

Mariusz Trzaskowski

Tworzenie wspólnej wartości jako nowe podejście do konkurencyjności firmy

Koncepcje odpowiedzialności społecznej biznesu zyskują na popularności, szczególnie w okresie kryzysu zaufania społecznego do praktyk korporacyjnych, nastawionych na maksymalizację zysków dla inwestorów. I chociaż wiele firm jest zaangażowanych w działalność społeczną, zazwyczaj figuruje ona w ich budżetach jako koszt.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, obciążenie to może być postrzegane jako działalność charytatywna, którą można odpiśać od podstawy opodatkowania, jako inwestycja w wizerunek firmy, czy nawet jako nieformalny podatek, którego nieuiszczenie może prowadzić do bojkotu ze strony konsumentów. Idealnym rozwiązaniem byłaby działalność gospodarcza społecznie odpowiedzialna, dostarczająca wartość dodaną zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, w tym lokalnej społeczności. Takie właśnie rozwiązanie zaproponowali M.E. Porter i M.R. Kramer, w artykule zatytułowanym *Creating Shared Value*, który ukazał się w „Harvard Business Review” na początku 2011 roku. Nowa koncepcja tworzenia wspólnej wartości (Creating Shared Value – CSV) ma prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki zaspokajaniu potrzeb społecznych oraz ekonomicznych w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Geneza myśli CSV

Nestlé stało się ikoną tworzenia wspólnej wartości – pod tą nazwą pub-

likuje raporty dotyczące wpływu swojej działalności na otoczenie od 2007 roku. Wszystko wskazuje na to, że nazwa nowej koncepcji Portera i Kramera pochodzi właśnie z Nestlé, gdyż jest ono klientem firmy doradczej FSG, gdzie Porter i Kramer są członkami rady nadzorczej. Nie umniejsza to jednak wartości ich koncepcji, a wręcz przeciwnie – pokazuje, że CSV jest realna i sprawdza się w praktyce.

Porter i Kramer już od 1999 roku zalecają zwrócenie uwagi na ekonomiczny wymiar korporacyjnych praktyk ukierunkowanych na pomoc społeczeństwu i środowisku. Mówią o konieczności strategicznego podejścia do tematu związków społeczeństwa z biznesem w działalności przedsiębiorstw. W artykule *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, opublikowanym w „Harvard Business Review”, autorzy sugerowali strategiczne podejście do filantropii przedsiębiorstw, które miałyby prowadzić do bardziej efektywnego tworzenia wartości dla społeczeństwa. Kontynuacją ich myśli był kolejny artykuł *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, również zamieszczony na łamach „Harvard Business Review”, w 2002 roku. W nim autorzy skoncentrowali się na związku filantropii biznesu z przewagą konkurencyjną. Po raz pierwszy również zwrócili uwagę na możliwość jednoczesnego tworzenia wartości ekonomicznej i społecznej.

Zbliżone rozważania zaprezentowali S.L. Hart i M.B. Milstein w *Creating sustainable value*, artykule naukowym opublikowanym w 2003 roku, gdzie podjęli próbę wprowadzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju do teorii kreowania wartości. Tytułową koncepcję zdefiniowali jako: *strategie i praktyki przyczyniające się do bardziej zrównoważonego [rozwoju] świata, przy jednoczesnym podnoszeniu wartości dla akcjonariuszy*⁵⁾. W tym artykule autorzy opisali metody tworzenia wartości w zrównoważonym przedsiębiorstwie. Ich koncepcja bardzo przypomina późniejszą *Creating Shared Value*.

Podobnie jak później Porter i Kramer, również J. Emerson mówił o tworzeniu wartości w trzech wymiarach – ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym⁴⁾. Od 2000 roku promuje on ideę „mieszanej wartości” (*blended value*). Wiele opracowań na ten temat autorstwa i współautorstwa Emersona traktuje o cechach, uwarunkowaniach czy próbach pomiaru i raportowania tej koncepcji, oraz innych z nią powiązanych. Emerson niewątpliwie przyczynił się do rozwoju dyskusji na temat odmiennego ujęcia kreowania wartości. Nie dostarczył on jednak zwartej koncepcji, która mogłaby zostać zastosowana w praktyce w przedsiębiorstwach typu for-profit.

