specjalistów – czy są oni wewnątrzni, czy korzysta się z wiedzy eksperckiej spoza firmy, a także proces powstania innowacji – czy nacisk kładzie się na „wyścig pierwszeństwa”, a także co powoduje,

że firma zyskuje przewagę konkurencyjną na rynku. Otwarte innowacje przez to, że mogą zostać wykorzystane równocześnie przez różne podmioty powodują większą wartość dla społeczeństwa. W szukaniu przewagi konkurencyjnej niezwykle ważne jest, aby zbudować najlepszy model biznesowy, który zapewni wygraną na rynku. Zamiast kontrolowania procesu innowacji i zamykania go, organizacja czerpie korzyści z otwartego dostępu do pomysłów poprzez nabywanie rozwiązań od innych podmiotów.

Innowacje dotyczą zarówno produktów, jak i procesów, ze względu na formy można je podzielić na następujące przykłady³:

- firmy spin-off,
- licencje lub zakup patentu,
- zakup know how,
- zakup firm technologicznych,

Tabela 1. Porównanie zasad otwartej i zamkniętej innowacji

| Kategoria | Zamknięte innowacje – cechy charakterystyczne | Otwarte innowacje – cechy charakterystyczne |
|---|--|--|
| Charakterystyka specjalistów | Zatrudnienie najlepszych specjalistów w danej dziedzinie | Współpraca ze specjalistami spoza firmy |
| Proces powstania innowacji | Kreacja, wymyślenie, zbudowanie i sprzedaż skupione w firmie, tak aby czerpać korzyści z badań | Pomysły i rozwiązania z zewnątrz mogą zostać wykorzystane w organizacji, która poprzez swoje badania nada im dodatkową wartość |
| Stosunek do wyścigu pierwszeństwa | Wyścig pierwszeństwa – każdy wynalazek i idea powinny zostać zaprezentowane jako pierwsze na rynku | Nie trzeba być pierwszym w wynalazieniu czegoś, żeby czerpać z tego korzyści |
| Relacja do „wygranej” | Tylko ta firma, która wypuści jako pierwsza innowację ma szansę na wygraną z konkurencją | Ważniejsze niż pierwszeństwo na rynku jest zbudowanie lepszego modelu biznesowego |
| Co implikuje wygraną | Najwięcej najlepszych pomysłów w branży = zwycięstwo | Najlepszy użytek z pomysłów (wewnętrznych i co ważniejsze – zewnętrznych) = wygrana |
| Charakter procesu powstawania innowacji | Kontrola procesu innowacji (zamykanie go), aby nikt nie mógł czerpać z jej pomysłów | Czerpanie korzyści z otwartego dostępu do pomysłów oraz nabywanie rozwiązań od innych |

Źródło: H. W. CHESBROUGH, *Open innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001, s. XXVI.

1. <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2010/11/cartography>, [dostęp 23.07.2012].

2. Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, OECD 2000, s. 16.

3. J. Kozłowski, Otwarte innowacje – kierunek przyszłości, (w:) Pomorski Przegląd Gospodarczy, 4/2008 (39).

- kontrakty na B+R,
- współpraca firm z uniwersytetami,
- prawo wykupu (equity) w uniwersyteckich spin-offach,
- prawo wykupu w funduszach kapitału ryzyka,
- joint ventures,
- corporate venturing, czyli oddzielny fundusz (spółka bądź wehikuł inwestycyjny) dużego przedsiębiorstwa, założony aby inwestować w firmy na etapie start-up bądź wzrostu.

Warto zauważyć, iż „obecnie przy niezmiernie istocie przewagi konkurencyjnej tkwiącej w innowacyjności organizacji, zmienia się podejście do ich generowania. Dzięki większej otwartości procesów innowacyjnych w organizacjach nowe firmy zaczynają zagrażać dotychczasowym potentatom innowacyjności.”⁴ Stworzenie własnej innowacji nie jest już wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej, zastępuje je efektywne wykorzystanie czyjegoś pomysłu czy idei.

Współdzielenie podstawą otwartych innowacji

Prof. Henry Chesbrough, twórca terminu otwarte innowacje, przyznał w jednym z wywiadów: „Podczas gdy pisałem swoją pierwszą książkę w 2003 roku, w wyszukiwarce Google pojawiło się 200 linków związanych z otwartą innowacją, ale raczej z tekstem ‘firma X otworzyła biuro innowacji w miejscu Y’, lecz nikt nie łączył tych dwóch słów razem jako frazy. Natomiast, kiedy przygotowywałem się do rozmowy w zeszłym miesiącu to samo wyszukiwanie wygenerowało 483 mln linków, z których większość

dotyczyła tego nowego i zupełnie innego modelu innowacji. Co więcej, powstały obecnie setki artykułów naukowych na temat otwartego podejścia innowacyjnego, są konferencje i szkolenia dla badaczy, którzy piszą pracę dyplomową na ten temat. Rozwój jest więc namacalny.”⁵ Wzrost znaczenia otwartych innowacji łączy tę ideę bezpośrednio z kwestią zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu.

Społeczeństwo uczące się, sieciowe, a przede wszystkim epoka inteligencji sieciowej (czyli wikinonii – nauki i sztuki rozwijania innowacyjności poprzez masową współpracę) charakteryzuje się pięcioma zasadami: „współpracy, otwartości, współdzielenia (wymiany wiedzy), uczciwości, współzależności (wzajemnej zależności).”⁶ Właśnie kwestia współdzielenia jest najistotniejsza w temacie otwartych innowacji: „**Paradoksalnie jednak coraz częściej firmy elektroniczne, biotechnologiczne i inne dochodzą do wniosku, że obecne, surowe prawo własności intelektualnej ogranicza ich zdolność do wytwarzania wartości.** Dlatego inteligentne przedsiębiorstwa traktują własność intelektualną jak fundusz wzajemnych ubezpieczeń: zarządzają zrównoważonym portfelem aktywów w postaci własności intelektualnej częściowo chronionych prawnie, a częściowo udostępnianych.”⁷

Innowacyjność jest jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej, ale także wdrożenia nowych idei i rozwiązań. „Innowacyjne myślenie i zarządzanie pozwala nie tylko sprawnie odpowiadać na zmiany w otoczeniu, ale także – dzięki poszukiwaniu nowych możliwości – wyprzedzać je.”⁸

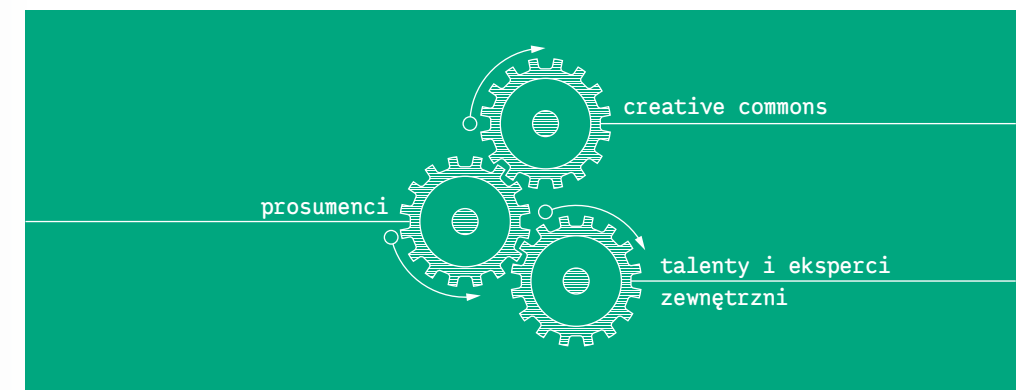
4. B. MIERZEJEWSKA, *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, (w:) *E-mentor*, nr 2 (24)/2008.
 5. O.M. POP, *Open Innovation Past and Present: an Exclusive Interview with Henry Chesbrough*, <http://www.innovationmanagement.se/2012/07/05/open-innovation-past-and-present-an-exclusive-interview-with-henry-chesbrough>, [dostęp 23.07.2012].
 6. D. TAPSCOTT, A. D. WILLIAMS, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2011, s. 32.
 7. Ibidem, s. 36.
 8. *Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla polskiego biznesu 2050, Raport*, Maj 2012.

Nie tylko talenty i eksperci oraz wolny dostęp do dzieł – opisany w dalszej części pracy – są ważnymi elementami ogniwa w procesie otwartych innowacji, ale także prosumenci, czyli zaangażowani konsumenci (Rys. 1). Prosumenci reprezentują nurt konsumpcji zaangażowanej, ale też są doskonałym źródłem nowych pomysłów i idei zarówno jako krytycy i obserwatorzy, ale też jako poszukiwacze i innowatorzy. „Prosument to aktywny, często przejmujący inicjatywę ktoś mający wiedzę o produkcie/marce i dzielący się z innymi tą wiedzą na dobre i na złe (dla producenta/firmy). Co więcej, prosument to także partner w biznesie – bierze udział w tworzeniu nowych rozwiązań (produktowych, logistycznych, jakościowych). Umocniony potęgą dostępu do wiedzy i informacji, mający możliwości technologiczne, potrafi zrobić nie tylko wiele szumu wokół marki, ale i bezpośrednio wpływać na rozwój i produkcję firmy.”⁹ Kiedy w 1980 roku Alvin Toffler użył po raz pierwszy terminu prosument w książce „Trzecia fala”, zapewne nie zdawał sobie sprawy z tego, jak istotnym interesariuszem będzie ta grupa społeczna w XXI wieku.

Prosumenci dodatkowo są bardzo otwarci na ideę zrównoważonego rozwoju, jak pokazują wyniki badania „Prosumer Report: Cyfrowe życie” zrealizowanego przez Euro RSCG wspólnie z firmą Market Probe International w 2011 roku. Wśród tej grupy społecznej panuje przekonanie, że „w dłuższej perspektywie nasze „rabunkowe” podejście do życia i świata nie zapewni zrównoważonego rozwoju. Aż 90% prosumentów i 82% konsumentów obawia się destrukcyjnego wpływu postępu technologicznego na środowisko i zmiany klimatyczne, a 86% prosumentów i 81% konsumentów obawia się, że zabraknie naturalnych źródeł energii. Dążąc do zrównoważonego rozwoju, badani zwracają też coraz większą uwagę na to, jaki wpływ na środowisko i społeczność mają kupowane przez nich produkty, prawie ¾ z nich jest zadowolona z redukcji ilości produkowanych przez siebie odpadów.”¹⁰

Relacje pomiędzy ideą otwartych innowacji a odpowiedzialnym biznesem są głębokie. Przede wszystkim idea dialogu społecznego, poszukiwania rozwiązań stawiających na

Rys. 1. Mechanizm otwartych innowacji.



9. K. DOMAŃSKA, *Kim jest prosument*, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=856>, 19.07.2012.
 10. *Prosumenci w poszukiwaniu przycisku „wylącz”*, (w:) *Prosumer Report: „Cyfrowe życie”*, <http://marketing-news.pl/message.php?art=35380>, 23.07.2012.

zysk zarówno dla firmy, jak i społeczeństwa, w końcu odpowiedzialność za swój produkt i usługę a także słuchanie głosu wszystkich interesariuszy jest nierozdzielnie związane z otwartymi innowacjami. W rezultacie mogą one nieść ze sobą pozytywne skutki społeczne i gospodarcze:

- mają wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, otwartego i aktywnego,
- wyzwalają kreatywne myślenie oraz mobilizują do poszukiwania nowych rozwiązań,
- wpływają na rozwój społeczno-gospodarczy,
- promują wolny dostęp do dóbr kultury i oprogramowania, również dla tych, których nie stać na licencje,
- stymulują budowanie kultury zaufania,
- powodują transfer wiedzy i innowacji pomiędzy organizacjami – szczególnie w przypadku rozwiązywania ważnych problemów społecznych.

Otwarte innowacje w praktyce

Z otwartymi innowacjami związane są również takie trendy jak idea koprodukcji, wspólnego działania, idea creative commons, a także otwartego oprogramowania (open source). Każdy z tych obszarów niesie ze sobą inną perspektywę.

Jak odzyskać szkło z budynków?

Idea **koprodukcji** to zaangażowanie ze strony konsumentów i ściśle wiąże się

z prosumentami. Firma Starbucks stworzyła klientom możliwość dzielenia się pomysłami na innowacje, a także wyboru tych najciekawszych. Użytkownicy portalu <http://mystarbucksidea.force.com> mogą zgłaszać swoje pomysły w trzech kategoriach: produkty, usługi i wymiar społeczno-gospodarczy. Firma dzięki temu zyskuje unikalną bazę pomysłów, dzięki której może zwiększać jakość usług, które dodatkowo spełniają oczekiwania klientów. Uczestnicy rywalizacji są oceniani, najlepsze pomysły są nagradzane. Jest to przykład nie tylko budowania relacji i promocji firmy, ale także skutecznego wykorzystania prosumentów w rozwoju firmy. Do tej pory wśród zrealizowanych pomysłów był: sklep z oświetleniem LEED w Kanadzie, napój energetyczny i kawa w jednym (Starbucks Refreshers™) czy wsparcie dla weteranów wojskowych w ramach programu Starbucks Armed Forces Network.¹¹

Kolejnym przykładem koprodukcji jest platforma Innocentive. Jest to przestrzeń otwarta do prezentowania własnych pomysłów i innowacji w odpowiedzi na problemy zgłoszone przez firmy. Idea opiera się na otwartych innowacjach i crowdsourcingu – firma opisując problem wyznacza również „nagrodę” za jego rozwiązanie. Rozwiązania proponowane przez użytkowników łączą w sobie kwestie biznesowe, ale też społeczne i środowiskowe. Wśród firm poszukujących inspiracji są: Booz Allen Hamilton, Eli Lilly & Company, Life Technologies, NASA,

Nature Publishing Group, Popular Science, Procter & Gamble, Roche, Rockefeller Foundation oraz The Economist.

Rosnąca liczba użytkowników oraz gratyfikacja finansowa sprawiają (Tabela 2), że platforma jest coraz popularniejszym miejscem na poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań. Użytkownicy mogą nie tylko wykorzystywać swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie, ale także realizować swoje pasje.¹² W ten sposób rozwija się wolny rynek innowacji – miejsce gdzie spotyka się popyt na innowację z gotowym rozwiązaniem. Każdy „wynalazca” może np. za 5 tys. dolarów opracować metodę jak odzyskać szkło z budynków.¹³ Kolejnym przykładem wspólnot innowacji czyli „grup ludzi spotykających się w wirtualnej przestrzeni i pracujących wspólnie nad innowacją”¹⁴ jest Apple Developer Connection (developer.apple.com).

Konsumenci zaangażowani

Kolejną możliwością kooperacji w ramach otwartych innowacji jest **wspólne działanie (co-opting)**. Jest to jeden z popularniejszych typów otwartych innowacji, szczególnie popularny w kontekście odpowiedzialnego biznesu. W tym obszarze różne grupy interesariuszy: pracownicy, konsumenci, partnerzy biznesowi etc. są aktywizowani do partycypacji w danym projekcie społecznym. Celem takiego działania jest nie tylko zaangażowanie różnych grup interesariuszy, ale także dotarcie do szerokiej grupy odbiorców z konkretnym komunikatem.

Taką formę zaangażowania konsumentów realizuje w ramach programu „Sustainable

Living Plan” firma Unilever. Proponuje klientom zgłaszanie rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem w kategoriach: nowa formuła, nowa technika, nowe opakowania lub świeże rozwiązanie projektowe dla produktu. Każdy może dopisać do listy „wants” – swoje oczekiwania czy też rozwiązania dotyczące zrównoważonego rozwoju. Wyzwania dotyczą takich spraw jak: ochrona wody pitnej, walka z wirusami, lepsze pakowanie, zrównoważone pranie, redukcja soli, nowe rodzaje pasty do zębów, naturalne przygotowanie potraw, przechowywanie energii odnawialnej, przyszczyć zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, czy zmiana zachowań konsumentów.¹⁵ Każda osoba może zgłosić zarówno swoją potrzebę, jak również propozycję rozwiązania problemu. W ten sposób konsumenci współuczestniczą w realizacji strategii odpowiedzialności biznesu firmy, jednocześnie ucząc się o podstawowych zasadach zrównoważonego rozwoju.

Wymiana innowacyjnych pomysłów przez konsumentów to także podstawa platformy ideasbrewery.com firmy Heineken. W jej ramach ogłoszono konkurs na innowacyjne, ekologiczne opakowanie butelek. Wygrał projekt „The Heineken \$1000 Bottle” autorstwa Helmuta Wittelera, który polegał na zbudowaniu „heinekenomatu”, którego celem jest nakłanianie do recyklingu pustych butelek po piwie. Kolejne konkursy ogłoszone na platformie mają zachęcić klientów do aktywnego włączania się w kreowanie marki, również odpowiedzialnej. Nagrodami są zaś m.in. warsztaty dla autorów zwycięskich pomysłów.¹⁶

12. www.innocentive.com, [dostęp 23.07.2012].

13. <https://www.innocentive.com/ar/challenge/9932970>, [dostęp 23.07.2012].

14. <http://wrocamp.com/otwarte-innowacje/>

15. <http://www.unilever.com/innovation/collaborating-with-unilever/>

16. B. WASYLKIEWICZ-JAGODA, *Crowdsourcingowy browar pomysłów Heinekena*, <http://www.marketing-news.pl/article.php?art=2296>, 10.09.2012

Tabela 2. Platforma Innocentive w liczbach (dane za okres 2001-2012)

| | |
|--|---|
| Całkowita liczba zarejestrowanych wynalazców | 260.000 z prawie 200 krajów |
| Całkowity zasięg wynalazców | Ponad 12 mln (w sumie razem przez inne wtyczki) |
| Suma wszystkich wyzwań | Ponad 1450 |
| Suma zgłoszonych rozwiązań | Ponad 31 tys. |
| Nagrody | 1.215 |
| Suma przyznanych nagród | 35 mln dolarów |

Źródło: Oprac. własne na podst. <http://www.innocentive.com/>

11. <http://mystarbucksidea.force.com>, [dostęp 23.07.2012].

Udostępniij – czyli wolne licencje

Podczas gdy organizacje powoli przekonują się do zastępowania zamkniętych innowacji otwartymi, istnieje przestrzeń, gdzie od wielu lat ruch otwartości potężnie się rozwija. Właśnie w internecie powstają tysiące inicjatyw, które w swoich wartościach kładą nacisk na otwarty dostęp i dzielenie się wynikami pracy. „Otwarte Zasoby Edukacyjne (ang. Open Educational Resources, OER) definiowane są jako te materiały, które są publicznie dostępne w internecie (bez kontroli dostępu), opublikowane wraz z prawem do dalszego wykorzystania (w tym celu zalecane jest stosowanie wolnych licencji) i najczęściej rozwijane w otwarty sposób.”¹⁷

Wolne licencje są jedną z form otwartego, aktywnego dostępu do tworzonych dzieł na zasadach otwartych, niewykluczających jednak uznania autorstwa. W ten sposób działa m.in. Wikipedia. Ten portal dostępny jest na licencji, która nazywa się – „Creative Commons uznanie autorstwa, na tych samych warunkach, z możliwością obowiązywania dodatkowych ograniczeń”, co oznacza, że można kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać utwór oraz tworzyć utwory zależne i użytkować je w sposób komercyjny.

Ruch Creative Commons zainicjowany został w Stanach Zjednoczonych, od 2001 roku działa tam stowarzyszenie, polski oddział Creative Commons powstał w 2005 roku. Jest to projekt, który skupia się na wsparciu prawnym twórców i odbiorców treści, przygotowując odpowiednie licencje do publikowania ich dzieł, a także do współtworzenia, kopiowania i udostępniania na wolnych zasadach. „Creative Commons wspiera wolną kulturę: produkcję i wymianę utworów traktowanych jako dobro wspólne.”¹⁸ Co ciekawe, wsparcie

dla organizacji Creative Commons w Stanach Zjednoczonych oferują również organizacje, które swoją działalność opierają na własnych patentach: Google (sic!), Mozilla Foundation, Ebay, Microsoft Corporation (sic!) czy Nike.

Idea creative commons, czyli udostępniania dzieł na otwartych licencjach, wiąże się z wyborem w jakim stopniu otworzymy czy ograniczymy dostęp do dzieła. Dostęp polegać może na: kopiowaniu, rozpowszechnianiu, przedstawianiu i wykonywaniu, ale również edycji czy zmianie dzieła. Jednym z projektów, które upowszechniają wolne licencje jest Akademia Orange. „Akademia Orange to program Grupy TP dotyczący edukacji kulturalnej dzieci i młodzieży – jego celem jest przygotowanie dzieci, szczególnie z grup defaworyzowanych społecznie, do aktywnego uczestnictwa w kulturze.”¹⁹ Projekt skierowany jest do organizacji pozarządowych, placówek oświatowych i instytucji kultury, które mogą ubiegać się o granty na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży. Ponad 38 projektów edukacji kulturalnej z 12 województw, prawie 100 organizacji, 4 tys. młodych ludzi oraz pula dofinansowań 1,5 mln zł to bilans projektu. Akademia Orange wspiera ideę otwartych zasobów edukacyjnych poprzez udostępnianie wszystkich treści stworzonych w ramach programu na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa. Dzięki temu rozwiązaniu każdy może mieć dostęp do dzieł utworzonych w projekcie.

17 tys. osób ze 160 krajów tworzy samochód

Obok idei creative commons istnieje również idea open source. Jako flagowy produkt tej koncepcji podaje się Linux, który oparty został na manifeście Erica Raymonda

„Katedra i bazar” z 1997 roku. Jak zauważa Raymond: „Najlepsze, co może nas spotkać oprócz własnych dobrych pomysłów, to słuchanie dobrych pomysłów użytkowników. Czasem to drugie jest lepsze. (...) Dobrzy programiści wiedzą co pisać. Wielcy wiedzą co przepisać (i powtórnie wykorzystać)”²⁰. Ideą manifestu było przeciwstawienie katedry tworzonej przez jednego architekta-programistę modelowi bazaru, w którym twórcą mogą być wszyscy chętni. Otwarte oprogramowanie jest współcześnie takim bazarem, gdzie każdy internauta, który ma odpowiednie umiejętności, może wziąć udział w procesie tworzenia nowych projektów i programów, tym samym je udoskonalać. Przykładami działań open source są m.in. takie programy jak: Ubuntu, Mozilla Firefox, MySQL czy OpenOffice.org. Co ciekawe firmy konkurują ze sobą w takich rozwiązaniach – najpopularniejszemu systemowi operacyjnemu urządzeń mobilnych – Androidowi, którego właścicielem jest Google, przyjdzie się zmierzyć z Tizenem, opartym na Linuksie, który z kolei jest projektem Samsunga. Obaj konkurenci otwierają dostęp do tworzenia swoich programów operacyjnych programistom na całym świecie udostępniając je na zasadach open source.