Również w 2000 roku, fundusz dobroczynny Roberts Enterprise Development Fund (REDF), zapoczątkował dyskusję nad Social Return On Investment – SROI. SROI to metoda pomiaru wartości nie ekonomicznych, takich jak środowiskowe czy społeczne. Publikacje REDF oraz innych zaangażowanych instytucji dotyczące SROI dostarczają wielu sposobów jej pomiaru, zastosowania i wpływu na organizację. Są doskonałym narzędziem do pracy przy wdrażaniu koncepcji zarządzania opartej na kreowaniu wartości. Jednakże dyskusje na temat SROI są poświęcone sektorowi

non-profit. SROI nie znalazło zastosowania w tradycyjnych przedsiębiorstwach nastawionych na zysk ekonomiczny.

W 2006 roku Porter i Kramer opublikowali *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, który był kolejnym krokiem na drodze do powstania koncepcji CSV. Artykuł ten jest próbą odmiennego spojrzenia na CSR, bardziej strategicznego, a zarazem kontynuacją konstruktywnej krytyki praktyk biznesu w działaniach dla dobra społecznego. Porter i Kramer skrytykowali stosowanie CSR, głównie jako półśrodka w działalności przedsiębiorstw. Uważali oni, iż CSR nie jest wykorzystywane jako narzędzie strategiczne czy operacyjne, a raczej znajduje zastosowanie przy zabiegach dotyczących wizerunku przedsiębiorstwa czy kampanii reklamowych.

Porter i Kramer wrócili w 2011 roku do tematu związku pomiędzy rozwojem gospodarczym i społecznym. Ponownie na łamach „Harvard Business Review” opublikowali artykuł zatytułowany *Creating Shared Value*. Autorzy tym razem poszli o krok dalej, i wyróżnili trzy główne metody prowadzące do wytworzenia CSV. Należą do nich: nowe podejście do oferowanych produktów i usług, redefinicja produktywności w łańcuchu wartości, oraz budowa wspierających klastrów przemysłu w pobliżu przedsiębiorstwa. Te trzy drogi poparli także przykładami zastosowania w czołowych transnarodowych korporacjach.

Nowatorskość koncepcji

Porter i Kramer twierdzą¹⁰⁾, iż CSV stanowi szersze ujęcie niewidzialnej ręki rynku Adama Smitha. Wyraźnie odgraniczają swoją koncepcję od filantropii korporacyjnej, i pokazują cechy odróżniające ją od CSR. Wartością nie jest tu czynienie „dobra”, lecz tworzenie korzyści dla biznesu i społeczeństwa w odniesieniu do kosztów ich wytworzenia. CSV

jest integralna z koncepcją maksymalizacji zysku i wynika z uwarunkowań wewnętrznych, a nie wyłącznie z potrzeb otoczenia przedsiębiorstwa. CSV przenika budżet całej firmy wpływając na jej wszystkie działania. Z powyższego płynie jeden główny wniosek – CSV koncentruje się głównie na przedsiębiorstwie i jego konkurencyjności, niejako przy okazji tworząc wartość dla otoczenia.

CSV, na pierwszy rzut oka, jest jedynie modyfikacją inicjatywy CSR (Corporate Social Responsibility), która nawet skrót ma podobny. Jednakże głębsza analiza uwidacznia zasadnicze różnice między tymi dwiema koncepcjami. Po pierwsze, CSR dla przedsiębiorstwa koncentruje się głównie na jego wizerunku, podczas gdy CSV ma za zadanie podnieść przewagę konkurencyjną firmy i jej zyskowość. Po drugie, CSV ma tworzyć wartość ekonomiczną poprzez kreowanie wartości społecznej, zaś CSR to bardziej dzielenie się zyskami firmy z otoczeniem, które nie przyczynia się bezpośrednio do kreowania wartości ekonomicznej dla akcjonariuszy. Natomiast przedsiębiorstwo stosujące CSV tworzy wartość dla inwestorów oraz pozostałych interesariuszy. Po trzecie, tworzenie wspólnej wartości według Portera i Kramera powinno być integralną częścią strategii firmy, w odróżnieniu od roli aktualnie pełnionej przez CSR.