Przykładem projektów społecznych związanych z tą ideą jest opensourcowy samochód – Fiat Mio. Przy opracowaniu koncepcji online wzięło udział 17 tys. uczestników z całego świata. Samochód zaprezentowano podczas 2010 São Paulo Auto Show. Stronę poświęconą projektowi odwiedziło ponad 2 miliony osób ze 160 krajów, 17 tys. z nich zgłosiło ponad 10 tys. pomysłów i sugestii. Uczestnicy projektu zaproponowali wykorzystanie czystej energii i materiałów przyjaznych dla środowiska, a także kilka zaawansowanych

funkcji, takich jak telefon, odtwarzacz multimedialny, GPS, czy ekran dotykowy.²¹ Wszystkie specyfikacje tego 2,5-metrowego samochodu dostępne są na licencji Creative Commons.

Program b-link Orange Polska „pozwala sterować komputerem za pomocą mrugnięć powiekami, przy wykorzystaniu podstawowych narzędzi, tj. komputera i kamery internetowej. Skierowany jest do osób, które ze względu na swoją niepełnosprawność nie miały lub miały w znacznym stopniu ograniczoną możliwość korzystania z komputera i Internetu.”²² Aplikacja jest całkowicie bezpłatna, typu open-source, dostępna na stronie firmy. Z jego pomocą możliwa jest nawigacja stronami www, używanie myszy i klawiatury, korzystanie m.in. z WordPada, MS Worda i Outlooka, włączanie i wyłączenie dźwięku oraz wyłączenie komputera po zakończeniu pracy. Wszystkie funkcjonalności, które zostały wykorzystane w programie b-Link, są wynikiem testów i rozmów przeprowadzonych z osobami niepełnosprawnymi.²³ Aplikacja jest rozwijana dzięki udostępnieniu na zasadach open source.

Idea open source spotyka się również z krytyką. Z sondażu przeprowadzonego przez grupę profesorów z Berkeley wynikało, że patenty poszukiwane w branży oprogramowania komputerowego służą raczej jako wabik dla potencjalnych inwestorów lub jako formy szantażu stosowanego przez tzw.trolle patentowe (czyli firmy, które wykorzystują luki w prawie do wytudzenia odszkodowań za niezarejestrowane patenty).²⁴ Trudno jednoznacznie ocenić czy open source może skutecznie zastąpić zamknięte oprogramowanie, jednak coraz więcej firm korzysta z tego typu rozwiązań, zdając sobie sprawę

20. E. RAYMOND, *Katedra i bazar*, tłum. ARTUR SKURA, <http://www.linux-community.pl/node/4>, [dostęp 23.07.2012].

21. <http://www.insideline.com/flat/flat-mio-concept-2010-sao-paulo-auto-show.html>, [dostęp 23.07.2012].

22. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 33.

23. <http://www.orange.pl/b-link.phtml>, [dostęp 23.07.2012].

24. <http://www.justmeans.com/CSR-Innovation-Part-III-Open-Source/28543.html>, [dostęp 23.07.2012].

17. *Przewodnik po Otwartych Zasobach Edukacyjnych*, oprac. KAROLINA GRODECKA, KAMIL ŚLIWOWSKI, Koalicja Otwartej Edukacji, 2010 (przewodnik dostępny na licencji CC BY-SA)

18. *Ibid.*, s. 11.12.

19. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 51.

z siły i możliwości twórców spoza danej firmy, szczególnie w przypadku produktów społecznie użytecznych.

Podsumowanie

Otwarte innowacje to jeden z ważniejszych trendów współczesnej gospodarki. Opierają się nie tylko na dążeniu do poszukiwania nowych pomysłów i idei, ale także rozwiązań, które realnie wpływają na rozwój organizacji. Jednym z ważnych wątków tego tematu jest również otwarty dostęp, współpraca, współdziałanie. Wymierne korzyści jakie przynosi organizacji stosowanie tego modelu zarządzania organizacją i produktem to m.in. dostęp do szerokiego spektrum pomysłów oraz zwiększony wybór innowatorów, a także możliwość dotarcia do najlepszych idei i rozwiązań. Zidentyfikować należy również wyzwania,

które stoją przed organizacjami, które podejmą się wprowadzenia otwartych innowacji. Przede wszystkim zwiększa się tzw. koszt transakcyjny – wynikający z obsługi prawnej, czy też związany z poszukiwaniem nowych idei. Dodatkowo, organizacja, która odważy się na upublicznienie swoich problemów na platformach innowacyjnych, odstania część swojej strategii oraz daje jasny sygnał dla konkurencji czym się będzie zajmować. Generalnie jednak rozwój otwartych innowacji wydaje się nieunikniony, przede wszystkim w sferze internetowej i tzw. start up-ów, ale też wszystkich innych przedsiębiorstwach, które mogą szukać w takich skupiskach innowacji pomysłów na rozwój. Takimi miejscami są m.in. klastry oraz inkubatory, głównie dlatego, że w tak specyficznym środowisku łatwiej stymulować nowe rozwiązania oraz wprowadzać innowacje w życie.

Profit & Impact Generator: zrównoważony model biznesowy źródłem innowacji

Sebastian Straube

Witaj w niekonwencjonalnych czasach, pełnych wyzwań ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, technologicznych, kulturowych, naukowych i jeszcze takich, o których dzisiaj nie słyszałeś, nie czytałeś i w ogóle nie jesteś świadomy, że na Ciebie i na nasze globalne społeczeństwo żyjące na planecie z ograniczonymi zasobami naturalnymi, tuż za rogiem czekają. Jeżeli postrzegasz siebie jako innowatora, witaj we wspaniałym czasie, pełnym możliwości, kreatywności, inwencji i twórczości. Jak zapewne wiesz, jest to czas gdzie standardowe sposoby rozwiązywania problemów nie działają i w którym rośnie potrzeba na nowe, mniej lub bardziej radykalne koncepcje i idee wskazujące nową drogę i budujące ciekawszą rzeczywistość. Jeżeli zajmujesz się lub interesujesz zrównoważonym rozwojem i oddziaływaniem tej koncepcji na biznes i vice versa, jeżeli szukasz możliwości rozwoju Twojego biznesu, generowania nowych źródeł przychodów i pozytywnego oddziaływania na otoczenie, to rzeczywiście jesteś w odpowiednim momencie na odpowiednim miejscu: witaj w globalnym ruchu innowatorów, którzy przez innowacje modeli biznesowych tworzą lepszy, zrównoważony świat.

Zanim jednak skupimy się całkowicie na zrównoważonych modelach biznesowych, które stoją w centrum zainteresowania tego artykułu – spójrzmy na parę inicjatyw tworzących szerszy kontekst, w którym tworzenie takich modeli jest osadzone.

W 2010 roku Angielska Komisja Zrównoważonego Rozwoju opublikowała raport „Dobrobyt bez wzrostu” i stworzyła koncepcję „równomiernego stanu gospodarki”,

która opisuje jak ustabilizować konsumpcję i wzrost populacji w ramach ekosystemu ziemi. W tym samym roku powołana przez byłego Premiera Francji Nicolasa Sarkozy’ego francuska komisja, której przewodzili Joseph Stiglitz, Amartya Sen i Jean-Paul Fitoussi, opublikowała raport „Złe mierzenie jakości naszego życia – dlaczego PKB się nie sumuje”, opisujący alternatywny sposób mierzenia PKB i przedstawiający instrumenty polityczne sprzyjające zrównoważonej gospodarce. Koncepcja o nazwie „Szczęście Krajowe Brutto”, funkcjonująca w Bhutanie od wielu lat, tworzy gospodarkę opierającą się na dobrostanie, a nie na nieskończonym ekonomicznym wzroście, który jest dla tego kraju niemożliwy do osiągnięcia bez negatywnych skutków ekologicznych i społecznych. Poza tymi różnymi inicjatywami, które dotyczą zmiany obecnego modelu wzrostu, skupiającego się tylko na kwestiach ilościowych, stworzono liczne alternatywne sposoby mierzenia bardziej zrównoważonej gospodarki: koncepcja zielonego PKB – Green GDP, wskaźnik rozwoju społecznego – Human Development Index, indeks dobrobytu społeczno-gospodarczego – Index of Socio Economic Welfare, indeks kapitału naturalnego – Natural Capital Index i indeks żyjącej planety – Living Planet Index. Dodatkowo, jednym z głównych rezultatów Rio+20 jest opracowanie globalnych celów zrównoważonego rozwoju – Sustainable Development Goals, które w 2015 roku mają zastąpić milenijne cele rozwoju – Millennium Development Goals.

Wszystkie wyżej wymienione inicjatywy starają się budować alternatywny model gospodarki wobec tej, która obecnie

promuje wzrost ekonomiczny, nie biorąc pod uwagę degradacji środowiska naturalnego i społeczeństwa, zarówno lokalnego, jak i globalnego. Co ciekawe, nie tylko na poziomie makroekonomicznym, ale też na poziomie mikroekonomicznym można zauważyć wiele obiecujących inicjatyw i koncepcji, które się w ostatnim czasie pojawiły – między innymi właśnie koncepcja zrównoważonych modeli biznesowych. Dlaczego? Główną siłą napędzającą krajową i globalną gospodarkę oraz wprowadzającą zmiany w funkcjonowaniu społeczeństwa są podmioty gospodarcze opierające swoją działalność właśnie na poszczególnych modelach biznesowych – dotychczas raczej mniej zrównoważonych.

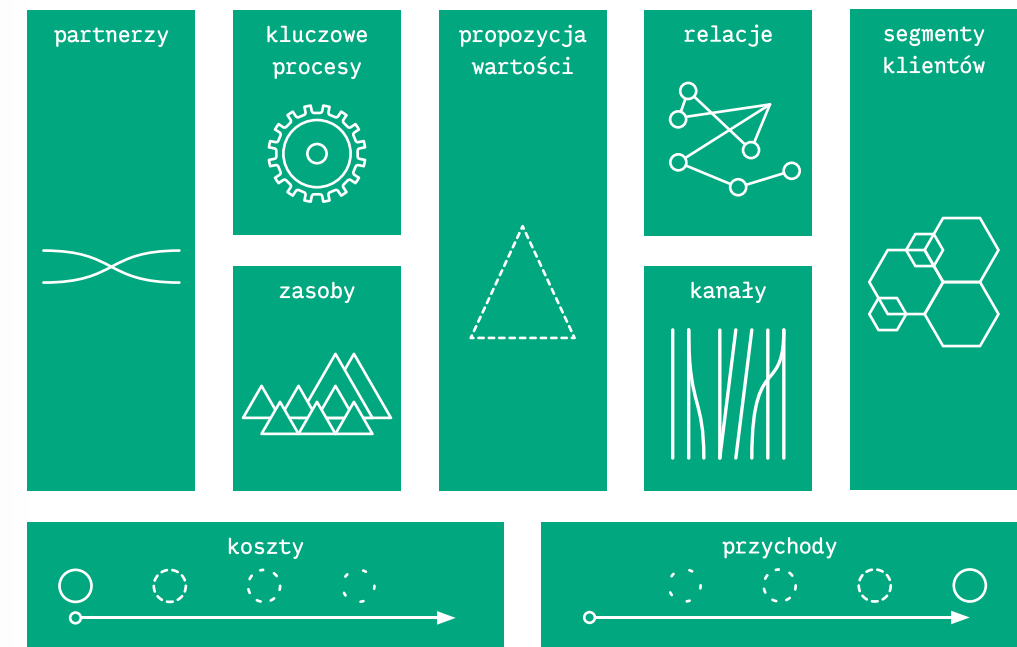
Wprowadzenie perspektywy zrównoważonego rozwoju do modeli biznesowych stawia innowatorów przed kluczowym wyzwaniem. Jest nim sam proces transformacji z obecnego modelu „business as usual” na model zrównoważony, czyli dla większości „business as un-usual”. Stan „as un-usual” można też przełożyć na perspektywę światowych gospodarek, które znajdują się obecnie w procesie transformacji na gospodarki zrównoważone. Z perspektywy mikro mamy jeszcze innowatorów, którzy już na etapie „start up’owym” układają swój model biznesowy w taki sposób, aby od samego początku przedsiębiorstwo działało zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i przyczyniało się do tworzenia zrównoważonej wartości. Istotnym elementem jest także długofalowa przyszłościowa wizja zrównoważonego rozwoju, którą przedsiębiorstwo za pomocą swojego modelu tworzy i w długofalowym okresie realizuje. W obydwu przypadkach tworzenia wartości, innowatorzy posługują się swoimi modelami biznesowymi – dobierają, układają oraz weryfikują poszczególne elementy w taki sposób, aby idea zrównoważonego rozwoju

stała się integralnym elementem tworzenia wartości, w tym generowania przychodów, a także aby jasno realizować jej założenia.

Aby mieć wspólny punkt wyjścia do innowacji modelu biznesowego i, co ważniejsze, posługiwać się wspólnym językiem – przyjrzyjmy się poszczególnym elementom modelu biznesowego zdefiniowanym przez Alexandra Osterwaldera w światowym bestsellerze *Business Model Generation*¹, dostępnym także w języku polskim². Alexander definiuje model biznesowy jako sposób, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Sam model biznesowy składa się z dziewięciu elementów, do których można podchodzić z perspektywy już istniejącej organizacji lub start-upu.

Element **segmenty klientów** wskazuje różne grupy ludzi i organizacje, do których przedsiębiorstwo dociera i które obsługuje. Element określany mianem **propozycji wartości** opisuje zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów, przez rozwiązywanie problemów i zaspokajanie ich potrzeb. Element **kanały** wskazuje, w jaki sposób firma komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i w jaki sposób przekazuje im za pomocą dystrybucji i sprzedaży swoją propozycję wartości. Element modelu biznesowego **relacje z klientami** opisuje kształt oraz charakterystykę relacji, jakie łączą firmę z przedstawicielami konkretnego segmentu klientów. Element **kluczowe zasoby** to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów, wskazuje na najważniejsze zasoby niezbędne do prawidłowego funkcjonowania całego modelu biznesowego. Na element **kluczowe działania** składają się najważniejsze działania, które organizacja musi podejmować, żeby jej model sprawnie funkcjonował. Element

Rys. 1. Model biznesowy.



Źródło: *Innovatika* na podstawie A. OSTERWALDER, *Business Model Generation*.

kluczowi partnerzy opisuje działania, które zleca się organizacjom zewnętrznym i zasoby, które pozyskuje się spoza organizacji, w tym sieć dostawców i współpracowników, od których zależy sprawne funkcjonowanie organizacji i dostarczanie wartości. Element **struktury kosztów** obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesowego, w tym wpływu poszczególnych elementów na określoną strukturę. **Strumień przychodów** to element modelu biznesowego, który symbolizuje ilość środków generowanych przez organizację w związku z obsługą zdefiniowanych segmentów, w tym realizację propozycji wartości. Żeby ustalić poziom zysków, należy odjąć koszty od przychodów.

Voilà! Oto nasz wspólny punkt startowy i pierwszy krok na Twojej drodze w globalnym ruchu innowatorów zrównoważonych modeli biznesowych. Teraz przyjrzyjmy

się przykładom zintegrowania zrównoważonego rozwoju w poszczególnych elementach modelu biznesowego.

Zacznijmy od elementu **segment klientów**. Firma Safaricom, należąca do grupy Vodafone, szukając możliwości adaptacji najnowszych technologii mobilnych na rynkach krajów rozwijających się i jednocześnie wsparcia lokalnej przedsiębiorczości oraz pozyskania nowych klientów, w 2006 roku stworzyła projekt M-Pesa. Jest to projekt opierający się na mobilnej technologii zintegrowanej z systemem transferu pieniędzy. System bankowości funkcjonuje bez tradycyjnych punktów obsługi klienta, transakcje są wykonywane bez wizyty w banku. Klienci M-Pesa mogą wpłacać i wypłacać pieniądze w sieci agentów firmy Safaricom. System działa obecnie w Kenii, Tanzanii, Afganistanie i w Egipcie i pozwala mikroprzedsiębiorcom na korzystanie z dotąd dla nich

1. A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.
2. A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, 2012.

niedostępnych usług finansowych, a firmie otworzył dostęp do nowego segmentu klientów.

W ramach elementu **propozycji wartości** firma Marks & Spencer zdefiniowała cel: odpowiedzieć na potrzebę swoich klientów, którą jest prowadzenie zrównoważonego stylu życia. Dotyczy to z jednej strony możliwości zaangażowania klientów w liczne inicjatywy na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego, a z drugiej strony oferowanie im dopasowanych do ich potrzeb specjalnych produktów i usług. Definiowanie nowej wartości firma zaczęła w 2007 roku, kiedy zainicjowała ambitną strategię zrównoważonego rozwoju o nazwie Plan A, mającą na celu całkowite przekształcenie modelu biznesowego firmy na zrównoważony do 2030 roku. Do tej pory portfel firmy zawiera 31% produktów o charakterystyce zrównoważonej.

Z perspektywy **kanatów sprzedaży i obsługi** warto zwrócić uwagę na firmę Interface i dwie inicjatywy, które w ramach wizjonerskiej strategii zrównoważonego rozwoju „Mission Zero” zostały zainicjowane. Firma stworzyła system wypożyczania dywanów przemysłowych „Evergreen Lease”, za pomocą którego klienci mogą wybierać dowolne modele dywanów, płacąc miesięczną kwotę leasingową. Firma zobowiązuje się do zainstalowania, naprawy oraz wymiany wszystkich swoich produktów, przez co może także zagwarantować, że na końcu życia produktu, zostanie on przekazany w 100% do recyklingu. Evergreen Lease jest zintegrowany z programem ReEntry, w ramach którego zużyte wykładziny są przyjmowane i poddawane recyklingowi. Firma stworzyła sieć partnerów, do których sprzedaje przetworzony surowiec i dodatkowo wykorzystuje go w produkcji nowych dywanów.

Inicjatywa The Footprint Chronicles firmy Patagonia jest znakomitym sposobem na

budowanie autentycznej i transparentnej **relacji** pomiędzy firmą a jej klientami. Firma stworzyła system transparentnego monitorowania swoich produktów pod kątem śladu społecznego i środowiskowego. Na stronie internetowej firmy można prześledzić rzeczywistą ścieżkę powstania produktu, od jego zaprojektowania, źródła pozyskania surowców, jego produkcji oraz transportu. Na każdym z tych etapów można pozyskać szczegółowe informacje o jego rzeczywistym wpływie na otoczenie. Dodatkowo można się także dowiedzieć o całkowitym zużyciu energii do produkcji, ilości kilometrów pokonanych podczas transportu, emisji CO₂, jak również ilości odpadów wygenerowanych w całym procesie.

Patrząc na element **kluczowych działań**, warto przyjrzeć się firmie Nike, szczególnie temu, w jaki sposób firma całkowicie zmieniła podejście do tematu odpadów. W ramach mistrzostw świata w piłce nożnej w 2010 r., Nike z około 13 milionów wyrzuconych butelek plastikowych uzbieranych z wysypisk śmieci w Japonii i Tajwanie, stworzyła na bazie odzyskanego z recyklingu poliestru koszulki dla zespołów Brazylii, Portugalii i Holandii, spełniające wszelkie wymogi funkcjonalności, a jednocześnie atrakcyjnie zaprojektowane. Za pomocą tej inicjatywy firmie udało się pozyskać i przetworzyć cenny surowiec, który musiałaby w innym przypadku zakupić za o wiele wyższą cenę. Każda koszulka składała się z 8 plastikowych butelek, co pozwoliło firmie zaoszczędzić 30% zużycia energii – porównując ten proces z przetwarzaniem normalnego poliestru. Nike do dzisiaj kontynuuje i rozwija to podejście w celu całkowitego przekształcenia obiegu surowców na zamknięty.

Raz jeszcze przyjrzymy się firmie Nike, tym razem zwrócimy uwagę na podejście do jednego z jej najcenniejszych **zasobów**, pracowników. W 2009 roku firma stworzyła wewnętrzną platformę internetową

„Nike We”, która umożliwia 30 000 pracownikom na całym świecie kontaktowanie się ze sobą, angażowanie w liczne projekty społeczne i środowiskowe oraz zgłaszanie pomysłów na innowacje. Platforma kojarzy ze sobą osoby na podstawie lokalizacji oraz zainteresowania działaniami, w które pracownicy chcą się zaangażować. Każdy z pracowników ma możliwość przekazywania swojego czasu, kompetencji, pieniędzy lub talentu na rzecz wybranej inicjatywy lub projektu. W taki sposób firma tworzy przestrzeń dla pracowników, w ramach której mogą się poznawać, angażować i zgłaszać pomysły na nowe innowacyjne projekty.

Patrząc na element dotyczący **kluczowych partnerów**, warto zwrócić uwagę na inicjatywę firmy Innocent Drinks, The Big Knit. Firma już od ponad 5 lat wspólnie z siecią aptek Boots, siecią hipermarketów Sainsbury’s i organizacją charytatywną Age UK w miesiącach październik/listopad organizuje akcję „wielkiego szydełkowania”. W pierwszych tygodniach inicjatywy klienci i fani marki Innocent Drinks szydełkują i nadsyłają do firmy czapeczki na butelki. Następnie buteleczki z czapeczkami są sprzedawane przez 3 tygodnie w sklepach Boots i Sainsbury’s. Za każdą sprzedaną butelkę, 25 pensów jest przekazywane na rzecz działań organizacji Age UK, która pomaga osobom starszym. Bez wsparcia tak kluczowych partnerów, bazując jedynie na własnych ograniczonych zasobach, firma Innocent Drinks nie byłaby w stanie stworzyć inicjatywy o takim zasięgu.

Przykład firmy Allianz pokazuje, jak z perspektywy operacyjnego myślenia o zrównoważonym rozwoju, szczególnie jego środowiskowego elementu, można zaoszczędzić lub uniknąć znaczących **kosztów**. Jednym z istotnych elementów globalnej strategii zrównoważonego rozwoju grupy Allianz jest kwestia obniżenia śladu ekologicznego, co z kolei przekłada się bezpośrednio na redukcję kosztów powiązanych z podróżami służbowymi oraz zużyciem

energii, papieru, odpadów i wody. W ciągu 5 lat od rozpoczęcia mierzenia i redukcji śladu, grupie udało się globalnie obniżyć ślad ekologiczny o 27% – co oznacza oszczędności w wysokości wielu milionów euro rocznie na poziomie grupy.

Oczywiście, tym najważniejszym elementem końcowym każdego modelu biznesowego, jest element dotyczący **generowania przychodów**. W tym przypadku przyjrzymy się firmie General Electric i programowi Ecomagination, który został uruchomiony w 2005 roku. Program Ecomagination do dzisiaj stworzył gamę 110 nowych produktów, wyróżniających się pozytywnym wpływem na środowisko naturalne. Do 2010 roku firma zainwestowała w rozwój nowych technologii 1,8 miliarda dolarów i do 2015 roku planuje zwiększyć inwestycję do 10 mld. Do 2010 roku firma odnotowała ze sprzedaży nowych produktów i usług dochód na poziomie 18 mld dolarów, całkowity obrót usług i produktów wyniósł 85 mld. Ten przykład pokazuje, że proporcjonalnie niższy nakład inwestycji wygenerował o wiele większy przychód z produktów umożliwiających firmom realizację założeń zrównoważonego rozwoju.

Patrząc na powyższe przykłady, odnoszące się do zintegrowania zrównoważonego rozwoju w poszczególnych elementach modelu biznesowego, musimy sobie jednak uświadomić, że w pełni funkcjonujący model biznesowy jest jedną w całości zgraną koncepcją, w której poszczególne elementy na siebie oddziałują i jako suma poszczególnych części generują przychody, a w naszym przypadku także zrównoważony świat. Przykładem takiego całościowego myślenia o zrównoważonym modelu biznesowym jest powiększające się z roku na rok grono takich firm, jak Patagonia, Interface, Marks & Spencer, Starbucks, Unilever, Nike, Puma – bardzo świadomie podchodzących do innowacji swoich obecnych modeli biznesowych. Często innowacje tych modeli opierają

się na inspirujących „wizjach” zrównoważonego rozwoju, które dane przedsiębiorstwa chcą w perspektywie najbliższych 10 – 30 lat realizować.

Aby zachęcić Ciebie jeszcze bardziej do myślenia o zrównoważonym modelu biznesowym, chciałbym na podstawie ostatniego przykładu pokazać, że zrównoważony model biznesowy daje jeszcze większe możliwości niż tylko integracja na poziomie organizacji i przekształcenie jej w inspirującą organizację tworzącą pozytywny wpływ na otoczenie. Zrównoważony model biznesowy jest w stanie przekształcić na zrównoważoną całą branżę, w której organizacja funkcjonuje. Innowacja odbywająca się na tym poziomie jest określana mianem innowacji systemowej i najlepszym jej przykładem jest firma Better Place.

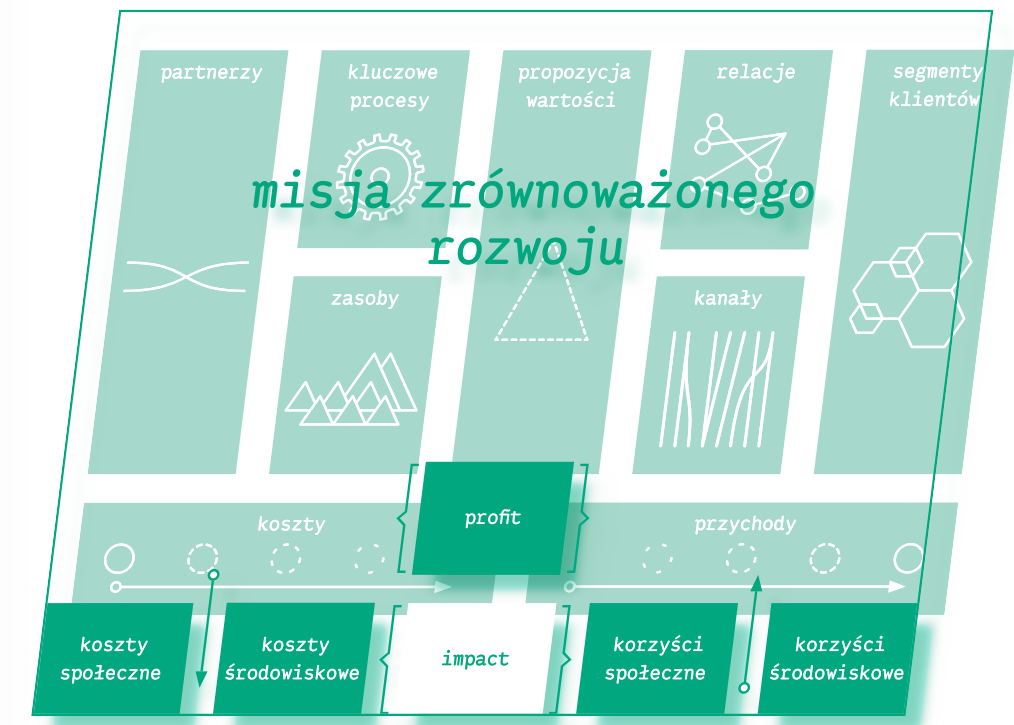
Jest to firma, która zamierza stworzyć masowy rynek na elektryczne samochody – to przedsięwzięcie, które do tej pory nikomu się jeszcze nie udało. Wcześniejsze próby koncentrowały się na technologii lub wydłużaniu życia samych baterii, ale Shai Agassi (założyciel i główny innowator) zadał sobie pytanie: co należałoby zrobić, aby samochody elektryczne stały się wygodne i niedrogie, tak jak te napędzane przez benzynę? Uświadomił sobie, że rozwiązanie wymaga zupełnie nowego systemu, czyli szeroko rozbudowanej sieci ładowania w obsłudze punktów ładowania, zautomatyzowanych stacji szybkiej wymiany wyładowanych baterii na w pełni załadowane i dodatkowo oprogramowania do regulacji sieci energetycznej i nakierowywania kierowców do punktów ładowania oraz wymiany baterii przed całkowitym jej rozładowaniem. Zauważył też, że samochody elektryczne są znacznie droższe w zakupie niż napędzane benzyną, choć jednocześnie energia elektryczna jest tańsza od benzyny. Postanowił zatem generować zyski z samego paliwa, czyli energii elektrycznej i w taki sposób radykalnie dotować samochody, podobnie

jak firmy obsługujące sieci komórkowe sprzedają minuty dotując telefony. Potencjalni klienci mieliby mniej powodów do zakupu nowego lub używanego samochodu na benzynę, jeżeli alternatywę stanowiłby całkowicie nowy model samochodu elektrycznego za znacznie niższą cenę. Ten model biznesowy jest obecnie testowany przy wsparciu rządowym Izraela, Danii i Australii, jednocześnie są prowadzone rozmowy dotyczące uruchomienia sieci Better Place w San Francisco, Japonii, Chinach i we Francji. Jednym z głównych kluczy do sukcesu tego modelu mogą być polityki zrównoważonego rozwoju poszczególnych rządów, jak w przypadku Izraela, który do 2020 roku zamierza w 100% być niezależny od dostaw ropy naftowej i Danii, która do 2050 roku planuje w 100% pozyskiwać energię ze źródeł odnawialnych.

Na początku Twojego myślenia o zrównoważonym modelu biznesowym – w przypadku już funkcjonujących organizacji – powinien się przyjrzeć aspektom negatywnego i pozytywnego wpływu obecnie funkcjonującego modelu biznesowego na środowisko naturalne i społeczeństwo. Dopiero po takiej analizie będziesz w stanie określić stan obecny i wyznaczyć kierunek, w którym innowacja Twojego modelu biznesowego ma zmierzać.

Dalszym kluczowym aspektem jest mierzenie wpływu zrównoważonego modelu biznesowego na otoczenie, czyli wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo. Ten aspekt jest obecnie jednym z najbardziej dyskutowanych tematów w dyskursie zrównoważonego zarządzania biznesem i dotyczy między innymi takich kwestii jak internalizacja zewnętrznych kosztów społecznych i ekologicznych, raportowanie zintegrowane, wycena usług ekosystemów. Na tym początkowym etapie polecam Ci przyjrzeć się jak inwestorzy z branży „Impact Investing”³ oceniają przedsięwzięcia, w które

Rys. 2. Zrównoważony model biznesowy.



Źródło: Profit & Impact Generator 2012, STRAUBE & RUDOLF na podstawie A. OSTERWALDER, Business Model Generation

inwestują oraz metodę „Impact Assessment” opracowaną przez B-Labs, organizację reprezentującą amerykański ruch spółek typu Benefit Corporation.

Powoli zbliżając się do końca Twoich pierwszych kroków w zakresie tworzenia zrównoważonych modeli biznesowych, chciałbym jeszcze przekazać kilka inspiracji w formie zestawu tematów, pytań i działań w Twojej organizacji, które powinny pomóc w znalezieniu pierwszych pomysłów na drodze ku zrównoważeniu Twojego obecnego modelu biznesowego:

- Zrównoważona przyszłość – w jaki sposób mógłbyś wykorzystać scenariusze zrównoważonej przyszłości do stworzenia inspirującej wizji, przekładającej się na teraźniejszość i wymagającej innowacji

w ramach Twojego obecnego modelu biznesowego?

- Zmiany regulacji prawnych – jakie zmiany regulacyjne na rzecz zrównoważonego rozwoju powinieneś dzisiaj śledzić i wspierać?
- Innowacja społeczna – w jaki sposób Twoje produkty i usługi mogą się wpisać lub wzmocnić ukazujący się trend zrównoważonego rozwoju w społeczeństwie?
- Mniej produktów, więcej usług – jak wyglądałby Twój produkt jako usługa? Co możesz zrobić, aby Twoja usługa mniej wpływała na środowisko?
- Przełomowa technologia – którą przyjazną środowisku technologię powinieneś śledzić, rozwijać lub zastosować aby uzyskać przewagę konkurencyjną?
- Innowacja systemu – jakiego systemu jest Twoja organizacja częścią i kim są gracze,

3. http://en.wikipedia.org/wiki/Impact_investing

których powinieneś zaangażować do szerokiej innowacji systemowej?

- Otwarta innowacja – w jaki sposób i na kogo powinieneś się otworzyć, z kim współpracować, aby stworzyć zrównoważony model biznesowy?
- Nowe koalicje – jak powinna wyglądać Twoja koalicja na rzecz zrównoważonego rozwoju i jakie tematy powinna ona poruszać?

Dodatkowo możesz skorzystać z trzech ciekawych narzędzi wewnątrz Twojej organizacji:

- Konkursy – mechanizm zgłaszania pomysłów przez pracowników, który ma zazwyczaj ograniczony czas i jasno określone kryteria oceny pomysłów. Zwycięski projekt jest nagradzany np. obietnicą implementacji i sfinansowania go lub inną rzeczową nagrodą.
- Fundusz inwestycyjny – wydzielony budżet, który jest przeznaczany na finansowanie innowacyjnych rozwiązań, szczególnie takich, które trudno sfinansować w rocznie planowanych budżetach operacyjnych.

- Centralny zespół – specjalnie powołany zespół do tworzenia innowacyjnych pomysłów. Może to być całkowicie niezależny zespół składający się z wewnętrznych i zewnętrznych ekspertów lub może on powstać poprzez przydzielenie nowych ról w już istniejących zespołach.

Mam nadzieję, że udało mi się przekonać Ciebie do tego, że globalny mega trend zrównoważonego rozwoju zintegrowany z innowacją modelu biznesowego daje Tobie i Twojemu biznesowi bardzo ciekawe narzędzie do budowy przewagi konkurencyjnej w XXI wieku. Jak wcześniej wspomniałem – grono innowatorów działających w tym zakresie z dnia na dzień powiększa się i może i Ty chciałbyś do niego dołączyć? Jeżeli uważasz większość powyżej opisanych idei i koncepcji za ciekawe i warte zastosowania – lub całkowicie się z nimi nie zgadzasz, to w obydwu przypadkach zachęcam Ciebie do nawiązania kontaktu i rozpoczęcia dyskusji na temat zrównoważonych modeli biznesowych. Jestem ciekawy Twojego zdania!

Innowacje a odpowiedzialność, odpowiedzialność a innowacje w Polsce

Jacek Dymowski

Wszyscy, zwłaszcza osoby zajmujące się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), chcieliby móc dostarczać kolejnych dowodów na to, że społecznie odpowiedzialne podejście przynosi wymierne korzyści i stanowi źródło wartości nie tylko społecznej, ale i biznesowej. Wiele miejsca poświęcono analizowaniu tych potencjalnych korzyści, w bardzo różnych obszarach: poczynając od lepszego postrzegania marki firmy przez jej klientów, na etycznych inwestorach i szansie na obniżenie kosztu kapitału kończąc. Kontynuując te poszukiwania należy również zadać sobie pytanie: czy istnieje jakikolwiek związek pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a innowacyjnością? Czy ewentualne związki zidentyfikowane przez akademików będą wyłącznie domeną krajów Zachodu, czy też możemy obserwować je również w Polsce? Czy tego typu powiązania widzą i potwierdzają już dziś praktycy? Odpowiedzi na tak postawione pytania służyć miało badanie „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania”.

Najwięcej o aktualnej i rzeczywistej sytuacji mogą powiedzieć właśnie praktycy, w tym konkretnym przypadku grupa osób odpowiedzialnych za CSR i marketing w największych polskich firmach. To oni i ich codzienne doświadczenia mogą być źródłem tzw. cichych sygnałów, które wyprzedzają niektóre zjawiska społeczne. Dlatego niezmiernie ważne jest nie tylko ilościowe przebadanie tej grupy, ale właśnie podejście jakościowe, które pozwala zidentyfikować pewne zjawiska i symptomy. Stąd pomysł na badanie.

Zapewne nikogo, kto będzie analizował wyniki badania „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania” w jego ilościowym wymiarze, nie zaskoczy szczególnie potwierdzenie wspomnianej zależności pomiędzy CSR a innowacyjnością. Jak można się spodziewać, doświadczenia praktyków potwierdzają to, że CSR może być źródłem innowacji w firmie. Niemniej z pewnością zaskakuje skala potwierdzających ten związek odpowiedzi. Twierdząco na pytanie o taki związek odpowiada ostatecznie aż 78% ankietowanych. Oczywiście będąc sceptykiem można podważyć takie deklaracje, zarzucić menedżerom, że bardziej przemawia przez nich życzeniowość, niż twarde fakty. Można zastanawiać się, również z pozycji sceptyka, dlaczego w grupie firm, posiadających sformalizowaną strategię CSR, o społecznej odpowiedzialności jako źródle innowacji mówi już nie 78%, a aż 90% badanych menedżerów. Może ze względu na zajmowane stanowisko tylko lepiej opanowali retorykę, a co więcej na każdym kroku starają się w obawie o nie potwierdzić sens swojego istnienia w organizacji? Zapewne w pewnym stopniu tak, bo żadne badanie rynkowe nie jest w pełni odporne na tego typu postawy. Niemniej zamiast skupiać się na deklaracyjności i życzeniowości, odwołajmy się do twardych faktów. Aż 89% z badanych spółek wskazuje na innowacje wdrożone w ostatnich latach, a w grupie posiadającej strategię CSR jest to aż 97%, czyli praktycznie wszyscy. Zatem... pewnie nie jeden konsultant, czy dziennikarz ogłosił właśnie sukces: „Udało się znaleźć remedium dla biznesu, który potrzebuje innowacji”, „Bycie społecznie odpowiedzialnym »gwarantuje« innowacje!” Czy aby nie

jest to przedwczesna radość? Czy mimo wszystko my sami nie popadamy jednak w myślenie życzeniowe, zbyt szybko formułując wygodne, czy raczej pożądane, przez nas tezy i opinie? Nawet istnienie statystycznego związku nie jest jeszcze równoznaczne z istnieniem zależności przyczynowo-skutkowej, której tak bardzo byśmy oczekiwali. Mówienie np. o tym, że dzięki posiadaniu sformalizowanej strategii CSR firma będzie innowacyjna może być świetnym argumentem sprzedażowym dla konsultantów, ale niekoniecznie musi oznaczać, że dzięki strategii firma faktycznie stanie się innowacyjna. Równie dobrze możemy powiedzieć, że firmy, które są dziś innowacyjne, zaczynają dostrzegać w CSR potencjalne szanse na przyszłość i myśląc o biznesowym jutrze, zaczynają społeczną odpowiedzialność w sposób usystematyzowany wdrażać. Nie wiemy przecież co jest pierwsze w firmie: innowacyjność czy CSR. Wiemy, że wydają się współistnieć. Widzimy, że nasileniu jednego zjawiska towarzyszy nasilenie się drugiego. Nic ponad to. O ewentualnym kierunku zależności, czyli o tym, że to CSR jest źródłem i przyczyną, mówią nam wyłącznie wspomniane na początku deklaracje ankietowanych menedżerów. Warto to podkreślać, ponieważ podobne uproszczenia często pojawiają się kiedy mówi się o kluczowej dla CSR zależności, tj. zależności pomiędzy CSR a wynikami finansowymi. Jeśli firmy wdrażające CSR odnotowują wyniki lepsze od przeciętnych, okrzykujemy to dowodem

na opłacalność społecznej odpowiedzialności. Być może to prawda, ale równie dobrze może oznaczać to, ni mniej ni więcej, że firmy bardziej rentowne, czyli bogatsze, zwyczajnie stać, w przeciwieństwie do tych walczących o przetrwanie „średniaków”, na to, żeby eksperymentować z wdrażaniem CSR. Przecież wówczas dokładnie taka sama zależność będzie mogła być obserwowana. Niemniej, czy w przypadku związków pomiędzy CSR a innowacyjnością, patrząc oczyma podmiotu rozważającego zaangażowanie się w CSR i budowanie odpowiedzialnej kultury zarządzania, jest to aż tak ważne? Czy nie jest to tylko klasyczny dylemat „czy pierwsze było jajko czy kura”? Oczywiście jeśli CSR gwarantowałby innowacyjność, to jest to dowód najlepszy z możliwych, ale jeśli liczby oznaczają wyłącznie to, że przedsiębiorstwa innowacyjne, zaczynają patrzeć na CSR jako na coś wartościowego, co będzie być może budowało wartość w przyszłości... to czy nie jest to mimo wszystko dla menedżera argument wystarczający by poświęcić społecznej odpowiedzialności uwagę? Czy nie warto zawierzyć biznesowej intuicji liderów? Chyba jednak tak.

Nie bez powodu tyle miejsca poświęcono dyskusji o związkach pomiędzy odpowiedzialnością a innowacyjnością, a także nie bez powodu przywołano aspekty związane z wynikami finansowymi. Kwestie te niejednokrotnie nurtowały praktyków i teoretyków

Sytuacja w Polsce

Ponad 80% badanych spotkało się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, w największych firmach odsetek ten jest jeszcze wyższy.

Badani postrzegają swoje firmy raczej jako innowacyjne, a 89% badanych przedsiębiorstw deklaruje zainicjowanie lub wręcz wdrożenie projektów innowacyjnych w ostatnich 3 latach. Wśród przedsiębiorstw posiadających sformalizowaną strategię CSR, odsetek ten wynosi aż 97%.

Większość firm zrealizowała przedsięwzięcia innowacyjne w dziedzinie metod produkcji lub usług, rzadziej w marketingu; przeciętnie co dziesiąte (7% – 13%) przedsięwzięcie innowacyjne zostaje zaniechane/niedokończone.

Źródło: „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania”, badanie zrealizowane w okresie maj-lipiec 2012 r. przez Millward Brown SMG/KRC, na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronem badania było Ministerstwo Gospodarki.

biznesu. Co więcej, wydaje się, że po wielu latach analiz udało się uzyskać względnie klarowny obraz sytuacji, tj. zależności pomiędzy CSR a wynikami finansowymi, do których kluczem stały się właśnie innowacje. Przede wszystkim należy tu przywołać wyniki bardzo złożonych badań przeprowadzonych przez bank inwestycyjny Goldman Sachs¹, które zostały opublikowane w 2007 roku podczas UN Global Compact Leaders Summit w Genewie, a które skupiały się na zależnościach pomiędzy CSR² a wynikami finansowymi. Zależności te według analityków finansowych, wbrew oczekiwaniu osób zgromadzonych na Szczycie, wydawały się... nie znajdować potwierdzenia, ale... No właśnie pojawia się „ale”. Okazuje się bowiem, że analiza spółek, które osiągnęły ponadprzeciętne wyniki finansowe na tle konkurentów, wskazała uwzględnianie czynników ESG w strategii jako swoistego warunku koniecznego, lecz nie wystarczającego, osiągnięcia sukcesu, tj. lepszych wyników. Dopiero integracja ESG z kluczowymi trendami branż i uczynienie z odpowiedzialnego zarządzania narzędzia generowania innowacji, wg autorów stawała się warunkiem wystarczającym dla ponadprzeciętnych wyników. Rynki kapitałowe są surowe i nie

kierują się sentymentami w swoich ocenach: nagradzają realną przewagę konkurencyjną spółek. Przewagę konkurencyjną zbudowaną w oparciu o mądry i innowacyjny CSR, a nie o jakikolwiek CSR. Rynki nie tolerują przecież przeciętności, bylejakości i bezrefleksyjnego kopiowania. Działania realizowane dla samego realizowania, działania czysto odtwórcze raczej nie zbudują ani innowacji, ani tym bardziej będącego ich następstwem biznesowego sukcesu. Tu mogą niepokoić niektóre deklaracje przedstawicieli polskiego biznesu, którzy w badaniu jakościowym, obok naprawdę świetnych i innowacyjnych pomysłów, wskazywali jako innowacje akcje sadzenia drzew. Mają one oczywiście pewną wartość dla firmy i dla otoczenia, ale czy naprawdę szczerze wierzymy w to, że jako biznes potrafimy przyrodzie zaoferować tylko tyle? Czy zaangażowanie zasobów, które przeznaczane są na tego typu akcję, ale w sposób nowatorski, nie może przynieść więcej tak przedsiębiorcy, jak i otoczeniu?

Zadajmy sobie jednak pytanie: czy coś jeszcze jest ważne kiedy mówimy o innowacyjności, społecznej odpowiedzialności i o sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa? W ujęciu międzynarodowym więcej

Sytuacja w Polsce

Zdaniem respondentów CSR może być źródłem innowacji (78%*) – w grupie firm posiadających sformalizowaną strategię CSR odsetek jest wyższy (90%*) – szczególnie w obszarze organizacji i rzadziej w dziedzinie marketingu.

Większość badanych uważa, że wartości społeczne i środowiskowe powinny być uwzględniane na istotnych etapach realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego (79%*). Zgodni z tą opinią są głównie przedstawiciele firm posiadających strategię CSR (96%*).

Według deklaracji większości ankietowanych wartości społeczne i środowiskowe były motywem inicjowania działań innowacyjnych (72%), a odsetek ten rośnie w firmach posiadających sformalizowaną strategię CSR (89%).

* suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” (Top2Boxes)

Źródło: „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania”, badanie zrealizowane w okresie maj-lipiec 2012 r. przez Millward Brown SMG/KRC, na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronem badania było Ministerstwo Gospodarki.