Spojrzenie w dłuższej perspektywie na problem społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa ukazuje koncepcję CSV, jako kolejny etap w ewolucji teorii zarządzania dotyczącej zależności między społeczeństwem a biznesem. Jeśli za początkowe ogniwo przyjęć przestrzeganie norm i prawa, kolejnym elementem jest filantropia korporacyjna, polegająca na przekazywaniu środków materialnych na cele społeczne. Następnym etapem jest CSR, proponująca aktywny udział w działaniach na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Najnowszym podejściem jest idea CSV, tworzenia wspólnej wartości, gdzie interes społeczny ma stać się składowym elementem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa, przyczyniającym się do uzyskania jego przewagi konkurencyjnej.

W świetle powyższej literatury, koncepcja CSV Portera i Kramera jest nowym ujęciem tematu wartości w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym. Pozwala ona nie rezygnować z maksymalizacji zysku, przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla otoczenia firmy, jej interesariuszy. Spojrzenie na problem tworzenia wartości innej niż ta dla akcjonariuszy od strony przedsiębiorstwa, ma szansę na lepszą adaptację przez biznes. Co więcej, zastosowanie CSV według Portera i Kramera prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, co już samo w sobie powinno być pokusą dla przedsiębiorstw. To bardziej odpowiedzialne społecznie podejście do biznesu wcale nie musi oznaczać dodatkowych kosztów, jak w przypadku CSR, ale pozwala potencjalnie zwiększyć wykreowaną wartość dla inwestorów.

Sposoby tworzenia wspólnej wartości

Porter i Kramer zidentyfikowali trzy sposoby tworzenia wspólnej wartości. Pierwszym jest nowe podejście do oferowanych produktów i usług, redefinicja rynku zbytu. Wraz ze zmieniającymi się potrzebami konsumentów, ewoluować powinny również oferowane im produkty. Jednakże ważniejsze jest, aby te produkty były społecznie pożyteczne, aby przyczyniały się do dobrobytu społeczeństwa. Do takich zalicza się produkty bardziej przyjazne środowisku, czy poprawiające stan zdrowia używających je ludzi. Jako przykład usługi tworzącej wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną Porter i Kramer podają serwis informacyjny dla rolników w Indiach

stworzony przez Thomson Reuters, informujący o pogodzie, aktualnych cenach, i służący poradami dotyczącymi uprawiania roli, w zamian za niewielką opłatę kwartalną. W rezultacie przeważająca liczba użytkowników powiększyła swoje plony a zarazem dochody. Redefinicja rynków zbytu odnosi się do świeżego spojrzenia na grupę docelową, której są oferowane produkty i usługi. Zidentyfikowanie nowych segmentów rynku pozwala potencjalnie zwiększyć zysk dla przedsiębiorstwa, a także lepiej zaspokoić potrzeby odbiorców.

Druga metoda to redefinicja produktywności w łańcuchu wartości. W tym obszarze istnieje wiele czynników wpływających na dobro społeczne oraz zyskowność działalności. Środowisko zanieczyszczone przez przedsiębiorstwo w jego otoczeniu wpływa na stan zdrowia okolicznych mieszkańców, którzy jednocześnie stanowią siłę roboczą tego przedsiębiorstwa. Słabsi i bardziej chorowici pracownicy obniżają produktywność, a więc i zyskowność działalności gospodarczej. Tego typu sprzężenie zwrotne jest charakterystyczne dla relacji między społeczeństwem i łańcuchem wartości przedsiębiorstwa.

Kolejne ogniwa łańcucha wartości, od zaopatrzenia poprzez produkcję, dystrybucję i sprzedaż, aż do usług posprzedażowych, kryją w sobie możliwości tworzenia wspólnej wartości. I tak energooszczędne technologie produkcji, recykling, czy bardziej efektywne użycie surowców prowadzą nie tylko do oszczędności w przedsiębiorstwie, ale i przyczyniają się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Coca-Cola czy Dow Chemical redukując zużycie wody zdołały dokonać znacznych oszczędności – ten ostatni w wysokości 4 milionów USD rocznie.