1. A. LING A., S. FORREST, M. FOX, S. FEILHAUER, *Introducing GS SUSTAIN*, Goldman Sachs, London 2007
2. A dokładnie ESG (Environmental, Social, Governance)

światła rzuca badanie przeprowadzone wspólnie przez amerykańsko-hiszpański zespół naukowców: J. Surroca, J. Tribo oraz S. Waddocka. Przeprowadzili oni, na dużej próbie spółek z różnych krajów, szereg badań mających potwierdzić lub zaprzeczyć zależności pomiędzy CSR a wynikami finansowymi. Dowodzą, że choć zależność pomiędzy CSR a wynikami ekonomicznymi istnieje, to jest ona bardziej pośrednia, niż bezpośrednia. Przekonują, opierając się o zasobową teorię zarządzania, że ogniwem pośrednim jest budowa przez organizację stosownych aktywów niematerialnych. Kluczowym aktywem niematerialnym jest innowacyjność i sprzyjająca jej atmosfera i kultura organizacyjna. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się do ich tworzenia, a one z kolei stanowią o przewadze konkurencyjnej i o lepszych wynikach finansowych. Kultura organizacji oparta o wartości społecznej odpowiedzialności pobudza do poszukiwania lepszych rozwiązań, czyli do innowacyjności. Retorycznie można więc spytać: czy nie będziemy bardziej zaangażowani, jeśli będziemy widzieć prawdziwy cel i użyteczność tego co robimy, a nie tylko słupki danych finansowych? Właśnie dostrzeżenie tego faktu cechowało najwybitniejszych liderów biznesu. Oni nigdy nie pracowali wyłącznie dla wskaźników finansowych, ale chcieli coś zmienić w otaczającym nas świecie. Oczekiwali czegoś więcej niż zysku. Czy nie taki wniosek płynie z przełomowych książek J. Collinsa³, które stały się lekturą obowiązkową dla biznesmenów?

Sytuacja w Polsce

W większości badanych firm pracownicy są motywowani do inicjowania pomysłów/rozwiązań innowacyjnych (63%). Zjawisko występuje częściej w dużych firmach, posiadających strategię CSR (79%).

Zdaniem 17% nastawienie personelu stanowi w ich firmie barierę dla rozwoju innowacji.

Źródło: „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania”, badanie zrealizowane w okresie maj-lipiec 2012 r. przez Millward Brown SMG/KRC, na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronem badania było Ministerstwo Gospodarki.

3. Porównaj: J. COLLINS, J. PORRAS, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997; J. COLLINS, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperBusiness, 2001

Zależność pomiędzy CSR a wynikami finansowymi jest jednak dwukierunkowa. Dobre wyniki finansowe prowadzą do generowania wolnych środków, które z kolei mogą być przez osoby zarządzające inwestowane m.in. w innowacyjność przedsiębiorstwa (wydatki na badania i rozwój), w zasoby ludzkie i ich rozwój, budowanie zdrowej i przyjaznej kultury organizacyjnej, czy w końcu w poprawę reputacji firmy. W efekcie czynią organizację bardziej odpowiedzialną. To z kolei przyciąga lepszych pracowników, przyczynia się do obniżenia ich rotacji, zwiększa zaangażowanie, innowacyjność, zachęca klientów, a na koniec wpływa pozytywnie na wyniki. Lepsze wyniki generują wolne środki, wolne środki inwestowane są w budowanie aktywów niematerialnych itd. Powstaje mechanizm sprzężeń zwrotnych, który zapewne istnieje również w naszych firmach.

Trudno bowiem mówić tak o CSR, jak i o innowacjach, bez angażowania zasobów. Nie bez powodu braki zasobów, czyli bariery kosztowe, są przez respondentów badania „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania” wskazywane jako kluczowa z przeszkód we wdrażaniu innowacji.

Innym, ale uzupełniającym spojrzeniem na tę samą problematykę, może być koncepcja swoistej ewolucji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw opisana przez W. Vissera⁴. Wyróżnił on pięć epok, które nazwał odpowiednio:

- epoką chciwości,
- epoką filantropii,
- epoką marketingu,
- epoką zarządzania,
- epoką odpowiedzialności.

Zaznaczył jednak, że podziały te są bardzo umowne, i że w ramach jednej gospodarki, a nawet jednej korporacji mogą współistnieć ze sobą dwie lub trzy epoki. Oznacza to, że zarówno gospodarka jako całość, jak i samo przedsiębiorstwo, mogą rozwijać się nierównomiernie. Ważniejszy jest sam kierunek zaobserwowanej przez autora ewolucji. Nazwy poszczególnych epok są bardzo trafne i nie wymagają dodatkowego dookreślenia. Pokazują ewolucję, która zachodzi w myśleniu o społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko w gospodarce jako takiej, ale może przede wszystkim w przedsiębiorstwie. Ewolucję, przez którą przechodzą również nasi rodzimi przedsiębiorcy. Poczynając

od całkowitego zamknięcia się na oczekiwania społeczne, a koncentrując się wyłącznie na zysku, z czasem zaczynają dostrzegać krótkowzroczność takiego podejścia (być może zaczynają odczuwać presję, zwłaszcza kiedy obciążają kosztami zewnętrznymi swojej działalności społeczeństwo). W efekcie zaczynają dzielić się zyskiem (rekompensując ewentualne koszty społeczne, odbudowując swój nadwyrężony wizerunek). Dzielenie się korzyściami ze społeczeństwem realizowane jest najczęściej najprostszymi metodami (tj. filantropia). Niemniej znacznie trudniej jest przeprowadzić zmiany i przebudować przedsiębiorstwo tak by działało i rozwijało się w bardziej zrównoważony sposób, niż kompensować otoczeniu uciążliwość działaniami charytatywnymi. Z czasem charytatywność przestaje być skutecznym narzędziem. Podobnie pozorne, powierzchowne zmiany i duża aktywność działów PR przestają wystarczać. Przedsiębiorstwa zaczynają realnie zarządzać aspektami społecznymi i środowiskowymi. Wśród przedsiębiorstw, które dobrze zarządzają CSR pojawiają się z czasem takie, które dzięki podejściu zarządcemu, polichalności działań oraz zintegrowaniu priorytetów CSR z priorytetami strategii, będą zdolne do generowania innowacji w oparciu o kwestie społeczne i środowiskowe (np. Patagonia, czy Grameen Bank).

Jeśli przeanalizujemy wyniki badań „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania” będziemy mogli dostrzec ślady tego typu ewolucji przez jaką przeszli, a raczej wciąż przechodzą, nasi przedsiębiorcy. Oczywiście nikt nie jest szczególnie skłonny do przywoływania w wywiadach niekoniecznie chlubnego okresu, kiedy firma koncentrowała się wyłącznie na zyskach i ignorowała jednocześnie społeczne oczekiwania. Prawdą jest jednak to, że wśród liderów społecznej odpowiedzialności na świecie, znajdziemy firmy z „trudną” przeszłością. Nie powinno być to wykorzystywane jako

zarzut przeciwko nim, ale raczej wzbudzać uznanie dla wysiłku jaki podjęty by się zmienić. Wracając jednak do sedna, czyli do wyników badań polskich przedsiębiorców. Menedżerowie ze spółek z udziałem kapitału zagranicznego często wspominają, że działania CSR w formie usystematyzowanej i uporządkowanej pojawiły się w ich firmach dopiero wraz z pojawieniem się inwestorów strategicznych spoza Polski. Wcześniej choć działania takie były podejmowane, to niekoniecznie realizowane były w sposób kompleksowy. Co więcej, podkreślają, że to często właśnie za sprawą inwestorów strategicznych w spółkach nikt dziś nie podejmuje polemiki z zasadnością CSR, nikt niczego nie kwestionuje i nikt nie musi być do niczego przekonywany. CSR jest częścią kultury, częścią fundamentalnych zasad i wartości korporacyjnych. Wśród analizowanych spółek-liderów, CSR ma coraz częściej sformalizowaną strukturę, a osoby, które odpowiadają za te zagadnienia, to niejednokrotnie osoby na wysokich stanowiskach menedżerskich, za którymi stoją zespoły, zasoby i odpowiedzialność. Są także firmy, w których działania przynależące do obszaru CSR wpisane są w cele każdego pracownika i od ich realizacji uzależniona jest pewna część premii, którą otrzymują. Przyczynia się to do tego, że CSR przestaje być jedynie czymś deklaracyjnym, a ma szansę stać się realnym działaniem. Niemniej obraz daleki jest od idyllicznego – z wypowiedzi respondentów widać, że na co dzień walczą z wieloma przeciwnościami wewnątrzorganizacyjnymi. Co jednak najważniejsze, wyniki badania jakościowego polskich przedsiębiorców wydają się wpisywać w teoretyczną koncepcję ewolucji zaproponowaną przez Vissera. Przedsiębiorstwa, o których mowa powyżej, mają za sobą epokę chciwości, filantropii i marketingu. Osiągnęły poziom epoki zarządzania, a jak pokazują te same wyniki, część z nich co najmniej aspiruje do wkroczenia w epokę odpowiedzialności, której nieodzownym elementem jest innowacyjność.

Rys. 1. Model zasobów niematerialnych.



Źródło: J. Surroca, J. Tribo, S. Waddock, op. cit., s. 466

4. W. VISSER, *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley, West Sussex 2011

Sytuacja w Polsce

Większość firm monitoruje wpływ działań innowacyjnych na obszary, których dotyczą.

- Najbardziej systematycznie monitorowany jest wpływ działań na klientów (78%*), równie często wpływ na pracowników (75%*), nieco rzadziej środowisko (69%*).
- Rzadziej monitorowany jest wpływ na społeczeństwo oraz na dostawców (63%*) i podwykonawców (60%*).
- Monitoring prowadzony jest najczęściej przy wsparciu audytorów (67%*) oraz obserwacji własnych (64%*).

W wybranych firmach, z którymi przeprowadzono bezpośrednie wywiady:

- Działania z obszaru CSR wpisane są w cele każdego pracownika i od ich realizacji uzależnione jest ostateczna wysokość premii.
- Systematycznie mierzone są efekty podejmowanych działań i prowadzi się ewaluację wdrażanych projektów.
- CSR ma sformalizowaną strukturę, a osoby, które odpowiadają za te zagadnienia, to niejednokrotnie prezesi, dyrektorzy albo członkowie zarządu.

*suma twierdzących odpowiedzi: „w każdym lub prawie każdym przypadku” oraz „w niektórych przypadkach”

Źródło: „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania”, badanie zrealizowane w okresie maj-lipiec 2012 r. przez Millward Brown SMG/KRC, na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronem badania było Ministerstwo Gospodarki.

Podsumowując, można by powiedzieć, że wszystko zaczyna układać się w jakąś logiczną całość. Niestety, pojawia się rysa, która zaburzy ten na pozór spójny obraz. Nim jednak o tym pęknięciu powiemy, przyjrzyjmy się temu o jakich innowacjach mówią najczęściej nasi przedsiębiorcy.

Wróćmy do wyników badania „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania”. Jeśli przyjrzymy się kategoriom innowacji, jakie działające na naszym rynku duże firmy stosowały, to będą to przede wszystkim innowacje w zakresie metod produkcji i świadczenia usług, które, odnosząc się do oficjalnej nomenklatury⁵, w uproszczeniu można utożsamić z tzw. innowacjami procesowymi. Na kolejnych miejscach znajdują się innowacje dotyczące produktów i usług (tzw. innowacje produktowe), a jeszcze dalej usprawnienia dotyczące samej organizacji (tzw. innowacje organizacyjne). Najrzadziej, dokładnie dwa razy rzadziej

niż w przypadku innowacji procesowych, wskazywane są innowacje marketingowe (tj. w zakresie wyglądu i komunikacji produktów lub usług). Na pozór wydawałoby się, że zmiany i usprawnienia w zakresie komunikacji marketingowej są relatywnie najprostsze i mniej kapitałochłonne niż np. zmiany procesowe. Przy optymalizacji procesów, należałoby się spodziewać bardziej nastawienia na obniżanie kosztów, niż na zwiększanie przychodów i zysków. Tymczasem przedsiębiorcy, jako podstawowe korzyści z wdrażanych innowacji, wymieniają te związane z klientami i rynkiem (wskazane przez 82% respondentów), a nie optymalizacją kosztów, mieszczącą się w kategorii optymalizacji produkcji i dostaw (60%). Relatywnie często pojawiają się też:

- wzrost zysków, które oczywiście są pochodną tak przychodów, jak i kosztów,
- wzrost udziału w rynku lub obrona posiadanego udziału w rynku,
- poprawa wizerunku firmy.

5. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (3rd Edition), OECD/Eurostat, Warszawa 2006 (wydanie polskie)

Niemniej kategorie związane ze wzrostem efektywności i obniżką kosztów, czy wzmocnieniem relacji z klientami znajdują się dopiero na kolejnych pozycjach. Znacznie bardziej logiczny jest układ barier, które utrudniają przedsiębiorstwom wdrożenia innowacji. Tak jak można by się spodziewać, w czołówce znajdziemy wszelkiego rodzaju bariery kosztowe, ale również braki związane z wiedzą, czy nastawienie zespołu do zmian i skostniałość organizacyjna, będąca bolączką wielu korporacji.

Co ciekawe, ci sami polscy menedżerowie, zapytani o to w jakich obszarach innowacji ich źródłem może być CSR, wskazują nieznacznie inną kolejność, niż ta, która jest obecnie w ich firmach obserwowana. Przede wszystkim, w ich opinii, CSR może być pomocny w innowacjach organizacyjnych, dalej procesowych, produktowych, a najmniej marketingowych.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt charakterystyczny dla polskiego rynku: większość innowacji realizowanych jest w oparciu o własne, a nie w oparciu o wszelkie dostępne zasoby (własne lub należące do innych). Tym samym nie zawsze korzystamy z wiedzy i umiejętności innych, tworząc partnerstwa. Z drugiej strony wielu ekspertów zwraca uwagę, że przyszłość należy do firm, które będą potrafiły zapewnić sobie dostęp do bardzo różnych zasobów i kluczowych kompetencji (a niekoniecznie posiadać je na własność) i w sposób umiejętny i dynamiczny je konfigurować⁶. Firm, które będą niemalże wirtualizować swoją działalność, stając się dyrygentem umiejętności zespalaającym działania i pozyskane umiejętności w unikalną całość. Na uwagę zasługuje

w tym kontekście już dziś widoczna współpraca z dostawcami, uczelniami, czy organizacjami pozarządowymi, niemniej zwłaszcza ta ostatnia jest jeszcze mało spotykana. Być może więc nasi przedsiębiorcy, mimo deklarowanej wagi przywiązywanej do własnych zasobów, coraz częściej dostrzegają potencjał wiedzy i kompetencji jaki drzemie w ich bezpośrednim otoczeniu?

Zatrzymajmy się jednak na chwilę. Gdzie pojawia się wspomniane wcześniej pęknięcie, abstrahując od niewielkiej niekonsekwencji deklaracji? Czy polski rynek z jakichś względów nie poddaje się mechanizmom obserwowanym w innych krajach? Dwójka akademików, O. Hawn (Stany Zjednoczone) i I. Ioannou (Wielka Brytania), opublikowała ostatnio wyniki swoich badań⁷, w których zweryfikowali hipotezę dotyczącą wpływu działań społecznie odpowiedzialnych, a dokładnie czynników ESG na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Przeanalizowawszy wyniki ponad 2000 firm z ponad 40 krajów z lat 2002 – 2008, naukowcy doszli do wniosków, które wydają się przeczyć przytoczonej wcześniej koncepcji ewolucji. Wg ich badań bardziej znaczący wpływ na poprawę wyników, czyli bardziej optymalne dla firm są nie głębokie zmiany w duchu CSR, a działania relatywnie płytkie i symboliczne.

Można by zatem stwierdzić, że zarządcy CSR nie ma większego sensu i zamiast głębokich wdrożeń, lepiej skupić się na szybkich, nieco wizerunkowych działaniach, skoro one przynoszą efekt. Czy zatem deklarowane przez wielu respondentów w badaniu „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania” innowacje mające wpływ na metody produkcji mają

6. Porównaj:

C.K. PRAHALAD, M.S. KRISHAN, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010

K. OBLÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010

M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009

7. O. HAWN, I. IOANNOU, *Do actions speak louder than words? The case of corporate social responsibility (CSR)*, Duke University / London Business School 2012 (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2101775)

sens? Czy nie lepiej skupić się na relatywnie prostych i tanich działaniach, które w najlepszym wypadku można podciągnąć pod kategorię usprawnień w obszarze wyglądu i komunikacji produktu? Może słuszny jest ten mniej ambitny kierunek, którego efektem będą właśnie najczęściej odnotowywane korzyści z obszaru związanego z rynkiem i konkurencją? Czy to wszystko jest jeszcze jakkolwiek wewnętrznie spójne, czy też nie ma już żadnej logiki?

Wbrew pozorom rynek jest mechanizmem bardzo racjonalnym. Im mniej świadomy konsument, tym płycej analizuje komunikaty, które są do niego kierowane. Im mniej rozwinięte społeczeństwo obywatelskie, tym mniejsza presja organizacji pozarządowych i mediów na firmy, a tym samym mniejsza potrzeba głębokich zmian. Dawno już dowiedziono, że przedsiębiorcy nie podejmują wcale decyzji optymalnych, a wystarczające.⁸ Tym samym jeśli relatywnie niewiele trzeba, to i niezbyt głębokie mogą być działania. Stąd być może sukces finansowy tańszego i prostszego płytkiego podejścia. Z drugiej strony warto zauważyć, że wspomniane badanie międzynarodowe było przeprowadzane na danych do 2008 roku, czyli sprzed recesji, kiedy biznes skupiał się na zdobywaniu uznania coraz to nowych klientów. Dopiero światowy kryzys, który zaczął się pod koniec 2008 r., brutalnie zweryfikował wiele płytkich, symbolicznych i pozornych działań, bynajmniej nie tylko z obszaru CSR. Kryzys, który oczyszcza biznes z tego co mało efektywne i zmusza do reorganizacji działań, wymusił zapewne wiele głębszych zmian, które tym razem skupiały się nie tyle na szybkim pozyskiwaniu nowych przychodów, ale właśnie np. na reorganizacji i optymalizacji procesów. Oczyszczająca moc recesji ma wbrew pozorom zbawienne działanie dla rynku. Być może gdyby powtórzono badanie, okazałoby się, że na dzień

dzisiejszy przynoszące szybki efekt działania symboliczne mają już nieco mniejsze znaczenie. Może większe mają jednak te głębsze, na których rezultaty trzeba będzie być może nieco poczekać? Być może, choć to już zdecydowanie bardziej myślenie życzeniowe, niż oparte na twardych faktach, da się w ten sposób wyjaśnić wspomnianą niespójność deklaracji rodzimych przedsiębiorców w badaniu „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania”? Kiedy bowiem pytamy ich o korzyści z innowacji, czyli odnosimy się do innowacji już wdrożonych, których efekty mieli okazję zaobserwować, to wspominają głównie o takich, które wiążą się z udziałami w rynku, czyli z pozyskiwaniem klientów. Jeśli jednak pytamy o to jaki charakter miały innowacje wdrażane w ciągu ostatnich 3 lat, czyli jakby nie było po 2008 roku, w którym recesja otrzeźwiła wielu przedsiębiorców, to większą uwagę zwracają na aspekty związane z produkcją i procesami. Czy tak jest naprawdę? To jedynie hipoteza, którą bardzo trudno dziś zweryfikować.

Myśląc o tym trzeba mieć też na uwadze to, że świadomość klientów zmienia się powoli, zwłaszcza w przypadku konformistów, którzy nie zadają pytań i nie podważają tego, co tłoczą im spece od komunikacji.

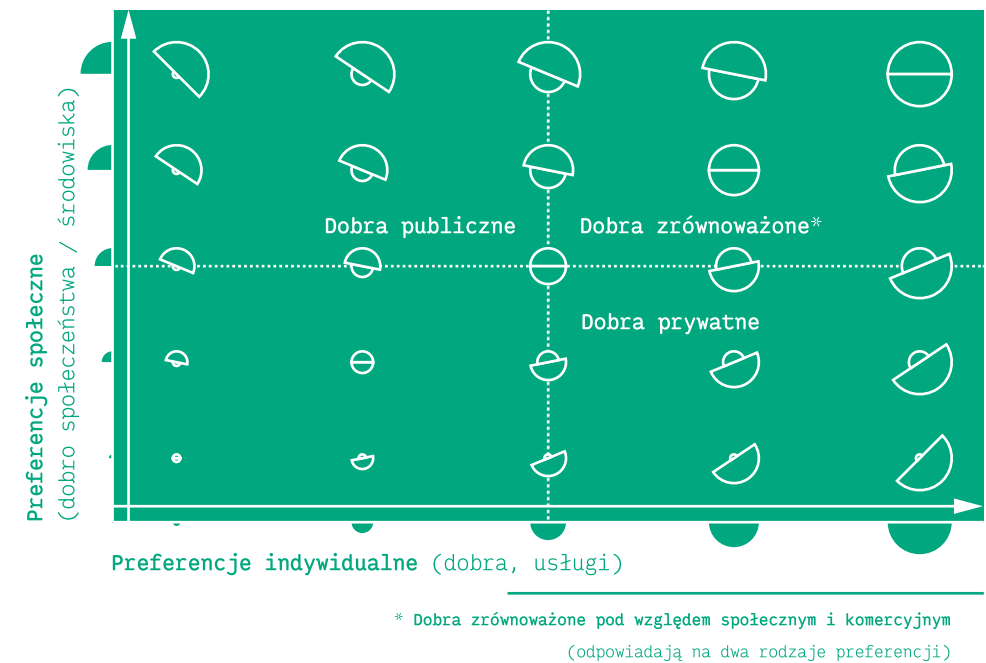
Taki układ może teoretycznie trwać długo, a ewolucyjne zmiany będą postępowały powoli. Każda ewolucja jest w swej naturze dość powolna. Chyba że pojawi się firma, która odważy się brutalnie złamać obowiązujące konwencje i zasady. Nieważne czy nazwiemy takiego przedsiębiorcę rewolucjonistą, czy innowatorem. To tylko kwestia retoryki. Ważne, że uczyni on sporo zamieszania w spokojnym świecie i życiu wielu speców od zarządzania. Sam będzie miał jednak szansę na odniesienie sukcesu. Tak jak kiedyś Amanda Roddick zbudowała siłę Body

Shop, negując zasady poprawności i niechęć własnego światopoglądu z działalnością biznesową. Złamała „święte zasady” i zbudowała siłę marki, która nie była „politycznie poprawna”, ale była wyjątkowa i pozwalała się utożsamiać z wartościami jakie reprezentowała marka i jej twórczyni. Cóż z tego, że złamano zasady, jeśli w efekcie powstało coś unikalnego i silnego, a nie nudnego i powtarzalnego.

Wiele o Amandzie Roddick napisano. Podobnie wiele można by powiedzieć o innych innowatorach społecznych, choćby o profesorze Muhammadzie Yunusie. Wizjonerzy, tzw. przywódcy 5 poziomu, innowatorzy i rewolucjoniści w jednym. Zapewne obecni są we wszystkich społeczeństwach i organizacjach, ale tylko w niektórych rozwijają skrzydła. Jest pewnie jakaś tego przyczyna. Może właśnie przepisem na sukces jest

mieszanina społecznej i ekologicznej wrażliwości, wolnych zasobów i silnej kultury innowacji? Mieszanina, która może okazać się wybuchowa, ale w pozytywnym tego słowa znaczeniu. Czy możemy spodziewać się takich rewolucyjnych zmian również w Polsce? Wyniki badania „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach - stan obecny a wyzwania” wydają się wskazywać na to, że nasz rynek nie rozwija się inaczej niż inne rynki, nie idzie jakąś odmienną ścieżką. Tym samym nie ma żadnych argumentów, które pozwoliłyby twierdzić, że nasz rynek będzie zachowywał się inaczej. Które zatem znane nam przedsiębiorstwo będzie innowatorem, a które tylko naśladowcą? Która z polskich firm na CSR zbuduje swój sukces, a która będzie go wyłącznie raportować? Pytania te jeszcze nie mają odpowiedzi, ale wyścig z pewnością już trwa.

Rys. 2. Optymalne funkcje innowacji spełniającej kryteria zrównoważonego rozwoju.



Źródło: Opracowanie na podstawie ed. Atle Midttun, Strategic CSR Innovation. *Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.

8. Przełomowe badania nad procesem podejmowania decyzji wewnątrz organizacji gospodarczych oraz teorią ich podejmowania prowadził HERBERT SIMON, który został za nie uhonorowany m.in. Nagrodą Nobla (1978 r.)

Orange Polska. Usługi dla osób starszych i niepełnosprawnych

Orange Polska

Spółeczna odpowiedzialność biznesu dla operatora telekomunikacyjnego to również proces wdrażania, utrzymywania i udoskonalania usług dostępnych dla wszystkich. Również tych, którzy wymagają opracowania dla nich specjalnych funkcjonalności, interfejsów użytkownika, sposobów komunikacji i interakcji pomiędzy urządzeniami IT a człowiekiem. Orange Polska już dziś oferuje produkty dla osób niepełnosprawnych i starszych: telefony stacjonarne zaprojektowane dla osób starszych, oprogramowanie umożliwiające korzystanie z komputera dla osób sparaliżowanych b-Link, oraz aplikację mobilną Asystent NN dla osób niewidomych. W chwili obecnej międzynarodowa sieć centrów rozwojowych Orange Labs rozwija usługi i produkty dla osób z ograniczeniami narządu słuchu, mowy oraz dla seniorów. Orange Labs Polska zaangażowane jest w prace badawczo rozwojowe tych najnowszych produktów w ramach programu Accessibility. Bazując na wieloletnim doświadczeniu we wdrażaniu rozwiązań dla osób niepełnosprawnych i starszych w środowisku międzynarodowym Orange Labs Polska włącza się w budowę naszej strategii CSR w zakresie wdrażania produktów Accessibility w Polsce.

W 2012 w Unii Europejskiej najbardziej użyteczną inicjatywą w obszarze usług telekomunikacyjnych skierowanych do osób starszych i niepełnosprawnych jest projekt Reach 112: <http://www.reach112.eu>. Celem projektu jest wdrożenie w Unii Europejskiej systemów „wzbogacających” numer alarmowy 112 o funkcjonalności, które umożliwią skorzystanie z pomocy w sytuacji zagrożenia osobom starszym i niepełnosprawnym.

W 2012 zakończyło się pilotażowe wdrożenie usługi. System Reach 112 umożliwia wezwanie pomocy z wykorzystaniem wielu alternatywnych do telefonu kanałów komunikacji: SMS, komunikator tekstowy, video-połączenie. Z Reach 112 korzystać mogą osoby z wadami narządów słuchu, mowy, ruchu oraz osoby starsze. W projekcie bierze udział 5 państw w Europie i wiele firm telekomunikacyjnych – wśród nich również Orange France.

Logo projektu Reach 112.

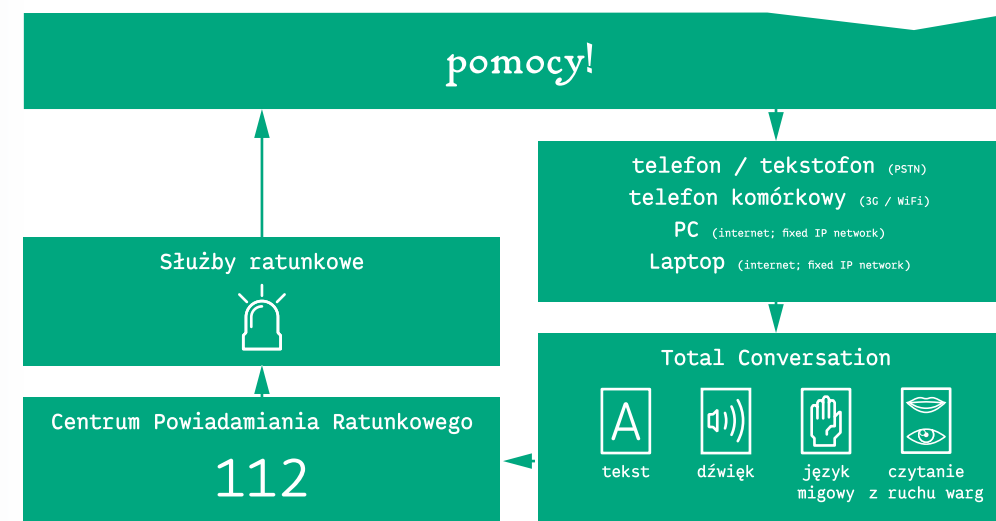


Total Conversation & 112 for all

Orange Labs Poland zaangażowane jest w opracowanie analizy wyników pilotażowego wdrożenia pod kątem transferu Reach 112 do Polski. Jest to projekt o dużym znaczeniu społecznym. Opublikowane wyniki testów systemu wykazały znaczną poprawę bezpieczeństwa osób niepełnosprawnych i starszych.

W ramach projektu Reach 112 opracowano wiele rozwiązań, które potrzebne są osobom niepełnosprawnym i starszym nie tylko w sytuacji zagrożenia, lecz również w życiu codziennym. Rozwiązania te znacznie zwiększają jakość życia. W Orange Labs Poland prowadzone są prace, których celem jest wdrożenie takich rozwiązań.

Rys. 1. Schemat ideowy usług Reach 112.



Źródło: Orange Labs Poland

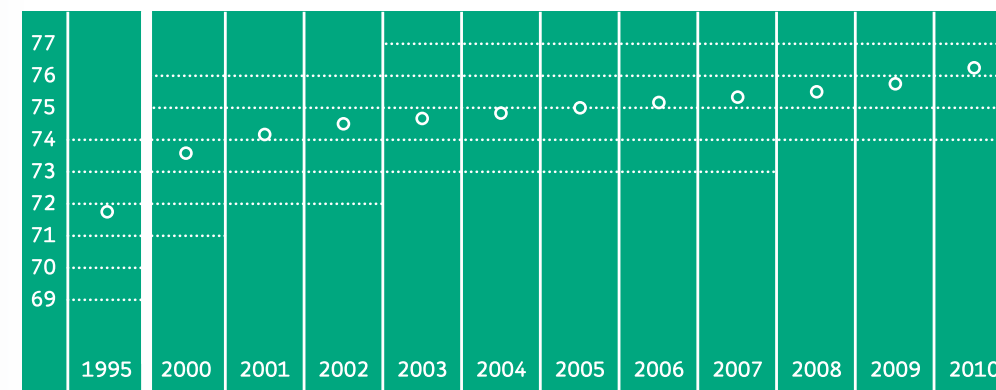
Korzystanie z nowoczesnych technologii informatycznych jest dziś trudne dla osób starszych z 2 powodów:

1. większość rozwiązań informatycznych posiada interfejs użytkownika niedostosowany do potrzeb osób z problemami narządów wzroku, słuchu i ruchu,

2. najczęściej osoby starsze nie potrafią korzystać z rozwiązań IT, muszą się nauczyć ich obsługi.

Za 30 lat problem z brakiem umiejętności korzystania zniknie. Większość osób, które będą wtedy seniorami dziś doskonale radzi sobie z technologiami informatycznymi.

Rys. 2. Przeciętne dalsze trwanie życia dla Polski.



Źródło: Wykres na podstawie danych GUS.

Zrównoważone innowacje – studia przypadków firm polskich i zagranicznych

Opracowanie: Katarzyna Rózicka, Marcelina Cieślak

Polska

Orange Polska, branża telekomunikacyjna

Firma Orange Polska, wcześniej Telekomunikacja Polska S.A. jest liderem na polskim rynku w zakresie telefonii stacjonarnej, internetu i transmisji danych. Orange Polska to największa grupa telekomunikacyjna. Od wielu lat jest liderem społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Jako pierwsza firma w 2006 roku opublikowała raport CSR w oparciu o standard GRI, a w 2009 r. opracowała strategię CSR. Obecnie obowiązuje strategia na lata 2010-2012, a za jej realizację odpowiada Komitet Sterujący ds. CSR, w którym zasiadają managerowie odpowiedzialni za poszczególne obszary w firmie. Cele, na których opiera się strategia, są następujące:

- Aktywny gracz w budowie społeczeństwa informacyjnego
- Dostawca bezpiecznych produktów, usług, technologii
- Firma-innowator – dostawca narzędzi do zbudowania *low carbon society*
- Partner biznesowy dbający o etykę w łańcuchu dostaw.

W działaniach CSR warto koncentrować się na sprawach, które wynikają z działalności firmy. Dlatego Grupa TP skupia się na wyzwaniach cywilizacyjnych, które pojawiły się wraz z rozwojem internetu i multimedialnej komunikacji. Aktywnie włączamy się w proces budowania społeczeństwa informacyjnego i przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu.

— MONIKA KULIK, Ekspert ds. CSR w Grupie TP.

Innowacja produktowa: Program b-Link

Projekt powstał z założeniem stworzenia innowacji społecznej oraz promocji współpracy świata biznesu i nauki. W pracach nad programem nawiązano współpracę z Zakładem Elektroniki Medycznej oraz studentami Politechniki Łódzkiej i został zaprezentowany po raz pierwszy w 2008 r. Pierwsza wersja programu została poddana testom z udziałem osób niepełnosprawnych. Po wdrożeniu koniecznych usprawnień, została opracowana ostateczna wersja programu b-Link.

Celem projektu b-Link jest udostępnienie osobom niepełnosprawnym ruchowo narzędzia w postaci programu, który umożliwi pracę na komputerze i korzystanie z Internetu za pomocą mrugnięć powiekami. Za pomocą tego programu zainstalowanego na komputerze użytkownik może wyświetlać i nawigować po stronach internetowych, sterować kursorem

Dla współczesnych seniorów oba problemy są jednak aktualne. Seniorzy rozpoczynający pracę z komputerami, tabletami, telefonami komórkowymi, dekoderni multimedialnymi nie wiedzą czy problemy jakie mają w korzystaniu z usług wynikają z ich ograniczeń psychomotorycznych czy też niedostatecznie opanowali obsługę urządzeń i programów.

Dostosowanie usług i produktów IT do potrzeb osób starszych jest dziś szczególnie ważne. Średnia długość życia w Polsce i na świecie wydłuża się. Problem „starzejącego się społeczeństwa”, „Silver Tsunami” dotyczy wielu dziedzin gospodarki.

Dla Orange Polska ważne jest by wraz ze wzrastającym średnim trwaniem życia rosła również jego jakość. W międzynarodowych laboratoriach Orange Labs trwają prace nad usługami i urządzeniami, które znacznie ułatwią seniorom korzystanie z telefonu, Internetu, usług multimedialnych. Celem realizowanych projektów jest też wdrożenie usług teleopieki zwiększających jakość opieki medycznej.

Od kilku lat w salonach Orange Polska można kupić telefony stacjonarne zaprojektowane specjalnie dla osób starszych. Posiadające duże przyciski, zapamiętujące

Rys. 3. Przykładowy aparat telefonii analogowej przeznaczony dla osób starszych.



Źródło: Doro.

numery telefonów, wyposażone w regulację siły dzwonka i głosu w słuchawce.

Na świecie wdrożono też wiele modeli telefonów komórkowych dostosowanych do potrzeb osób starszych.

Orange Labs Poland pracuje obecnie nad aplikacjami mobilnymi dla uniwersalnych telefonów komórkowych ułatwiających osobom starszym korzystanie z usług telekomunikacyjnych i Internetowych. Badania wykazują, iż seniorzy chcą korzystać z nowoczesnych rozwiązań dostępnych dla wszystkich, potrzebują jedynie wsparcia w uruchomieniu, konfiguracji i dostosowanego do ich potrzeb interfejsu użytkownika. Budowane w Orange Labs Poland oprogramowanie dla smartfonów wyróżniać się będzie dużymi, czytelnymi dla użytkownika ikonami i napisami, możliwością zdalnej konfiguracji telefonu, możliwością przekazania informacji o położeniu geograficznym użytkownika. Członkowie rodziny, opiekunowie seniora, z wykorzystaniem aplikacji internetowych, będą mogli zdalnie zmieniać konfigurację telefonu (np. dodawać kontakty do książki telefonicznej). Rozwiązanie umożliwi też udzielenie pomocy osobie starszej dzięki przekazywaniu członkom rodziny lub centrum pomocy informacji o lokalizacji użytkownika.

Rys. 4. Przykładowy telefon komórkowy dla seniorów.



Źródło: Doro.

myszy, pisać na klawiaturze, obsługiwać pakiet programów do pracy biurowej czy poczty oraz wyłączyć komputer.

Projekt wpisuje się w strategię CSR Grupy TP zakładającą niwelowanie różnic w dostępie do usług firmy grup wykluczonych, w tym osób, które z uwagi na stan zdrowia nie mogą korzystać z tradycyjnych narzędzi teleinformatycznych.

Program b-Link udostępniony jest na zasadach open source, co umożliwia jego rozwój poprzez aktywność społeczności internetowej. Testy programu wykazały, iż w przypadku osób niepełnosprawnych bardzo trudno jest przygotować jedną wersję, dopasowaną do wszystkich rodzajów niepełnosprawności. Dlatego kody źródłowe programu są udostępnione w sieci i każda osoba, która ma wiedzę z zakresu programowania, może samodzielnie przygotować program pod wymagania poszczególnych osób.

Program udostępniony jest na stronach internetowych TP i Orange. Do tej pory program pobrało prawie 18 tysięcy użytkowników. Dostępny jest w polskiej, angielskiej i francuskiej wersji językowej. Aplikacja jest nadal rozwijana i wzbogacana o dodatkowe urządzenia peryferyjne umożliwiające sterowanie komputerem. b-Link kompatybilny jest również z nożnym przetłaczalnikiem USB, laryngofonem oraz miernikiem ciśnienia wydychanego powietrza.

Program b-Link zdobył złoty medal na 38. Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Genewie w 2010 roku.

Program jest bezpłatny i bardzo prosty w obsłudze.

Innowacja równoważy korzyści biznesowe i społeczne:

Korzyści społeczne:

- Otwarcie osób niepełnosprawnych na nowe technologie;
- Prosty sposób na korzystanie z narzędzi dotychczas niedostępnych, tj. z komputera i internetu;
- Rozwój badań naukowych w obszarze innowacji technologicznych w Polsce;
- Możliwość rozwoju wiedzy i kompetencji pracowników naukowych i studentów;
- Podniesienie prestiżu i wzmocnienie potencjału pracowników naukowych.

Korzyści biznesowe:

- Rozwój produktów firmy w kierunku użyteczności społecznej;
- Otwarcie na nowy segment klientów – osoby niepełnosprawne;
- Nawiązanie współpracy i skorzystanie z wiedzy środowiska naukowego;
- Praktyczne przełożenie strategii CSR firmy na działania i produkty;
- Budowanie pozycji firmy odpowiedzialnej za potrzeby osób niepełnosprawnych, eksperta w temacie innowacji społecznych.

Linki/źródła: www.orange.pl/kid,4002235504,id,4002256525,title,blink,article.html
Dodatek do dziennika „Rzeczpospolita”, Odpowiedzialny biznes w branży teleinformatycznej, 29 kwietnia 2011 r.
www.orange.pl

Coca Cola HBC Polska, branża FMCG

Coca-Cola HBC Polska jest liderem na polskim rynku pod względem produkcji i sprzedaży napojów bezalkoholowych. W Polsce zatrudnia blisko 2700 pracowników, a jej produkty sprzedawane są w 120 tys. sklepów. Jest częścią The Coca-Cola Company i działa w 28 krajach. Firma posiada strategię zrównoważonego rozwoju, która koncentruje się na kilku najważniejszych kwestiach:

- Troska o zasoby wodne
- Energia i ochrona klimatu
- Odpady i recycling
- Zdrowie konsumentów
- Współpraca z partnerami biznesowymi
- Rozwój społeczności lokalnej
- Global Compact

Dla obu spółek z systemu Coca-Cola społeczna odpowiedzialność biznesu jest jednym ze strategicznych priorytetów. Uważamy, że każda firma, która chce się rozwijać w zrównoważony sposób, musi harmonijnie łączyć troskę o potrzeby i wymagania inwestorów z jednej strony – z dbałością o potrzeby jej pracowników, lokalnych społeczności, w których działa i środowiska naturalnego, które jest naszym wspólnym dobrem. To, co ważne w naszym przypadku to fakt, że obszary i przedsięwzięcia, na których staramy się skupiać szczególną uwagę, wybraliśmy wspólnie z naszymi interesariuszami; nie decydowaliśmy arbitralnie, co jest, a co nie jest ważne – zapytaliśmy natomiast szerokie grono partnerów społecznych naszej firmy, w jakich obszarach nasz wkład przynosiłby ich zdaniem najlepsze efekty.

— Dyrektor generalny Coca-Cola HBC Polska, AHMED ELAFIFI,

Innowacja produktowa: Zmniejszenie wagi butelek PET

Opakowania to jeden z czterech priorytetowych obszarów działań firmy Coca-Cola HBC Polska związanych z ochroną środowiska naturalnego. Coca-Cola HBC Polska od wielu lat prowadzi prace mające na celu sukcesywne zmniejszenie wagi swoich butelek PET, co pociąga za sobą zużywanie mniejszej ilości tworzywa sztucznego. Przykładowo w 2008 r. „odchudzono” dwa rodzaje butelek o pojemności 1l odpowiednio o 11% i 5% oraz butelki 2l używanej do produkcji Coca-Coli o 8%. Zmniejszono również o 9% wagę dwulitrowych butelek, w których produkowany jest napój Lift. W 2009 roku kontynuowano ten proces redukując wagę opakowań wód w butelkach 0,5 l PET o 20%. Jednocześnie firma stale monitoruje wiek i jakość produktu dostępnego na rynku oraz wdraża standardy sprzedaży, tak żeby zapewnić ich najwyższą jakość. W wyniku dalszych prac w 2010 r. uzyskano kolejne efekty zmniejszając wagę opakowań o 3-19% w zależności od rodzaju opakowania. O staraniach firmy świadczy fakt, iż butelka 1l w roku 2000 ważyła 40g, a dziś do jej wyprodukowania zużywane jest 33,7g PET. W 2011 roku firmie udało się doprowadzić do zmniejszenia wagi dwóch rodzajów nakrętek odpowiednio o 13% i 22%.

W październiku 2011 r. firmy z systemu Coca-Cola wprowadziły na rynek naturalną wodę mineralną Kropla Beskidu w butelce, w której zmniejszono o 16% zużycie plastiku. Dzięki

temu możliwe jest ograniczenie emisji dwutlenku węgla o ok. 13% i – co niemniej ważne – łatwiejsze zgniatanie opakowania, co ma znaczenie w procesie segregacji i przewozu segregowanych opakowań.

Zmniejszenie wagi butelki Kropli Beskidu przyczynia się do ograniczania ilości odpadów, a przez to do zachowania zasobów surowcowych dla przyszłych pokoleń i poprawy czystości środowiska. Jako firma społecznie odpowiedzialna Coca-Cola HBC Polska nie tylko przestrzega restrykcyjnych przepisów dotyczących wydobycia i butelkowania wody, ale także pracuje nad tym, by systematycznie minimalizować wpływ swojej działalności na środowisko naturalne. Utrzymując w optymalnym stopniu rozmaite parametry związane z ochroną, prezentacją marki, bezpieczeństwem produktu, możliwością recyklingu itp., opakowanie musi być zarazem jak najmniej szkodliwe dla środowiska.

Zmniejszanie ilości odpadów jest preferowanym przez firmy z systemu Coca-Cola podejściem do kwestii gospodarowania odpadami, gdyż mniej odpadów oznacza mniej kosztów związanych z ich zagospodarowaniem. Mniejsza waga opakowań oznacza bowiem mniejsze nakłady pracy i pieniędzy na zbiórkę, ich segregację na potrzeby recyklingu, dzielenie, transportowanie do producentów i ponowne wprowadzanie przetworzonego surowca do procesu produkcyjnego.

Innowacja równoważy korzyści biznesowe i społeczne:

Korzyści społeczne:

- Budowanie świadomości zarządzania odpadami w gospodarstwach domowych;
- Uświadamianie społeczeństwa w temacie recyklingu odpadów;
- Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne;

Korzyści biznesowe:

- Wykorzystanie potencjału działu badań i rozwoju w firmie;
- Pozyskanie oszczędności związanych z mniejszą ilością surowca potrzebną do produkcji opakowań;
- Ograniczenie kosztów związanych z zarządzaniem odpadami i recyklingiem;
- Ograniczenie emisji dwutlenku węgla do środowiska w procesie produkcji;
- Realizacja założeń strategii zrównoważonego rozwoju, w tym szczególnie jako firmy dbającej o środowisko naturalne.

Więcej informacji o działaniach firm z systemu Coca-Cola na rzecz ochrony środowiska naturalnego na: www.coca-colahellenic.pl, www.cocacola.com.pl

Linki/źródła: www.coca-colahellenic.pl
Dodatek do dziennika „Rzeczpospolita”, *Liderzy odpowiedzialnego biznesu 2011*, 31 stycznia 2012 r.

Grupa Lotos, branża paliwowa

Grupa Kapitałowa LOTOS jest koncernem naftowym, który zajmuje się poszukiwaniem i wydobyciem ropy naftowej, jej przerobem oraz sprzedażą hurtową i detaliczną produktów

naftowych. Jest czołowym producentem i dostawcą na rynek m.in. benzyny bezołowiowej, oleju napędowego oraz paliwa lotniczego, a także liderem w produkcji i sprzedaży w Polsce olejów silnikowych, asfaltów modyfikowanych oraz parafin. W Grupie Kapitałowej zatrudnionych jest ponad 5000 osób. Misją Grupy jest innowacyjny i zrównoważony rozwój, w tym szczególnie dążenie do ograniczania oddziaływania na środowisko naturalne, wykorzystywanie potencjału kapitału intelektualnego i doświadczenia pracowników oraz dbanie o społeczność lokalną w otoczeniu koncernu. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest traktowana jako główny element zarządzania w firmie. W 2008 r. Zarząd Grupy przyjął strategię społecznej odpowiedzialności, a w 2011 r. została ona skonsultowana z interesariuszami firmy. Efektem jest Strategia społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej Lotos na lata 2012-2015, gdzie do celów kluczowych i operacyjnych należą:

- etyka i przeciwdziałanie nadużyciom w działalności biznesowej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy,
- ochrona środowiska, zrównoważona gospodarka zasobami,
- bezpieczeństwo sektora energii,
- jakość produkcji i produktów,
- relacje rynkowe,
- ład korporacyjny,
- relacje społeczne,
- komunikacja z interesariuszami.