Nestlé jest najbardziej znaną korporacją stosującą i raportującą CSV. Problemem dostaw ziaren kawy o niskiej jakości

postanowiono rozwiązać z pożytkiem dla producentów tego surowca. W krajach Afryki, Ameryki Łacińskiej, a także w Chinach, Nestlé zaoferowało wszechstronną pomoc dla swoich dostawców – dostęp do kredytów, nasion, nawozów, środków ochrony roślin, oraz doradztwo dotyczące technik uprawy. Dodatkowa kontrola jakości w miejscu skupu pozwoliła wprowadzić wyższe ceny za wyższej jakości surowiec. W rezultacie producenci kawy powiększyli swoje dochody dzięki wyższej produktywności, a Nestlé zapewniło sobie źródło dostaw wysokiej jakości ziaren kawy, co z kolei przełożyło się na niższy koszt produkcji i wyższe zyski.

Nowe metody dystrybucji, jak na przykład elektroniczna dostawa książek, mają wymierny wpływ na oszczędności w zużyciu papieru. Z drugiej strony pozwalają obniżyć koszt wytworzenia produktu – w tym przypadku koszt krańcowy wytworzenia książki lub czasopisma jest równy zeru. Nie tylko jest to źródło wyższego zysku jednostkowego, ale również możliwość zwiększenia przychodu całkowitego, poprzez dotarcie to szerszej liczby odbiorców. Niższa cena produktów jest dla wielu przedsiębiorstw źródłem przewagi konkurencyjnej.

Unilever w Indiach (Hindustan Unilever) wprowadził nowy pomysł na dystrybucję na trudno dostępnych terenach wiejskich – projekt *Shakti*. Tworząc system dostaw bezpośrednio do domu poprzez sieć małych przedsiębiorców z lokalnych społeczności, zapewnił korzyści wszystkim uczestnikom transakcji. Konsumentom otrzymali dostęp do produktów, które wcześniej nie były dostępne – środki czystości przyczyniły się do poprawy higieny i zdrowia. Indywidualni dystrybutorzy, do niedawna tylko i wyłącznie kobiety, uzyskali źródło utrzymania. Unilever natomiast powiększył bazę konsumentów, wśród których promuje własną markę. Wszystko to stało się

możliwe dzięki szkoleniom w sprzedaży, prowadzeniu księgowości, a także kapitałowi początkowemu pochodzącemu z mikrokredytów.

I chociaż najwięcej potencjału do tworzenia wspólnej wartości tkwi w krajach najmniej rozwiniętych, nie znaczy to, że firmy nie mogą skorzystać z innowacyjnych pomysłów na swoim podwórku. Bardziej wydajny system dostaw to także przykład praktyk CSV. Walmart, dzięki przeprojektowaniu tras ciężarówek dostawczych oraz zmniejszeniu wagi i rozmiarów opakowań przewożonych produktów, zaoszczędził w 2009 roku 200 milionów USD. Korzyści dla środowiska naturalnego są oczywiste – niższa emisja dwutlenku węgla do atmosfery oraz redukcja ilości odpadów powstałych z opakowań. Porter i Kramer podają także przykład Johnson & Johnson, gdzie pomoc pracownikom w rzuceniu palenia zaowocowała spadkiem nałogowych palaczy o dwie trzecie w ciągu 15 lat. Pozwoliło to zaoszczędzić firmie 250 milionów USD na kosztach ubezpieczenia zdrowotnego. A z drugiej strony zmniejszyło absencję w pracy redukując koszty. Z kolei IBM poprzez program *Smarter Cities Challenge* dla miast kreuje popyt na własne usługi konsultingowe, w zamian oferując dofinansowanie dla najlepszych projektów, dotyczących rozwiązań problemów aglomeracji miejskich.