Innowacja zarządzanie: Raportowanie zintegrowane

Grupa Lotos jest jedyną firmą w Polsce, która integruje w jednym raporcie wskaźniki finansowe i pozafinansowe. Do tej pory Grupa Lotos wydała trzy Zintegrowane Raporty Roczne. W latach 2007-2009 Grupa LOTOS publikowała osobno raporty prezentujące finansowe i pozafinansowe aspekty działalności. W 2010 r. Zarząd Spółki podjął decyzję o integracji sprawozdań prezentujących interesariuszom podejście do zarządzania oraz wyniki organizacji osiągnięte we wszystkich aspektach działalności, tj. ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Głównym powodem zmiany modelu raportowania była chęć zapewnienia kluczowym interesariuszom pełnego obrazu dokonań przedsiębiorstwa w odniesieniu do wyników osiągniętych z podstawowej działalności oraz w sferze działań prospołecznych i nakierowanych na ograniczanie wpływu wywieranego na środowisko.

Dzięki zintegrowanemu raportowaniu Lotos umożliwia interesariuszom dokonywanie kompleksowej, mierzalnej, zobiektywizowanej oceny całokształtu swojego zaangażowania w kwestie zrównoważonego rozwoju poprzez zintegrowaną i przyjazną odbiorcom prezentację sprawozdań finansowych i pozafinansowych z działalności w roku obrotowym. Raportowanie wskaźników finansowych i pozafinansowych odbywa się w oparciu o międzynarodowe standardy:

- w obszarze sprawozdawczości finansowej stosuje Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) zatwierdzone przez Unię Europejską, opublikowane i obowiązujące na dzień 31 grudnia 2011 r.,
- w obszarze sprawozdawczości pozafinansowej stosuje Ramowe Zasady Raportowania i Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative (wersja G3 GRI) na poziomie A+ oraz Zasady United Nations Global Compact.

Decyzją Zarządu Grupy LOTOS organizacja przyjęła roczny cykl sprawozdawania postępów we wdrażaniu Strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej LOTOS. Spółka w raportach stara się zapewnić jakość gromadzonych danych sprawozdawczych. Służą temu stosowane w organizacji systemy zarządzania. Grupa LOTOS publikuje raporty wyłącznie w formie elektronicznej. Dzięki odpowiedniej aplikacji, czytelnicy raportu mają możliwość m.in. dowolnej prezentacji wybranych danych liczbowych w zestawieniach według poszczególnych okresów, wskaźników GRI, segmentów działalności itd. Informacje zawarte w publikacji są zintegrowane z treściami zawartymi w serwisie internetowym Spółki, w tym z raportami z poprzednich lat. Zapewniono możliwość zgłaszania informacji zwrotnych. Zastosowano również udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, starszych, niedowidzących, w tym czytnik stron internetowych, kontrast i możliwość powiększenia tekstu.

Korzyści społeczne:

- Budowanie zaufania i wiarygodności wśród interesariuszy firmy, dzięki jawności danych.
- Uzupelnienie danych finansowych spółki o dane ESG z myślą o inwestorach zainteresowanych inwestycjami SRI.
- Odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania interesariuszy.
- Otwarcie na dialog i konsultacje społeczne poprzez wykorzystanie nowych kanałów komunikacji.
- Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko w związku z niedrukowaniem raportu.

Korzyści biznesowe:

- Wzmacnianie reputacji poprzez jawność danych i transparentność spółki.
- Wychodzenie naprzeciw światowym trendom w raportowaniu społecznym.
- Wdrożenie zintegrowanego systemu zbierania i analizy danych finansowych i pozafinansowych w spółce.
- Powiązanie biznesowego podejścia do CSR i łączenia celów finansowych ze społecznymi i środowiskowymi.
- Oszczędność kosztów ze względu na internetową wersję raportu.

Linki/źródła: http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/strategia_2011-2015
www.lotos.pl

MGPA Polska, branża budowlana

MGPA to niezależna grupa kapitałowa, która działa na europejskim i azjatyckim rynku nieruchomości. Zarządza projektami deweloperskimi, rewitalizacyjnymi, joint venture oraz spółki sektora nieruchomości funkcjonujących na rynkach powierzchni biurowych, handlowych, przemysłowych, mieszkaniowych i hotelowych.

MGPA łączy lokalną wiedzę specjalistów rynku nieruchomości z terenów Azji i Europy z globalnymi perspektywami zdobytymi w tych dwóch głównych rejonach gospodarczych. Zespół specjalistów zajmujących się rynkiem nieruchomości pochodzi z różnych środowisk i posiada szereg umiejętności niezbędnych do zarządzania i doradztwa w zakresie inwestycji w nieruchomości.

Innowacja produktowa: Budynek Rondo 1

Biurowiec Rondo 1 składa się z dwóch zasadniczych części konstrukcyjnych – dziesięcioletniej podstawy oraz czterdziestopiętrowej, przeszklonej wieży. Jest to budynek wysokościowy klasy AAA z powierzchnią biurową odpowiadającą najwyższym światowym standardom. Powierzchnia biurowa została zaprojektowana w oparciu o półtorametrowy system modułowy. Przy jego powstawaniu głównym założeniem było stworzenie powierzchni biurowej zawierającej wszelkie niezbędne funkcje usługowo-handlowe w przyjaznym otoczeniu z jednoczesnym poszanowaniem środowiska naturalnego. W efekcie budynek ten spełnia wysokie standardy ekologiczne.

Rondo 1 to pierwszy w Europie budynek posiadający wdrożony system DALI odnoszący się do regulacji oświetlenia. Opiera się on na indywidualnym regulowaniu i sterowaniu każdą żarówką i żaluzjami, co umożliwia optymalne dostosowanie światła do warunków zewnętrznych. Zastosowanie dodatkowo energooszczędnych żarówek przyczynia się do wzrostu ekologicznego aspektu budynku oraz poprawia warunki pracy poprzez optymalizację natężenia światła.

Stosowane są najnowocześniejsze systemy wentylacji i klimatyzacji, co zwiększa efektywność energetyczną. W efekcie najemcy budynku mogą zaoszczędzić na nakładach finansowych na energię. Dodatkowo 100 proc. pochodzi z odnawialnych źródeł – w tym przypadku Rondo 1 funkcjonuje całkowicie w oparciu o energię wiatrową. Zmniejszenie zużycia wody sięgnęło w lipcu 2012 roku 30 proc. dzięki zainstalowaniu urządzeń o niskim poborze wody. Ważny element stanowi tu również kooperacja z najemcami budynku Rondo 1, która związana jest z segregacją odpadów.

W ramach budynku Rondo 1 podjęto się również edukacji pracowników. Zaowocowało to podjęciem decyzji o wyborze komunikacji miejskiej jako środka transportu do pracy. Aktualnie 63 proc. z nich korzysta z takiego rozwiązania przyczyniając się jednocześnie do minimalizowania zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

Efektem zastosowania takich rozwiązań było otrzymanie certyfikatu ekologicznego LEED Gold w kategorii „Budynki istniejące”.

Proces certyfikacji LEED budynku Rondo 1 trwał od października 2009 do lutego 2011, przy czym plan zakładał uzyskanie certyfikatu LEED w przeciągu sześciu miesięcy. Proces certyfikacji okazał się jednak bardziej skomplikowany niż przewidywaliśmy, ponieważ wyznaczonym celem był certyfikat na poziomie gold, nie można było iść na skróty. Wybudowanie budynku certyfikowanego to jedno, ale wdrożenie ekologicznych rozwiązań w budynku istniejącym, to zupełnie inna historia. Jest to proces ciągły i wymagający zaangażowania wszystkich: od właściciela, przez najemców, na pracowniku kończąc. Z certyfikacją ekologiczną jest trochę jak z dietą. Skuteczna jest tylko taka, która na stałe zmienia nasze nawyki.

— KAROL BARTOS (Dyrektor Generalny, MGPA Polska).

Rondo 1 jest ponadto zdobywcą nagrody Real Green CEE Real Estate Quality Awards 2012 w kategorii „Budynek roku 2011” oraz tytułu EU Green Building nadawanego przez Komisję Europejską.

Korzyści społeczne:

- Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne;
- Wzrost świadomości pracowników w odniesieniu do kwestii ekologicznych;
- Odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy w kontekście dbałości o środowisko.

Korzyści biznesowe:

- Oszczędności związane ze wzrostem efektywności energetycznej;
- Ograniczenie kosztów utylizacji odpadów;
- Podniesienie standardu miejsca pracy.

Linki/źródła: <http://www.rondo1.pl/>
<http://leed.rondo1.pl/>
Dodatek do dziennika Rzeczpospolita: Odpowiedzialny biznes w branży budowlanej

Dr Irena Eris, branża kosmetyczna

Działalność Dr Irena Eris opiera się na tworzeniu i sprzedaży kosmetyków pielęgnacyjnych i szeregu usług wspierających. Jest to znany w Polsce i na świecie dystrybutor produktów do pielęgnacji dla kobiet i mężczyzn.

Firma posiada kilka marek – Dr Irena Eris, Pharmaceris, Lirene, Under Twenty. Sieć sprzedaży obejmuje przedstawicieli handlowych, partnerów dystrybucyjnych na terenie całego kraju.

Innowacja organizacyjna: Zarządzanie pracownikami

W firmie Dr Irena Eris panuje przekonanie, że elastyczny czas pracy oznacza racjonalne organizowanie swoich zadań, a w efekcie wysoki poziom efektywności pracownika i jego zadowolenie, satysfakcję, spełnienie i utożsamianie się z przedsiębiorstwem.

Zakładając firmę 27 lat temu, nie mieliśmy planu zarządzania ludźmi i zamiaru stworzenia tak dużej organizacji. Postępowaliśmy zgodnie z intuicją. Tworzyliśmy rodzinną atmosferę, która jest istotna dla nas do dziś. Zawsze stawialiśmy raczej na budowanie partnerstwa, relacji, zespołu, wizerunku, siły marki. Wiem, że jeśli ja szanuję pracowników, to mogą liczyć, że oni to odwzajemnią otoczeniu i klientom. I ja, i mąż zachowujemy się na co dzień tak, jak chcemy, żeby zachowywali się inni. Przykład ma kluczowe znaczenie. Zależy mi, aby pracowali z nami ludzie czerpiący satysfakcję z tego, co robią. Żeby dzielili z nami pasję i chętnie przychodzili do firmy.

— IRENA ERIS

Kultura organizacyjna firmy opiera się na założeniu, że warunki pracy powinny być ustalone wspólnie z pracownikami. W związku z tym, wielu z nich ma możliwość zadaniowego, elastycznego czasu pracy. Pracownicy mają możliwość ustalania swoich godzin pracy (czas wejścia i wyjścia), a także równoważenia go. Oznacza to, że pracując jednego dnia w ramach nadgodzin, w kolejnym może o ten czas skrócić swój pobyt w biurze. Jest to ukłon w stronę kobiet, które są matkami i muszą godzić życie zawodowe z rodzinnym. Czas wolny od pracy traktowany jest z szacunkiem i nie są narzucane kolejne zadania, które należałoby wykonywać.

Każdy z pracowników ma zagwarantowaną pełną opiekę lekarską, na terenie przedsiębiorstwa działa przychodnia. Finansowane są obozy wypoczynkowe dla dzieci pracowników z biedniejszych rodzin.

W Dr Irena Eris troską otoczone są kobiety, które planują i zachodzą w ciążę. Przed ich odejściem na urlop macierzyński podpisują umowę, w której są określone warunki zastępstwa podczas jej nieobecności, a także warunki jej powrotu do pracy. Osoba, która zatrudniana jest w roli zastępcy pracownicy, która udaje się na urlop macierzyński, rozpoczyna swoją pracę na trzy miesiące przed porodem. Takie rozwiązania gwarantuje płynne oddelegowanie obowiązków, ciągłą realizację zadań i przyczynia się do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa każdej ze stron. Podczas urlopu macierzyńskiego kobieta ma możliwość utrzymywania stałego kontaktu z firmą, korzystania z przywilejów socjalnych. Po powrocie do pracy, pracownica wspólnie ze swoim kierownictwem określa te warunki. Ustalane są one na poziomie indywidualnym, gdyż firma kieruje się zasadą, że nie każdy preferuje te same rozwiązania.

Mimo tak zastosowanych rozwiązań w Dr Irena Eris nie panuje podział ze względu na płeć.

Sama również w pracy nie dzielę ludzi ze względu na płeć. Dla mnie ważne są predyspozycje i wiedza. Lubię pracować z osobami kompetentnymi, z innowatorami, którzy mają ciekawe pomysły i którzy szukają nowych możliwości oraz z takimi, którzy lubią to, co robią. Cenię ludzi, którzy nie boją się wyrażać własnego zdania i są w stanie bronić swoich poglądów. Płeć tutaj nie ma znaczenia.

— IRENA ERIS

Linki/źródła: <http://www.iris.pl>
<http://www.kariera.pl/czytaj/2400/rzady-zelaznej-raczki/>
<http://www.ototrend.pl/biznes/sylwetki/krlova-biznesu-irena-iris-2>
<http://www.dobre-praktyki.eu/Pages/Praktyka.aspx?ID=15>

Międzynarodowe

Grupa Raben, branża logistyczna

Grupa Raben jest liderem w branży logistycznej, działającym na terenie 10 państw, między innymi Czech, Estonii, Holandii, Niemiec, Litwy, Łotwy, Polski. Zakres działalności Grupy obejmuje logistykę kontraktową, magazynowanie, transport drogowy, dystrybucję i obsługę sklepów internetowych. Łącznie w Grupie zatrudnionych jest 8000 pracowników.

Podejście do CSR: Misją w zakresie zrównoważonego rozwoju Grupy Raben jest wyznaczanie trendów w branży. Strategia CSR dla Grupy, utworzona w 2010 r. zakłada jako jeden z podstawowych celów ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Cel ten jest realizowany poprzez zmianę sposobu zarządzania flotą samochodową, biurami firmy oraz jej magazynami oraz poprzez programy skierowane do interesariuszy, uświadamiające wagę proekologicznego działania.

Innowacja zarządzanie: Ograniczenie wpływu na środowisko w łańcuchu dostaw

Jako lider branży transportowej, odpowiedzialnej za dostawy produktów do sklepów drogą lądową, firma poprzez swoją działalność wywiera znaczny wpływ na środowisko naturalne. 85% ładunków przewożona jest ciężarówkami, co oznacza spalanie ogromnych ilości paliwa i emisję spalin. W związku z tym Grupa podjęła decyzję o usprawnieniu łańcucha dostaw i wprowadzeniu nowych rozwiązań w zarządzaniu kluczowymi obszarami działalności. W zakresie floty samochodowej wprowadzono kulturę eko-drivingu, którego celem jest ograniczanie i monitorowanie ilości spalanej paliwa. W 2012 roku rozpoczęto wymianę floty samochodów ciężarowych z myślą o środowisku. Dotyczy to ponad 300 pojazdów, których średni wiek wynosić będzie poniżej 3 lat. Grupa posiada również własne stacje benzynowe, dzięki czemu monitoruje jakość paliwa oraz emisję emitowanych spalin do atmosfery.

Z drugiej strony kierowcom zaoferowano skorzystanie ze szkoleń dotyczących eko-drivingu, dzięki czemu obniżono średnie zużycie paliwa z 31,2 do 30,76 litrów na kilometr, porównując analogiczny okres w 2012 r. z 2011. Ponadto kierowcy samochodów ciężarowych oprócz szkolenia z eko-drivingu biorą udział w kursach udzielania pierwszej pomocy. W 2011 r. 5% wszystkich zatrudnionych w Grupie kierowców z 10. europejskich krajów, na terenie których firma prowadzi działalność, ukończyło taki kurs. Kolejnym kursem skierowanym to pracowników jest kurs jazdy defensywnej.

Uczestnicy kursu otrzymują wyniki spalania paliwa uzyskane podczas jazdy przed szkoleniem oraz po przyswojeniu zasad eko-drivingu. Obrazują one ekologiczny aspekt bezpiecznej jazdy, a także oszczędności paliwa oraz materiałów, które można osiągnąć za sprawą jazdy defensywnej. Dodatkowo, w ramach prowadzonej kampanii społecznej Transport jest potrzebny, przeszkolimy w tym roku kilka procent kierowców samochodów ciężarowych z zakresu udzielania pierwszej pomocy

— BOGNA BŁASIAK-NICIEJEWSKA, Dyrektor Marketingu Grupy Raben.

Ekologiczne podejście Grupy przejawia się również w zakresie nowych inwestycji w magazyny. Przykładowo w dachu jednego z magazynów w Kijowie zamontowano duże okna, co pozwala na ograniczenie wykorzystania sztucznego światła i pozytywnie wpływa na ograniczanie zużycia prądu, ale również na warunki pracy zatrudnionych w magazynie osób. Inne interesujące rozwiązania proekologiczne to automatyczne włączniki światła, wymiana oświetlenia na energooszczędne, czujniki uruchamiania wody. Dzięki zastosowaniu oświetlenia LED w magazynach, ograniczono zużycie energii elektrycznej o 16%.

Korzyści społeczne

- Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne.
- Podniesienie komfortu życia społeczności lokalnych.

Korzyści biznesowe

- Obniżenie kosztów związanych z wykorzystaniem paliwa, energii elektrycznej i zużycia wody.
- Podniesienie standardu miejsca pracy kierowców i osób zatrudnionych w magazynach.
- Budowanie świadomości ekologicznej pracowników.
- Uatrakcyjnienie oferty biznesowej dla klientów.

- Posiadanie nowoczesnej floty samochodowej oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych w nowych inwestycjach.
- Zwiększenie bezpieczeństwa kierowców na drodze i zminimalizowanie ryzyka związanego z wypadkowością pracowników firmy.

Linki/źródła: <http://www.raben-group.com>
www.klubcsr.pl

Samsung Group, branża technologia cyfrowa

Samsung jest jednym z największych i najbardziej innowacyjnych producentów urządzeń elektronicznych na świecie. Na całym świecie firma zatrudnia blisko 158 tys. pracowników. W związku z prowadzonym profilem działalności, firma swoją odpowiedzialność widzi we wspieraniu społeczności lokalnych, działaniu na rzecz ochrony środowiska i poprawy jakości życia. Samsung wdrożył globalną Strategię 2020, która opiera się na idei zrównoważonego rozwoju. W Grupie działa również Komitet Zarządzający ds. Zrównoważonego Rozwoju, który zarządza strategią, podejmuje decyzje co do nowych planów, monitorowania wskaźników i innych kluczowych zagadnień.

Innowacja usługowa: Samsung Hope Relay – Ruszaj Pomagać

Z okazji tegorocznych igrzysk olimpijskich Samsung stworzył specjalną aplikację na smartfony. Założenie było proste – wszyscy możemy być częścią olimpijskiej sztafety, a firma Samsung przybliży ideę igrzysk, zachęca do uprawiania sportu i jednoczesnego wsparcia dzieci i młodzieży. Każdy, kto zainstalował aplikację i włączył ją w trakcie spaceru, jazdy na rowerze czy joggingu, dodawał swoje przebyte kilometry do ogólnej puli. Za każdy pokonany kilometr, firma Samsung przekazywała 1 funta szterlinga (w Polsce 1 zł) na organizacje wspierające dzieci i młodzież. W Polsce celem było dofinansowanie letnich obozów dzieci z SOS Wiosek Dziecięcych. Ciekawym pomysłem była możliwość stworzenia własnego profilu i awatara biegacza z pochodnią olimpijską, możliwość dołączenia do grupy innych biegaczy lub zaproszenie za pomocą aplikacji znajomych, by dopingowali i wpierali osiągnięcia. Dzięki GPS dokładnie było rejestrowane położenie danej osoby, a każdy użytkownik miał stały dostęp do swoich wyników. W Polsce akcja trwała od 25 czerwca 2012 r., a zakończyła się wraz z zamknięciem igrzysk olimpijskich w Londynie, 12 sierpnia 2012 r.

Na świecie udało się zebrać 530,317 funtów szterlingów. W Polsce efekty działania aplikacji były imponujące, łącznie zebrano kwotę 334 202 zł, w akcji wzięło udział blisko 60 tys. osób, które w 49 dni pokonały ponad 300 tys. kilometrów. Średnio dziennie z aktywną aplikacją biegały 4 tys. osób, pokonując średni dystans 10-15 km. Akcji towarzyszyła kampania medialna, której oficjalnymi partnerami na świecie byli David Beckham i Jamie Olivier, a w Polsce Michał Żebrowski, Mariusz Czerkawski i Małgorzata Socha.

Bardzo się cieszę, że dzięki firmie Samsung znalazłem się w tak szczególnym gronie i będę mógł stać się częścią wielkiego wydarzenia, jakim jest bieg z ogniem olimpijskim. Wiem również, jak bardzo ważna jest pomoc innym w spełnieniu marzeń i pokonywaniu własnych barier. Sam będę korzystał z aplikacji Hope Relay i wspomagał SOS Wioski Dziecięce, codziennie biegnąc jeden kilometr.

— JAKUB MELA, ambasador akcji Samsung Hope Relay w Polsce.

Korzyści społeczne:

- Możliwość zaangażowania się we wsparcie potrzebujących, na rzecz których działa firma.
- Promowanie idei wolontariatu wśród klientów.
- Dodatkowa motywacja do podjęcia aktywności fizycznej.

Korzyści biznesowe:

- Budowanie reputacji i wizerunku wśród obecnych i potencjalnych klientów firmy jako przedsiębiorstwa wrażliwego na problemy społeczne.
- Wykorzystanie potencjału technologicznego do wsparcia organizacji pozarządowej.
- Podkreślenie roli firmy Samsung jako oficjalnego partnera igrzysk olimpijskich.

Linki/źródła: <http://www.samsung.com/uk/london2012/samsung-hope-relay/>
www.samsung.com

Proof, branża retail

Proof to rodzinna firma założona w styczniu 2011 roku przez trzech braci, którzy zdecydowali się na produkcję własnoręcznie wykonywanych okularów. W ofercie firmy znaleźć można przede wszystkim drewniane okulary przeciwsłoneczne, ale i korekcyjne, a także portfele i futerały. Produkty wytwarzane są z drewna pozyskiwanego w sposób zrównoważony, co bracia określają jako „Naturally Classic”.

Pomysł na założenie firmy o takim charakterze zrodził się z doświadczeń i dzieciństwa nacechowanego dorastaniem w otoczeniu tartaku będącego początkiem dużej działalności gospodarczej ich dziadka.

Podstawą funkcjonowania Proof jest założenie, że biznes powinien zwracać się ku naturze i szanować jej zasoby. Bracia wyznają zasadę „Look Good. Do Good” i na niej opierają cały sens produkcji wspomnianych okularów. W swojej działalności kierują się miłością do surowca jakim jest drewno oraz dbałością o wysoką jakość okularów przeciwsłonecznych.

Innowacja produktowa: okulary Proof

Od początku w Proof określili, że celem będzie nie tylko sprzedaż produktów wytwarzanych z drewna, lecz także takie prowadzenie działalności biznesowej, która może wspierać innych w potrzebie. Model ich działalności to droga do pomagania.

Proof jako firma zajmująca się własnoręcznym wykonywaniem okularów przeciwsłonecznych zdecydowała się oprzeć ich produkcję o jeden z naturalnych surowców – drewno. Przykładają ogromną wagę do sposobu jego pozyskiwania, co oznacza, że do wyrobu okularów może zostać użyte jedynie to pochodzące ze zrównoważonych źródeł. W ich poczuciu jest ono niepowtarzalne i nie może być zastąpione przez inne materiały takie jak np. plastik.

Aspekt zrównoważonego rozwoju jest wpisany niejako w DNA produkcji okularów Proof. Wykorzystywane drewno pochodzi tylko z niektórych gatunków drzew i jest tak pozyskiwane,

aby nie szkodzić środowisku naturalnemu. Ponadto jednym z celów działalności Proof jest dbałość o to, aby redukować wpływ na środowisko naturalne w najwyższym możliwym stopniu.

W Proof uważają, że połączenie biznesu oraz inicjatyw mających na celu poprawę warunków społecznych nie wykluczają się – mogą wręcz się uzupełniać i współistnieć. W związku z tym zobowiązali się do wspierania i zaangażowania w takie działania. Oznacza to, że współpracując z przychodnią okulistyczną w Indiach wykonującą operacje wzroku, przekazuje środki finansowe dla tych osób, które nie mogą sobie na to pozwolić. Na ten cel firma Proof przeznaczona dużą część zysku ze sprzedaży każdej z par okularów.

Proof angażują się zarówno w działania na poziomie społeczności lokalnych, jak i w te globalne. Uważają, że żaden projekt nie jest zbyt mały lub zbyt duży.

Jednym z takich działań jest ponowne zalesianie Haiti, które ucierpiało podczas klęsk żywiołowych. W efekcie większość lasów została zniszczonych, także wskutek wycinki na opał.

Aktualnie lasy Haiti zostały prawie całkowicie zniszczone – jedynie 2% powierzchni kraju jest zalesione. Proof współpracuje z lokalnymi organizacjami pozarządowymi w celu ponownego sadzenia drzew. Zdaniem Proof jest to mały krok w stronę poprawy panujących tam warunków.

Ponadto do każdej pary okularów dodawany jest dowód, że znaczna część ze sprzedaży konkretnej pary przeznaczana jest na operacje wzroku dla osób w Indiach. Umożliwia to jednoczesne łączenie konsumpcji i pomaganie konkretnym osobom.

W Proof od początku byli świadomi, że podejmując się takiego rodzaju działalności nie będzie się ona wpisywała w kanon produkcji okularów – nie ma zbyt dużej liczby firm wytwarzających okulary z drewna. Świadomość, że Proof nie decyduje się na szablonowe działania daje im swobodę stosowania nowych rozwiązań – nieprzerwanie szukają nowych rozwiązań ochrony środowiska. Czują się zobligowani wobec klientów względem minimalizowania wpływu na środowisko i jednoczesnego maksymalizowania swojej unikalnej pozycji na rynku.

Korzyści społeczne:

- Poszanowanie zasobów środowiska naturalnego;
- Pozyskiwanie surowców ze zrównoważonych źródeł;
- Przekazanie części zysku na cele społeczne (operacje wzroku w Indiach, sadzenie drzew na Haiti).

Korzyści biznesowe:

- Unikalna pozycja na rynku;
- Oferowanie produktów wysokiej jakości;
- Realizacja założeń strategii zrównoważonego rozwoju.

Linki/źródła: <https://www.iwantproof.com/>

Gemalto, branża technologia cyfrowa

Gemalto odgrywa znaczącą rolę na rynku bezpieczeństwa cyfrowego. Dostarcza swoim klientom rozwiązania w zakresie osobistych usług mobilnych, ochrony danych, bezpieczeństwa płatności, uwierzytelniania usług online, dostępu do cloud computing, nowoczesnych form transportu, komunikacji M2M, a także rozwiązań w zakresie elektronicznych usług zdrowotnych.

Wiedza specjalistów obejmuje całość procesu tworzenia rozwiązań w zakresie cyfrowego bezpieczeństwa. Buduje to zaufanie zarówno klientów Gemalto jak i kolejnych firm czy osób, korzystających z usług. Tworzą bezpieczne systemy operacyjne, które funkcjonują na zaufanych produktach takich jak UICC, karty bankowe, elektroniczne paszporty, elektroniczne dowody osobiste, a więc tych wszystkich, które wymagają personalizacji. Gemalto proponuje oprogramowania do zarządzania tymi danymi.

Innowacja zarządzanie: Redukcja śladu węglowego

Wraz ze zmianami klimatu pojawiają się nowe wyzwania zarówno dla jednostek, społeczności lokalnych, jak przedsiębiorstw międzynarodowych takich jak Gemalto. Firma zobowiązała się w związku z tym do dążenia do funkcjonowania w sposób zrównoważony, co z kolei skłoniło ją do monitorowania i jednoczesnego ograniczania emisji dwutlenku węgla. Gemalto jest świadom, że własne działania mogą się przyczyniać do zanieczyszczenia środowiska, a więc jednym z celów zrównoważonego rozwoju stało się ograniczanie wpływu na globalne ocieplenie.

W 2009 roku Gemalto podjął się realizacji programu pomiaru dwutlenku węgla, który wytwarza firma. Jest on częścią planu redukcji wpływu na środowisko naturalne oraz wdrażania strategii opartej na ISO 14001.

Śledzenie wpływu na środowisko i monitoring tychże działań daje możliwość nie tylko pro przyszłościowego spojrzenia na relację firmy ze środowiskiem naturalnym i planowanie przyszłych rozwiązań. W ten sposób możliwym staje się realizacja działań mających na celu poprawę obecnego stanu rzeczy i minimalizowanie aktualnej emisji gazów cieplarnianych. W Gemalto dostrzegają również zalety sytuacji, w której nie ma szczegółowych przepisów prawnych regulujących kwestie ekologiczne, gdyż dzięki temu mogli swobodnie się zaangażować w takie działania. Zwiększyli więc własne zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska, kreują trendy i przygotowują się do przepisów, które dopiero powstają.

Projekty dotyczące redukcji śladu węglowego miały w roku 2011 na celu rozwiązania usprawniające i automatyzujące sposób pomiaru emisji zanieczyszczeń środowiska naturalnego. W przypadku emisji gazów cieplarnianych powiązanych z transportem Gemalto opracował narzędzie do pomiaru węgla. Zostało to uwzględnione przy monitoringu głównych firm transportowych i kwestii dostaw produktów do klientów. Gemalto zaproponował także inną wersję tego narzędzia dla dostawców tak, aby wspierać ich przy monitoringu poziomu emisji dwutlenku węgla. Nie ustaje także w pomiarze śladu węglowego, poddaje analizie otrzymane uprzednio dane i działa na rzecz ciągłego rozszerzania procesu raportowania.

Zostało opracowane także narzędzie służące do obniżania śladu węglowego w wytwarzanych przez Gemalto produktach. Powstawało w oparciu o wieloperspektywiczne ujęcie wszystkich

stron zaangażowanych w powstanie karty – od druku i laminowania po personalizację. Dzięki temu tak zdobyte informacje i dane mogły posłużyć do skonstruowania narzędzia mierzącego poziom śladu węglowego na każdą kartę. Celem zastosowania takiego rozwiązania jest przedstawienie przed klientem jak najbardziej przejrzystego procesu produkcji oraz informacji odnośnie wpływu na środowisko posiadanej przez nich karty.

Dzięki temu Gemalto jest w stanie wdrożyć ten program do międzynarodowej sieci klientów.

Zrobiliśmy duży krok w stronę redukcji śladu węglowego – sprawy, z której jesteśmy dumni w Gemalto. Wyzwanie polega teraz na tym, jak aktywnie zmniejszać nasze oddziaływanie na środowisko oraz jak zaangażować naszych klientów oraz dostawców za pomocą naszego programu. Jak monitorować te działania, a także w jaki sposób je komunikować? W 2012 roku będziemy przygotowywać szczegółową prezentację dla naszych klientów, aby wyjaśnić czym się zajmujemy w sposób jasny i przejrzysty.

— CELINE LUGBULL (Gemalto, Corporate HSE and CSR Projects).

Linki/źródła: <http://www.gemalto.com/companyinfo/sustainability/index.html>

Starbucks, branża FMCG

Starbucks to sieć kawiarni, których oddziały można odnaleźć na całym świecie. Został założony w Stanach Zjednoczonych, a poprzez dość szybkie wykreowanie jako elementu popkultury wyszedł na rynki zagraniczne. W ofercie firmy znajduje się szereg napoi – kaw, herbat, soków oraz wyroby piekarnicze.

Starbucks określa, że jego misją jest dostarczanie klientom jak najlepszej kawy przy jednoczesnym prowadzeniu biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie. Jednym z celów jest zapewnianie korzyści społecznych, środowiskowych i gospodarczych w społecznościach, z którymi Starbucks współpracuje. Lokalne kawiarnie traktowane są jako fragment społeczności, a więc poprzez codzienną pracę Starbucks chce pozytywnie wpływać na relacje między swoimi interesariuszami – partnerami, klientami i wspomnianymi społecznościami lokalnymi.

W Starbucks panuje przekonanie, że każda kawiarnia jest częścią jakiejś społeczności lokalnej. W związku z tym stawiają sobie za cel ich wsparcie. Takie podejście jest głęboko zakorzenione w strukturze organizacyjnej, jak również to, że działając lokalnie można dokonywać zmian, które będą miały znacznie szerszy zasięg.

Innowacja zarządzanie: Starbucks™ Shared Planet™

Starbucks za cel postawił sobie pozyskiwanie kawy najwyższej jakości, którą uzyskiwać będzie w sposób odpowiedzialny – zgodnie z zasadami etyki i w trosce o dobro swoich podwykonawców. Dodatkowo zależy im na minimalizowaniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Ważnym elementem strategii Starbucks jest przekonanie, że wraz ze społecznościami lokalnymi i klientami można osiągać pozytywne rezultaty i działać na rzecz poprawy dobrostanu w skali globalnej.

Shared Planet™ bazuje na określeniu obszarów, w ramach których Starbucks ma duży wpływ i ukierunkowanie się na nie. Realizowane jest ono w aspekcie etycznego pozyskiwania, troski o środowisko naturalne i zaangażowania na rzecz społeczności lokalnych. Kluczowe jest tu dążenie do jak największego stopnia zaangażowania, współpracy i jasnej, przejrzystej komunikacji, czemu służy raport Global Responsibility Report.

Zawsze staraliśmy się działać odpowiedzialnie i postępować w taki sposób, by zdobywać zaufanie naszych klientów i sąsiadów – od tworzenia wspianego miejsca pracy po zapewnienie naszym klientom dostępu do informacji o składnikach odżywczych w naszych produktach.

— Starbucks

Shared Planet™ to kampania mająca na celu poszerzenie wiedzy klientów z zakresu pochodzenia kawy, jej etycznej uprawy oraz zakupu, a więc łańcucha dostaw produktu do kawiarni Starbucks. Ma ona uświadomić klientom, że pozyskiwane ziarna kawy przyrządzanej w kawiarniach, uprawiane są z troską o środowisko naturalne, a sam zakup opiera się o standard Fairtrade.

W ramach tego projektu realizowane jest również działanie „Create Your Own”. Dzięki niemu pracownicy Starbucks mogą samodzielnie zaprojektować wkład do kubka podróżnego. Ma to skłaniać kolejne osoby do korzystania z naczyń wielorazowego użytku, a tym samym redukować poziom zużycia tych papierowych. Starbucks opiera się więc również na prostych rozwiązaniach wierząc, że działania na większej liczbie osób na małej skali mogą się przekładać na globalne rezultaty.

Korzyści społeczne:

- Wsparcie społeczności lokalnych;
- Minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne i eliminowanie zmian klimatycznych;
- Przejrzysta komunikacja z otoczeniem dzięki wytycznym GRI;
- Edukacja konsumentów w zakresie łańcucha dostaw produktów oferowanych przez Starbucks.

Korzyści biznesowe:

- Zwiększenie zaufania klientów do produktów Starbucks;
- Budowa reputacji firmy dzięki przejrzystej komunikacji;
- Realizacja światowych trendów w zakresie raportowania społecznego.

Linki/źródła: <http://www.starbucks.com/responsibility/learn-more/starbucks-shared-planet>

LedBag – i wszystko jasne!

LedBag

Design torby ledBag nawiązuje do pixel artu oraz kultowych motywów Space Invaders. Jednak nie tylko niezwykły, przyciągający wzrok projekt należy do jej mocnych stron. LedBag również... świeci.

Torba ledBag, zaprojektowana przez Różę Szczepańską dla Hedoco wykonana z filcu, ma wbudowany system oświetlenia diodami LED. Strumienie światła skierowane są zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz produktu. To oznacza koniec kłopotów z szukaniem w torebce niezbędnych przedmiotów. Oświetlenie zewnętrzne pozwala z kolei na poruszanie się w ciemności, trafienie kluczem do zamka, czy podniesienie upuszczonych kluczyków do samochodu.

LedBag oferuje niezwykle praktyczne rozwiązania. Świeci wtedy, kiedy się go otwiera, ale tryb pracy można zmieniać – na stałe wyłączać lub włączając oświetlenie. Widoczne elementy świecące są wykonane z silikonu, który jest trwałym i odpornym na warunki atmosferyczne materiałem.

Moduł zasilający składa się z połączonych baterii paluszków. Jest umieszczony w dopasowanej kieszonce wewnątrz torby. Dzięki temu użytkowniczka na co dzień nie musi mieć kontaktu z elektroniką, ale wystarczy jeden ruch, żeby wyjąć płytkę zasilającą i wymienić baterie lub zmienić tryb pracy diod LED.

Torba ledBag jest obszerna: zmieszczą się w niej nie tylko akcesoria aktywnej kobiety, takie jak laptop, ale i wszelkie niezbędne

przedmioty, na przykład klucze, kosmetyki czy dokumenty. I każda z rzeczy od tej pory będzie dobrze widoczna. Wystarczy tylko otworzyć ledBag...

Pod koniec roku dostępna będzie nowa wersja ledBAG, oparta o płytkę Arduino, oferująca możliwość ładowania telefonu komórkowego w torbie. Dzięki temu ledBAG zyska kolejną, praktyczną funkcję. W przygotowaniu jest również męska torba z linii ledBAG projektu Piotra Szczepańskiego, brata Róży.

Torba jest wykonywana w pojedynczych egzemplarzach, na specjalne zamówienia – w żadnym razie nie jest to produkcja masowa. Część elektroniczna powstaje w Polsce, w zakładach specjalizujących się w montażu przyjaznym dla środowiska. Większość pracy montażowej jest wykonywana ręcznie. W nowej wersji ledBAG wyposażony został w akumulatory zapewniające wydajniejsze użytkowanie produktu.

Torba ledBAG jest udostępniona na licencji Creative Commons BY-NC-SA 3.0. Oznacza to, że można ją kopiować, rozpowszechniać, odtwarzać i wykonywać na swój użytek oraz tworzyć projekty zależne, wyłączone jest komercyjne wykorzystywanie projektu. Szczegółowe pliki: wykroje oraz projekt sterownika dla chętnych dostępne są tutaj:

www.hedoco.com/Zrob-to-Sam-a/Projekty/Torba-ledBAG.

Wspieranie Innowacji: lekcje z doświadczeń 3M

Ewa Białogłowska

Nazwa firmy 3M pochodzi od „Minnesota Mining and Manufacturing”, ale w praktyce lepszym jest następujące tłumaczenie Błąd = Magia = Pieniądze (Mistake = Magic = Money). W swojej 107-letniej historii 3M wprowadziła na rynek wiele przełomowych produktów. Każdy z nich powstawał w podobny sposób: klient identyfikuje problem, a inżynier stwierdza możliwość jego rozwiązania. Poszukuje rozwiązania przez lata, doświadczając przy tym wielu niepowodzeń, aż w końcu jego przełożony mówi mu, aby przestał marnować czas i pieniądze. Niezrażony, wymyśla w końcu rozwiązanie i zamienia je w sukces.

Sukces firmy 3M zależy w dużej mierze od jej innowacyjności, za którą otrzymała światowe uznanie. Online Business Week uznaje 3M za trzecią, po Apple i Google, najbardziej nowatorską firmę w świecie. 3M stosuje dwa główne podejścia do rozwijania innowacji: pierwsze to określenie potrzeb, które mogą być zaspokojone dzięki technologii 3M – „wiedza przez design” (*knowledge by design*), drugie zaś to rozwój nowych technologii, które następnie wymagają znalezienia zastosowań produktu – „wiedza przez powstanie” (*knowledge by emergence*).

Zarządzanie wiedzą jako element kultury organizacyjnej

Zarządzanie wiedzą w 3M jest bardziej kwestią kulturową i organizacyjną niż technologiczną. Firma stosuje szeroką gamę systemów zarządzania wiedzą, równocześnie podkreślając wagę stworzenia odpowiedniego środowiska motywującego ludzi do ich użytkowania. 3M wierzy, że to właśnie

kultura organizacji znacząco wpływa na gotowość do dzielenia się wiedzą między ludźmi.

Ciągłość zatrudnienia

Polityka wewnętrznej promocji i długoletniego zatrudnienia oznacza, że pracownicy w 3M dobrze się znają i rozumieją. Ci o dłuższym stażu pracy przeważnie pracowali lub odwiedzali wiele różnych krajów. Łączą ich osobiste kontakty, co sprawia, że międzykulturowy transfer wiedzy jest bardziej skuteczny.

Tolerancja błędów

Polityka ciągłości zatrudnienia umożliwia stosowanie strategii tolerancji błędów pracowników. Lew Lehr, prezes 3M (1978-1986), powiedział: „Jak przystało na firmę, która została zbudowana na pomyłce, nadal kontynuujemy akceptowanie błędów jako normalny element prowadzenia działalności gospodarczej.” Ceramiczny segment firmy powstał w wyniku błędów w rozwoju nowego ziarna ściernego. Klej wykorzystywany przy produkcji Post-it Notes został opracowany przez pracownika *Spencer Silver*, nie inaczej jak w wyniku błędu. Wyjątkową jakością Post-it Notes było to, że stosowany klej był słaby, ale w odróżnieniu od innych słabych klejów, pozostawał niezmienny w czasie.

Story Telling

W celu wzmocnienia atmosfery zachęcającej do innowacyjności, top menedżerowie pracujący w 3M od wielu lat, regularnie

opowiadają historie i tradycje, które budowały kulturę firmy. Przykładem jest historia jednego z pracowników, Dicka Drew, który ignorując swojego szefa w 1920 roku, nie zatrzymał pracy nad rozwojem taśmy ScotchTM, co zakończyło się powstaniem tak bardzo dziś rozpoznawalnego produktu. Ta historia została wykorzystana przez innego pracownika, Lew Lehr w 1950 roku, kiedy został wezwany do zatrzymania pracy nad rozwojem swojego produktu – chirurgicznych oston z elementami samoklejącymi (*adhesive backed surgical drape*) – tu również projekt zakończył się powodzeniem. Richard Miller, twórca modyfikatorów odpowiedzi immunologicznej, w latach 90. także miał te historie na myśli, kiedy kontynuował pracę nad swoimi pomysłami, nawet gdy jego projekt został oficjalnie zakończony.

Kadra zarządzająca bazując na tych historiach, kontynuuje politykę umożliwiania zdrowego lekceważenia przełożonych. W 3M nie mówi się „nie” do pracownika, który z pasją pracuje w obszarze swojego wyboru. Takie podejście skutkuje w opracowaniu bardzo ważnych innowacyjnych rozwiązań.

Motywacja

Procesy zarządzania wiedzą wykorzystywane są przez firmy do zmniejszenia zapotrzebowania i kosztu fizycznych spotkań pracowników. W 3M, gdzie nazwa oznacza również „*meetings and more meetings*”, dąży się także do zapewnienia skuteczności w rozproszonych zespołach. Kierownictwo i pracownicy mają wiele narzędzi komunikacyjnych umożliwiających pozostanie w kontakcie ze sobą. Poprzez wewnętrzne biuletyny i elektroniczne platformy (*Action Line*) kontaktu z kierownictwem, nagłówki wiadomości on-line i oferty pracy, informacje przepływają swobodnie w obu kierunkach w organizacji. Dlatego bardzo ważnym jest, aby odpowiednie osoby, które pasują do kultury organizacji, były rekrutowane w pierwszej kolejności. 3M

odkryła, że idealni pracownicy, to ci, którzy chcą rozpocząć nowe projekty, zamiast pracować nad tymi już funkcjonującymi. Cenią sobie bardziej swobodę w wykonywaniu swoich obowiązków, niż pieniądze czy władzę. Są to ludzie nastawieni na działanie i gotowi podjąć pewne ryzyko związane z ich przyszłością.

3M posiada szereg programów mających na celu wspieranie i rozwój innowacji wśród pracowników. Należą do nich:

- **Zasada 15%:** Pracownicy w każdym obszarze firmy, czy to sprzedaży, marketingu lub rozwoju, mogą poświęcić 15% swojego czasu pracy na ich własne projekty, bez obowiązku zgłaszania ich postępu. Pracownicy są zachęceni do badań, nawiązywania kontaktów i eksperymentowania. Sukces mierzony jest wynikami: „To przyczyniło się do powstania wielu nowych produktów”, mówi Lara Angeli (dyrektor 3M HR regionu Azji i Pacyfiku).
- **Dwie ścieżki kariery:** Naukowcy mogą wybrać techniczną ścieżkę kariery lub ścieżkę kariery w zarządzaniu, przy równych szansach awansu. Opcja ta jest oferowana z powodzeniem przez wiele firm technologicznych, pozwalając naukowcom pełniej rozwijać swoje techniczne interesy zawodowe, nie wchodząc w zarządzanie i nie będąc przy tym ukaranym finansowo.
- **Kapitał załączkowy:** Jeśli naukowcy opracują nową technologię lub pomysł, mogą wystąpić do swoich kierowników jednostek biznesowych o alokację kapitału załączkowego. Jeśli nie zostanie im przyznany, mogą zgłosić się do innej jednostki 3M. Dodatkowo, pracownicy prowadzący niezależne badania mogą wystąpić o dotację korporacyjną „*Genesis Grant*”. Jest to nagroda o wartości do 100 000 dolarów – kilkanaście takich nagród przyznawanych jest każdego roku.