W każdym ogniwie łańcucha wartości można wytworzyć wspólną wartość, która przyczyni się do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki niższym kosztom wytworzenia. Przykład Unilever czy IBM pokazuje również, jak można zwiększyć świadomość marki wśród konsumentów dzięki CSV. Podnoszenie lojalności klientów poprzez zaspokajanie ich potrzeb jest także sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. A przedsiębiorstwo, które jest w stanie dostarczyć nie tylko właściwy produkt czy usługę, ale również przyczynia się

tym samym do polepszenia warunków otoczenia, w jakim żyje klient, przy jednoczesnej zyskowności ekonomicznej tych działań, tworzy wartość wspólną i zdecydowanie wzmacnia swoją przewagę konkurencyjną.

Do trzeciego sposobu CSV zalicza się budowę wspierających klastrów przemysłu (industry cluster) w pobliżu przedsiębiorstwa. Ta metoda jest związana z poprzednią, ponieważ otaczające klastry stanowią źródło dostawców i kooperantów, a czasem również bazę odbiorców dla danego przedsiębiorstwa. Przykładem bardzo efektywnego klastra jest Dolina Krzemowa, gdzie firmy tworzą podbudowę dla pozostałych, korzystają nawzajem ze swoich produktów i usług, których wspólne przedsięwzięcia dają efekt synergii. Jednakże klastry to nie tylko przedsiębiorstwa. Zaliczają się do nich również uczelnie, fundacje, stowarzyszenia handlowe, instytuty badawcze, itp. Bliskość geograficzna obniża koszty transportu i ułatwia wymianę doświadczeń. W rezultacie konkurencyjność i produktywność wzrastają. Przedsiębiorstwa współpracujące z ośrodkami naukowymi przyczyniają się do wzrostu poziomu nauczania w tych ostatnich, dzięki środkom finansowym czy wymianie wiedzy, i jednocześnie same korzystają z tego procesu mając do wyboru lepiej wykształconą siłę roboczą.

Przykładem dodatkowych korzyści z inwestycji w naukę jest inicjatywa Cisco. Co prawda nie jest to współpraca z uczelniami, których fizyczna lokalizacja znajduje się w pobliżu siedziby firmy, ale jako że Cisco jest dostawcą sprzętu i oprogramowania do budowy sieci telekomunikacyjnych i teleinformatycznych, Cisco Networking Academy, polegająca na organizowaniu darmowych szkoleń dla studentów z całego świata, dociera do odbiorców ze swojego otoczenia – sieci internetowej. Szkolenia z projektowania, budowy i utrzymania sieci

telekomunikacyjno-informatycznych przynoszą korzyść dla jego uczestników oraz dla samego Cisco, ponieważ oprócz lepszego dostępu do pracowników o dużym potencjale, przyczyniają się także do zwiększenia popytu na własne produkty i usługi.

Trzy powyższe metody tworzenia wspólnej wartości nie są od siebie całkowicie niezależne. Wręcz przeciwnie, często jeden proces wynika z drugiego. Wdrożenie nowych produktów czy usług, lub ich przeprojektowanie, wymaga zazwyczaj zmian w łańcuchu dostaw. Ma to bezpośrednie przełożenie na produktywność w łańcuchu wartości. Z kolei analiza ekonomiczna produktywności może uzasadniać sens tworzenia klastrów wspomagających wokół przedsiębiorstwa. Taki ciąg logiczny (*a* więc *b*, *b* więc *c*) można wyobrazić sobie również w odwrotnej kolejności, jednak związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy poszczególnymi elementami będzie odmienny. Tak więc rozwój klastrów wspomagających oferuje możliwość usprawnienia łańcucha wartości, co z kolei może prowadzić do potencjalnych korzyści w przypadku przeprojektowania oferowanych produktów i usług.

Zastosowanie jednej lub więcej z tych metod, w dowolnej konfiguracji, według teorii CSV prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej, przy jednoczesnym uwzględnieniu celów społecznych i/lub środowiska. Wzajemne uzupełnianie się trzech powyższych metod stwarza szanse na wielokrotnienie korzyści płynących z CSV, a w szczególności trwałą przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstwa.

Znane przykłady zastosowania CSV w praktyce biznesowej pochodzą głównie z dużych koncernów. Oprócz wyżej wymienionych przypadków tworzenia wspólnej wartości w Nestlé, Cisco, Unilever, Johnson & Johnson czy Coca-Coli, warte przytoczenia są przykłady z General Electric (GE), Alcoa i Novo Nordisk.