- **Nagrody i wyróżnienia:** 3M sponsoruje programy premiowe dla osób, które stanowią znaczący wkład dla spółki. Jest to 12 programów globalnych i cztery prowadzone tylko w USA. Ponadto, każda jednostka organizacyjna, pracownicy, dział i obszar, mają sposoby rozpoznawania i nagradzania pracowników. Należą do nich:

- Wyróżnienia „*The Carlton Society*” są przyznawane za wybitne osiągnięcia naukowe w firmie, ich wkład do nowych technologii i produktów oraz wysoki standard oryginalności, poświęcenia i uczciwości.

- Nagrodę „*Circle of Technical Excellence & Innovation*” otrzymują pracownicy, którzy przyczynili się w dużym stopniu do rozwoju technicznych możliwości firmy.

- Nagroda „*Pyramid of Excellence*” przeznaczona jest dla najlepszych pracowników administracyjnych.

- Nagrody „*Quality Achievement*” przyznawane są za osiągnięcia jakościowe na poziomie indywidualnym oraz zespołowym.

- **Wielowarstwowe wydatki na R+D:** Firma stworzyła system laboratoriów, podzielonych na projekty, trwające od 3 do 10 lub ponad 20 lat.

- **Fora:** Pracownicy mogą korzystać z dwóch rodzajów forum: technologicznego lub R+D, do członkostwa w nich można jedynie zostać zaproszonym. Uczestnicy muszą również podpisać umowy o poufności i ukończyć kurs prawa własności intelektualnej, co jest konieczne do akceptacji ich członkostwa.

- **Pozytywne nastawienie i swoboda:** Negatywne nastawienie, jak również konformistyczne postępowanie zgodne z ustalonymi wzorami, jest zabójcą

innowacji. 3M używa swojego największego precedensu, który przypomina wszystkim pracownikom o znaczeniu nieszablonowego myślenia: Post-Its, produkt, który nie sprawdził się technicznie, ale był ogromnym sukcesem komercyjnym.

Sidebar: Innowacje ponad granicami

Japonia jest największą filią firmy poza USA. Kulturowo jest znana z kolektywizmu, a nie indywidualizmu charakterystycznego dla Stanów Zjednoczonych. Czy ta różnica jest źródłem napięć? Felipe Lara-Angeli mówi, że nie jest. „Kultura 3M jest silna. Pozwala na szybkie zaadaptowanie nowych pracowników. 3M rozpoznaje różnice kulturowe krajów gdzie funkcjonuje, ale sięga do nich w sposób pozytywny.”

Innym wyzwaniem kulturowym są Chiny. Lara-Angeli uważa, że brak innowacji w Chinach wynika przynajmniej częściowo z krajowego systemu edukacji, gdzie konformizm jest ceniony bardziej niż indywidualne, twórcze myślenie. Niezależnie jednak od kraju, możliwe jest wyzwolenie potencjału pracowników. „W 3M wierzymy, że ludzie są z natury twórczy – mówi – musimy wyzwolić kreatywność ludzi. Odpowiedzialnym za to jest dział zarządzania zasobami ludzkimi.”

3M jest jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Filozofię swojego funkcjonowania zawiera w określeniu „3R”. Firma podejmuje ryzyko, ma wiele programów nagradzania i jest odpowiedzialna za swoje działania (*risk, reward, and responsibility*). 3M zatrudnia około 80 000 pracowników na całym świecie i prowadzi działalność w ponad 65 krajach.

Źródła

1. *Innovations continue for 3M cloud library*, (w:) Education Letter, 2012, s. 80, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/918987919?accountid=10226>
2. J. FOSTER, O. ROSENKRANTZ, *The 10 best: 3M Canada*, (w:) *London Business Monthly Magazine*, 7(11) 1994, s. 23-23, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/214544450?accountid=10226>
3. W.E. COYNE, *How 3M innovates for long-term growth*, (w:) *Research Technology Management*, 44(2) 2001, s. 21-24, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/213805229?accountid=10226>
4. A. BRAND, (1998). *Knowledge management and innovation at 3M*, (w:) *Journal of Knowledge Management*, 2(1) 1998, s. 17-22, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/230318599?accountid=10226>
5. F. LARA-ANGELI, *Encouraging innovation: Lessons from the 3M experience* (w:) *China Staff*, 13(4) 2007, s. 10-12, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/191585916?accountid=10226>
6. R. GARUD, J. GEHMAN, A. KUMARASWAMY, *Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons From 3M Corporation* (w:) *Organization Studies*, 32 (6) 2011, s. 737-767
7. *Training starts young at 3M* (w:) *Bismarck Tribune*, 17.05.2009, s. 6, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/339156608?accountid=10226>
8. T. STEVENS, *3M reinvents its innovation process* (w:) *Research Technology Management*, 47(2) 2004, s. 3-5, za: <http://ezproxy.cul.columbia.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/213805069?accountid=10226>
9. http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/About/3M/
10. http://solutions.3m.com/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1321384592000&locale=en_WW&assetType=MMM_Image&assetId=1319209959040&blobAttribute=ImageFile

O autorach

Magdalena Andrejczuk

Koordynatorka projektów w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W FOB pracuje od września 2010 roku. Obecnie koordynuje Kartę Różnorodności w Polsce. Bierze udział w pracach Platformy Wymiany Wiedzy i Doświadczeń Europejskich Kart Różnorodności przy Komisji Europejskiej. Wcześniej przez dwa lata koordynowała program edukacyjny Liga Odpowiedzialnego Biznesu oraz konferencję Akademia Odpowiedzialnego Biznesu. Ukończyła z wyróżnieniem studia magisterskie na kierunku ekonomia oraz socjologia na UwB. W latach 2008-2011 była stypendystką Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za osiągnięcia naukowe. Posiada doświadczenie w pracy w mediach lokalnych oraz jako prowadząca szkolenia, głównie dotyczące społecznej odpowiedzialności. Jest autorką licznych artykułów naukowych na temat CSR i zarządzania różnorodnością oraz uczestniczką szkoleń i warsztatów na ten temat. Prywatnie lubi kibicować.

Ewa Białogłowska

Obecnie mieszka w New York City, gdzie kontynuuje studia na programie MS in Sustainability Management, organizowanym przez The Earth Institute na Columbia University. Pracuje jako analityk danych dla CSRHub, B-corp z siedzibą w NYC. Certyfikowana z raportowania społecznego według standardu GRI. Absolwentka zarządzania z University of Bradford, Akademii Leona Koźminkiego, Singapore Management University oraz Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W Polsce ukończyła dwuletni program menedżerski w Eurocash S.A. oraz posiada doświadczenie z pracy jako konsultant rynku nieruchomości z firm Knight Frank, Emmerson. Związana również z sektorem non-profit,

współpracowała z PCPM (Polskie Centrum Pomocy Narodowej) and AGF (A Global Friendship). Jako osoba o społecznej wrażliwości oraz ekonomicznym doświadczeniu, pragnie pomagać firmom w wykorzystaniu nowych możliwości na zwiększenie przewagi konkurencyjnej poprzez zastosowanie strategii zrównoważonego rozwoju.

Marcelina Cieślak

Specjalista ds. CSR Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, realizuje projekt „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”. Odpowiedzialna jest za merytoryczne wsparcie działań z zakresu CSR takich jak: publikacje, badania i szkolenia. Doświadczenie w CSR zdobywała jako Lider Wolontariuszy w Fundacji Ernst & Young oraz współpracując przy tworzeniu publikacji: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki* z Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Alumn Ligi Odpowiedzialnego Biznesu, w roku 2010/2011 Ambasadorka CSR.

Doktorantka w zakresie socjologii na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Aktywnie zaangażowana w życie akademickie, pracowała przy realizacji projektów naukowych, współpracowała z kołami naukowymi i organizacjami studenckimi, jak również z organizacjami pozarządowymi jako wolontariuszka.

Natalia Ćwik

Eksperta w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. Publicystka, wykładowca, posiada kilkuletnie doświadczenie dziennikarskie. Przygotowuje publikacje, artykuły eksperckie oraz badania związane z tematyką odpowiedzialnego biznesu, kwestii społecznych i gospodarczych, innowacji. Przez prawie 4 lata zajmowała się w Forum

Odpowiedzialnego Biznesu zarządzaniem wiedzą – wspierała rozwój pracowników, prowadziła audyt wiedzy, rozwijała zasoby i narzędzia umożliwiające efektywne gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy formalnej i nieformalnej, odpowiadała za kwestie merytoryczne w działaniach całej organizacji. Wcześniej kierownik w Fundacji im. Leśława A. Pagi, działającej w obszarze rynku kapitałowego i edukacji. Realizowała również projekty pomocy rozwojowej w Afryce Wschodniej (m.in. projekty infrastrukturalne, w tym: informatyzacja placówek edukacyjnych) i współtworzyła programy edukacji globalnej. Absolwentka Instytutu Orientalistycznego na Uniwersytecie Warszawskim, Istituto Universitario Orientale w Neapolu oraz studiów menedżerskich w SGH. Prywatnie fanka kuchni wegańskiej, założycielka portalu VegeMapa.pl.

Jacek Dymowski

Niezależny doradca biznesowy, który od przeszło dziesięciu lat zajmuje się planowaniem strategicznym. Wspecjalizował się w budowaniu i wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego zarządzania.

Pracował w Arthur Andersen, a następnie w Telekomunikacji Polskiej, gdzie był m.in. szefem programu CSR. Obecnie prowadzi własną firmę doradczą. Był m.in. autorem pierwszego w Polsce raportu społecznego przygotowanego w oparciu o wytyczne Global Reporting Initiative (GRI). Jako doradca Kulczyk Investments ds. CSR współtworzył RESPECT Index – pierwszy w Polsce indeks giełdowy firm odpowiedzialnych. Uczestniczył w pracach nad polskim odpowiednikiem normy ISO 26000 odnoszącej się do społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ukończył Szkołę Główną Handlową (SGH) oraz, z wyróżnieniem i nagrodą Harvard Business Review Executive, studia Executive

MBA na Oxford Brookes University. Obronił pracę doktorską dotyczącą problematyki wpływu CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstwa w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

Edyta Grzegory

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, którą ukończyła z wynikiem celującym. Studentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w dziedzinie psychologii zdrowia. Autorka pracy magisterskiej dotyczącej marketingu ekologicznego i CSR. Uczestniczka konferencji naukowych z zakresu psychologii zdrowia i psychosomatyki. Stypendystka Prezesa Rady Ministrów. Stażystka Instytutu Żywności i Żywnienia – Centrum Promocji Zdrowego Żywnienia i Aktywności Fizycznej.

Marcin Grzybek

Koordynator projektów w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Absolwent Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, karierę zaczynał w agencji reklamowej, gdzie przez 1,5 roku realizował kampanie m.in. dla Mercedes-Benz Polska i Polskiej Akcji Humanitarnej. Posiada doświadczenie w branży badawczej – wykonywał badania zarówno marketingowe, jak i społeczne. Wolontariacko współpracował m.in. z Fundacją Komunikacji Społecznej, Stowarzyszeniem Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich, Vivą! Akcją dla zwierząt.

Noemi Gryczko

Związana z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W Programie Rozwoju Bibliotek Fundacji Billa i Melindy Gates i PAFW jej zadaniem jest zachęcanie bibliotekarzy do świadczenia nowych, innowacyjnych usług na rzecz mieszkańców wsi i małych miast. Biblioteki opierają się na wymianie i na społeczności tworzącej się

wokół, dlatego uważa swoją pracę za fascynującą. Jest fanką darmowych podcastów i TEDx. Technologie pomagają jej uczyć się, rozwijać i dzielić wiedzą z innymi. Wykształcenie socjologiczne – obserwować, rozumieć i wciąż dziwić się światem.

Justyna Januszevska

Z Forum Odpowiedzialnego Biznesu związana od ponad 5 lat. Obecnie odpowiada m.in. za kwestie kadrowo-HRowe, monitoruje finanse organizacji oraz wypełnianie wynikających ze statusu prawnego i statutu zobowiązań. Wcześniej m.in. przygotowywała Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre Praktyki (za rok 2008 i 2009) i zarządzała Programem Partnerstwa. Bierze udział w pracach grup roboczych ds. odpowiedzialnego biznesu przy Ministerstwie Gospodarki oraz Komisji Dialogu Społecznego ds. Organizacji Wspierających przy Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy. Interesują ją w szczególności zagadnienia związane ze współpracą biznesu z organizacjami pozarządowymi oraz odpowiedzialność społeczna NGO-sów. Z wykształcenia psycholog stosunków międzykulturowych, ukończyła również podyplomowe studium zarządzania organizacjami pozarządowymi. Jako trenerka przygotowywała i prowadziła szkolenia dotyczące m.in. równości szans, zarządzania zespołem, komunikacji, rozwoju zawodowego i inne.

Marta Krawcewicz

W FOB pracuje od kwietnia 2011 roku. Od ponad siedmiu lat zajmuje się tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Obroniła z wyróżnieniem pracę magisterską „Społeczna odpowiedzialność jako narzędzie wzrostu wartości przedsiębiorstwa” na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła studia podyplomowe „CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu” w ALK oraz kurs

trenerski. Prywatnie miłośniczka gier planszowych i zmywarki.

Przemysław Oczyp

Zajmuje się kwestiami zrównoważonego rozwoju oraz CSR, prowadzi prezentacje i szkolenia poświęcone tematowi zrównoważonego rozwoju, a także publikuje artykuły na ten temat w prasie branżowej. Posiada uprawnienia audytora wewnętrznego zintegrowanego systemu zarządzania wg normy ISO 9001, ISO 14001. Jako Koordynator Zrównoważonego Rozwoju CEMEX jest odpowiedzialny za działania mające na celu wsparcie biznesu przez zrównoważony rozwój. Jest odpowiedzialny za stworzenie Raportu Zrównoważonego Rozwoju oraz prowadzenie dialogu z interesariuszami. Promuje międzynarodowe standardy dotyczące organizacji wydarzeń zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju (ISO 20121, BS 8901). Jako Project Manager Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy organizacji Targów CSR wdrożył standard BS8901.

Mirella Panek-Owsiańska

Zarządza zespołem FOB, odpowiada za kontakty z kluczowymi interesariuszami w Polsce, współpracuje z CSR Europe i The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Autorka artykułów i komentarzy prasowych, członkini jury konkursu Raporty Społeczne oraz innych konkursów poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu. Prowadzi zajęcia dla studentów na podyplomowych studiach z zakresu CSR i PR. Była ekspertka w Komitecie Technicznym ds. Społecznej Odpowiedzialności w ramach Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, brała udział w tworzeniu i promocji Normy ISO 26000. Członkini Grupy Roboczej ds. promocji odpowiedzialnego biznesu przy Ministerstwie Gospodarki. Posiada doświadczenie współpracy z trzema sektorami, przez wiele lat zajmowała się polityką, koordynowała program „Demokracja bez kobiet to pół demokracji”, współpracowała m.in. z Hanną

Suchocką i Barbarą Piwnik. Trenerka – przeszkoła ponad 500 działaczy i działaczek społecznych i politycznych, m.in. z Białorusi, Kuby, Serbii i Kirgistanu. Przez 4 lata pełniła funkcję rzeczniczki prasowej polskiej sekcji Amnesty International. Absolwentka nauk politycznych o specjalności marketing polityczny; Szkoty Liderów oraz programów International Visitors Departamentu Stanu USA poświęconych demokracji, prawom człowieka i CSR. Stypendystka Lecha Wałęsy i Rady Europy.

Katarzyna Różycka

Dyrektor Departamentu Dialogu, Szef Zespołu CSR oraz Ekspert ds. Europejskiego Dialogu Społecznego Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie zajmuje się realizacją projektów z zakresu odpowiedzialnego biznesu. Także z ramienia Pracodawców RP członkini Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw przy Radzie Ministrów oraz Rady ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego.

Od kilku lat związana z doradztwem dla firm w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Doświadczenie zawodowe zdobywała współpracując z największymi firmami w Polsce, organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Zajmowała się tworzeniem, wdrażaniem i koordynacją realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, programów zaangażowania społecznego i raportów społecznych. Specjalizuje się w zaangażowaniu społecznym i w nowoczesnych formach prowadzenia dialogu z interesariuszami. Autorka artykułów i publikacji poświęconych odpowiedzialności biznesu w kontekście relacji pracownik-pracodawca. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy jako wolontariuszka. Doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Kolegium Zarządzania i Finansów, gdzie zajmuje się zagadnieniem odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Karolina Szlasa

Specjalistka public relations i komunikacji, z ponad 3-letnim doświadczeniem w Forum Odpowiedzialnego Biznesu, gdzie jako Koordynatorka ds. Promocji i portalu odpowiadała za promocję organizacji oraz idei społecznej odpowiedzialności biznesu współpracując z mediami tradycyjnymi oraz zarządzając mediami społecznościowymi. Interesuje się tematyką łańcucha dostaw, bottom of the pyramid, globalnych współzależności pomiędzy krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się, gender i różnorodnością oraz komunikacją CSR. Jest absolwentką Instytutu Polityki Społecznej na Uniwersytecie Warszawskim oraz podyplomowych studiów dla tłumaczy języka włoskiego. Wykształcenie zdobywała również na stypendiach naukowych w Chicago oraz we Florencji.

Sebastian Straube

Współzałożyciel i dyrektor zarządzający BSD Innovation Solutions, spółki należącej do międzynarodowej grupy doradczej BSD Consulting skupiającej się na zarządzaniu i wdrażaniu zrównoważonych innowacji w przedsiębiorstwach i organizacjach, zarówno rządowych jak i pozarządowych. Były dyrektor zarządzający Y&R Sustainable Brands, firmy konsultingowej ds. zrównoważonego biznesu działającej wewnątrz globalnej sieci Young & Rubicam Brands oraz ekspert Y&R ds. CSR i zrównoważonego rozwoju na region Europy Środkowo-Wschodniej (CEE).

Jako jeden z nielicznych na świecie ekspert ds. zrównoważonych innowacji ściśle współpracuje na polskim rynku z wiodącą firmą doradcą w zakresie zarządzania i wdrażania innowacji, Innovatika. Posiada wieloletnie doświadczenie przy zastosowaniu strategicznych i operacyjnych korzyści zrównoważonego rozwoju dla narodowych i międzynarodowych korporacji w sektorach: finanse, budownictwo, FMCG. Specjalizuje się w poprawie struktur organizacyjnych

za pomocą metod efektywności i innowacji modelu biznesowego.

Jego artykuły dotyczące najnowszych trendów i rozwiązań zrównoważonego biznesu zostały dotychczas opublikowane w czołowych magazynach biznesowych i marketingowych, jak Harvard Business Review Polska, Brief, Media & Marketing. Prowadzi miesięczną kolumnę na temat zrównoważonej przedsiębiorczości w magazynie FUTU. Były prezes Instytutu Odpowiedzialnego Biznesu i inicjator międzynarodowej konferencji CSR 2.0.

www.bsdconsulting.com
www.innovatika.com

Wywiady:

Hedoco

– nowa, powstała w 2011 roku marka, należąca do firmy Modern Arts Management działająca w nurcie open designu. Produkty Hedoco są unikalne, zaprojektowane przez młodych polskich artystów i designerów oraz wykonane z dbałością o najwyższą jakość. W ofercie znajdują się wynalazki oparte na otwartych technologiach, kolekcje ubrań, akcesoria modowe oraz artykuły wzornictwa przemysłowego.

facebook.com/HEDoCo i www.hedoco.com.

Instytut Wysokich Ciśnień (IWC)

– efektem osiągnięcia przez Polską Akademię Nauk imponujących wyników w dziedzinie fizyki półprzewodników poddanych działaniu wysokich ciśnień było powstanie w 1972 roku Instytutu Wysokich Ciśnień Polskiej Akademii Nauk (Unipressu). Dzięki wymiernym efektom swojej pracy Instytut zyskał miano rozpoznawalnego w świecie centrum doskonałości. Obecnie Instytut kierowany jest przez prof. Izabellę Grzegory.

<http://w3.unipress.waw.pl>

Grupa Cohabitat

– najprężniej w Polsce działająca grupa poświęcona tak zwanemu budownictwu naturalnemu (biobudownictwu), będąca przedsięwzięciem koncentrującym się na interdyscyplinarnej dziedzinie, ukierunkowanym na proces budowy habitatów – autonomicznych siedlisk. Grupę tworzą specjaliści wywodzący się z różnych branż (między innymi projektanci i architekci). Wspomniane habitaty są to naturalne siedliska, budowane zgodnie z zasadami funkcjonowania ekosystemów. W centrum zainteresowania Grupy znajduje się człowiek, jego miejsce w przyrodzie oraz współzależność ze środowiskiem, które przekształca. Misją grupy jest poszukiwanie nowych rozwiązań, które umożliwią wykorzystanie potencjału, jaki płynie z synergii człowieka z przyrodą.

<http://www.cohabitat.net>

Firma SIBA biohabitat

– funkcjonuje od początku 2010 roku. Powstała jako firma wykonawcza pozarządowej organizacji SIBA. Przedsiębiorstwo oferuje usługi z zakresu konstrukcji drewnianych, wypełniania ich balotami słomy i tynkowania tynkami glinianymi lub wapiennymi, co określa się mianem biobudownictwa lub budownictwa naturalnego. Założyciele firmy to przedstawiciele młodego pokolenia biobudowniczych, związani zawodowo od 2007 roku z ruchem naturalnego budownictwa w naszym kraju. Ciągłe doskonalą oni swoje umiejętności w tym zakresie, współpracując z partnerami z Polski i zagranicy.

<http://www.biohabitat.pl>

Beecar

– Firma Beecar powstała w marcu 2012, w odpowiedzi na nowe potrzeby społeczeństwa mobilnego. Zauważyliśmy, że nasi znajomi często potrzebują auta, ale

niekoniecznie chcieliby utrzymywać koszty stałe wynikające z własności. Z drugiej strony – zdecydowana większość właścicieli nie używa auta przez cały dzień, a armie kolejnych kierowców nieubłaganie zapychają parkingi i ulice polskich miast.

Uznaliśmy, że znacznie wygodniejszym, tańszym i pożądanym społecznie rozwiązaniem byłaby możliwość wynajmowania auta wtedy, kiedy się go będzie używać – zgodnie z aktualną potrzebą (lub zachcianką). Ponadto przewidywaliśmy, że spora część właścicieli skłonna byłaby wypożyczyć swój

samochód znajomemu lub sąsiadowi, jeśli będzie to w pewien sposób zewnętrznie uwierzytelnione, np. poprzez platformę internetową i wygenerowaną, standardową umowę najmu.

Dodając do tego pakiety assistance zapewniane przez najbardziej doświadczonego partnera na polskim rynku, uzyskaliśmy gotowy obraz produktu Beecar i od 29 czerwca budujemy bazę właścicieli i kierowców zainteresowanych usługą.

www.beecar.pl

www.odpowiedzialnybiznes.pl