W myśl pierwszej z metod tworzenia wspólnej wartości, GE zdecydował się na przeprojektowanie tysięcy swoich produktów, aby zmniejszyć ich negatywny wpływ na środowisko naturalne. Dla koncernu korzyść polegała na zwiększeniu przychodów ze sprzedaży. Obecnie GE jest w trakcie realizacji ambitnego planu pod nazwą *Healthymagination*, służącego obniżeniu kosztów dostępu do opieki zdrowotnej, przy jednoczesnym podniesieniu jakości usług zdrowotnych, a także zwiększeniu udziału rynkowego sprzętu oferowanego przez GE oraz podniesieniu zyskowności własnej działalności w tej dziedzinie. Środkiem prowadzącym do osiągnięcia powyższego celu jest inwestycja w badania i rozwój. Dotychczas wprowadzone na rynek nowe produkty pozwalają na optymizm w realizacji całości planu.

Innym przykładem tej samej metody jest stworzenie rentownego nowego rynku zbytu dla produktów czy usług, które korzystnie wpłyną na wartości społeczne. Takie rozwiązanie przypadło w udziale Novo Nordisk. Duńska firma farmaceutyczna, osiągnąwszy dominującą pozycję w swoim sektorze w Chinach, mogła albo dalej walczyć o zwiększenie udziału w rynku, albo powiększyć ten rynek z korzyścią dla siebie i nowych odbiorców. Ta druga opcja przeważyła, i Novo Nordisk skoncentrował się na poprawie diagnozowania cukrzycy w mniejszych chińskich miastach. Edukacja społeczeństwa oraz szkolenia dla pracowników służby zdrowia przynoszą wymierne korzyści. Wartość dla społeczeństwa, mierzona jako niższe koszty leczenia powikłań ludzi chorych na cukrzycę, była sześciokrotnie wyższa od zwiększonych przychodów firmy farmaceutycznej, które wzrosły o ponad 100 milionów USD. Nie ulega wątpliwości, że powstała wspólna wartość (*shared value*) dzięki nowemu podejściu do rynku zbytu.

Z kolei Alcoa, jeden z największych producentów aluminium na świecie, znalazł szansę w zwiększonej utylizacji surowca w Stanach Zjednoczonych, gdzie recykling aluminiowych puszek spadł do poziomu dużo niższego niż w wielu innych krajach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Inwestycja w nową przetwórnice aluminium i kanały skupu, oraz aktywna kampania marketingowa i edukacyjna, a także wsparcie organizacji społecznych zaangażowanych w recykling, są częścią skomplikowanego planu, mającego przynieść ogromne korzyści środowisku naturalnemu dzięki oszczędnościom w zużyciu energii, która byłaby konieczna do wyprodukowania nowego aluminium z boksytu. Oczywiście taki sposób pozyskania surowca jest też bardziej opłacalny dla Alcoa, co przełoży się na pokaźne zyski. Jest to świetny przykład wykorzystania metody redefinicji produktywności w łańcuchu wartości, dla wytworzenia wspólnej wartości.

Przytoczone przykłady nie są jedynymi możliwymi zastosowaniami CSV w praktyce. Nie oznaczają również, że tworzenie wspólnej wartości dokonuje się jedynie w dużych korporacjach. Dobór wyniku głównie z dostępności informacji. Mniejsze przedsiębiorstwa zazwyczaj nie tworzą raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju (*sustainability*), jest to domena firm notowanych na giełdzie, które dbają o komunikację nie tylko ze swoimi akcjonariuszami, ale także pozostałymi interesariuszami.

Przyszłość CSV

Koncepcja tworzenia wspólnej wartości została przedstawiona przez Portera i Kramera stosunkowo niedawno, co powoduje, że wiele jej aspektów wymaga dalszego wyjaśnienia. Jednym z nich jest kwestia badania wpływu praktyk CSV na stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa, czy wytworzoną wartość ekonomiczną i społeczną. Jak dotychczas

nie udało się stworzyć efektywnego systemu pomiaru. O ile poziom przewagi konkurencyjnej jest trudny do określenia ilościowego, to efekt ekonomiczny tworzenia wartości można sprowadzić do pojedynczej liczby. Problem polega jednak na tym, jak zmierzyć wartość wkładu CSV do stanu zdrowia ludzkiego, czystości powietrza, czy poziomu edukacji. Przyporządkowanie subiektywnych zmiennych jakościowych pozwala na porównanie alternatywnych działań, jednak nie umożliwia wyboru takiego z nich, które maksymalizowałoby tworzenie całkowitej wartości dla przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, a więc wartości ekonomicznej i społecznej jednocześnie.

Z drugiej jednak strony, jeśli założyć, że podstawową funkcją CSV jest tworzenie wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym polepszaniu warunków społecznych i środowiskowych otoczenia, to wystarczy jedynie sprawdzenie czy wpływ tych działań jest pozytywny. Niemniej jednak takie podejście nastrocza kłopotów z wyborem między alternatywnymi działaniami w przypadku, gdy konieczne jest uszeregowanie ich według wartości wytworzonej dla otoczenia. W takiej sytuacji pozostaje jedynie polegać na kryterium wykreowanej wartości ekonomicznej.

Kolejną kwestią jest raportowanie. Przykłady zewnętrznego raportowania CSV dla interesariuszy pochodzą głównie z Nestlé, które od kilku lat publikuje takie raporty roczne. Inspirację można znaleźć również w wielu raportach dotyczących CSR oraz zrównoważonego rozwoju, które często opierają się na standardach takich jak GRI (Global Reporting Initiative), podlegających ciągłym udoskonaleniom – czwarta generacja standardu jest obecnie w opracowaniu. Wszystko wskazuje na to, że przyszłością raportowania zewnętrznego będzie zintegrowane raportowanie łączące kwestie finansowe przedsiębiorstwa z jego ekono-

micznym, społecznym i środowiskowym aspektem. Zatem zastosowanie CSV pozwoli wpisać powyższe elementy w strategię przedsiębiorstwa.

Pozostaje jeszcze jeden wymiar raportowania – raportowanie wewnętrzne. Jeśli CSV ma stać się trzonem strategii firmy, zarządzający muszą otrzymywać informację zwrotną dotyczącą jej efektywności. Taką funkcję pełnią zazwyczaj kluczowe wskaźniki efektywności (*key performance indicators*), jednak ich pomiar napotyka problemy omówione wcześniej. A prze-

cież, według popularnego stwierdzenia, trudno jest zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć.

CSV ma szansę nadać nowy wymiar intuicyjnemu związkowi wartości ekonomicznych i społecznych w działalności gospodarczej, jednakże najpierw musi zostać rozwiązana kwestia pomiaru tworzenia wspólnej wartości. W przeciwnym razie CSV stanie się kolejną niszową koncepcją, pozostającą bez większego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstw.

Bibliografia:

1. Bockstette V., Stamp M., *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, FSG (on-line), 2011.
2. *Changing diabetes in China*, The Blueprint for Change Programme, Novo Nordisk, February 2011.
3. *Competing by saving lives: stories of implementation*, FSG, 13 June 2011.
4. Emerson J., *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, October 2003.
5. Hart S.L., Milstein M.B., *Creating sustainable value*, "Academy of Management Executive", Vol. 17, No 2, 2003.
6. http://www.unilever.com/images/es_Project_Shakti_tcm13-13297.pdf.
7. Porter M.E., Kramer M.R., *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, "Harvard Business Review", November 1999.
8. Porter M.E., Kramer M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, "Harvard Business Review", December 2002.
9. Porter M.E., Kramer M.R., *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.
10. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review", January-February 2011.

Mariusz Trzaskowski, absolwent Finansów i Bankowości SGH oraz sinologii UW. Mieszka w Szanghaju, gdzie doradza międzynarodowym korporacjom przy ekspansji na rynku chińskim. Jego zainteresowania badawcze obejmują kwestie rozwoju strategicznego przedsiębiorstw oraz tworzenia wartości.