

**Edyta Spodarczyk\***

Akademia Morska w Gdyni

## **INNOWACYJNY MODEL BIZNESU – SUKCES OPARTY NA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ WSPÓŁPRACY BIZNESU, UCZELNI I WŁADZ**

### **STRESZCZENIE**

W artykule omówiono innowacyjny model biznesowy oparty na współpracy międzysektorowej skupionej wokół wspólnego celu, w którym poszczególne strony realizują własne korzyści, uwzględniając przy tym interes społeczny i zasady koncepcji społecznej odpowiedzialności. Przedstawiono innowacyjny model biznesowy, wykorzystując metodę studium przypadku dotyczącego stworzenia kompleksu dla seniorów, dzięki współpracy Stowarzyszenia Gospodarczego w Piszku, administracji publicznej oraz Akademii Morskiej w Gdyni. Strony zaangażowane we współpracę, postępując zgodnie z założeniami innowacyjnego modelu biznesowego, realizują swoje własne cele, rozwiązując przy tym problem społeczny.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, koncepcja społecznej odpowiedzialności, ISO 26000, współpraca międzysektorowa, model potrójnej helisy

### **Wprowadzenie**

Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartości oraz zapewnia i czerpie z nich zyski<sup>1</sup>. Innymi słowy, w modelu biznesowym ujęty jest sposób postępowania organizacji oparty na tworzeniu przewag

---

\* Adres e-mail: e.spodarczyk@wpit.am.gdynia.pl.

<sup>1</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012, s. 18.

konkurencyjnych pozwalających na osiągnięcie zysków. Tworzenie przewag konkurencyjnych wymaga zaangażowania zasobów w celu oferowania odbiorcom wartości bardziej przez nich pożądanym niż te oferowane przez konkurentów. Organizacja, która jest w stanie realizować tak postawiony cel, musi dysponować wystarczającymi zasobami i posiadać doskonałą znajomość rynku oraz umiejętność przewidywania zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu. Takie są domeny dużych firmy i korporacji. W jaki sposób ma tworzyć model biznesowy organizacja dysponująca ograniczonymi zasobami? W niniejszym artykule autorka próbuje wykazać, że taka organizacja powinna szukać sojuszników, podejmując współpracę z innymi organizacjami, reprezentującymi często odmienne sektory (a więc bezpośrednio ze sobą niekonkurującymi), ale mającymi wspólny cel na danym rynku. „Słownik języka polskiego” definiuje współpracę jako „pracę wykonywaną wspólnie z kimś innym, jest to działalność prowadzona w porozumieniu z kimś innym”<sup>2</sup>. W odniesieniu do omawianego modelu biznesowego współpraca pomiędzy organizacjami reprezentującymi różne sektory powinna odbywać się na zasadach partnerstwa. Tak rozumiane partnerstwo (współpraca międzysektorowa) to „taka forma relacji, która ma charakter względnie trwałego (często zinstytucjonalizowanego) procesu polegającego na wspólnym definiowaniu potrzeb, ewidencjonowaniu zasobów, tworzeniu planów działań i wreszcie wspólnego, a zatem zharmonizowanego, ich wykonywania. Partnerstwa takie mogą być zawierane na potrzeby konkretnego zadania, mogą też jednak przekształcać się w ogólniejszy (czasem zinstytucjonalizowany i posiadający odrębną osobowość) mechanizm współdziałania. Partnerstwo nie jest już wtedy li tylko przymiotnikiem określającym specyficzny typ relacji, ale staje się wręcz rzeczownikiem i odrębnym podmiotem”<sup>3</sup>.

Problematyka współpracy międzysektorowej jest przedmiotem zainteresowania badaczy. Istnieje bogata literatura zachodnia dotycząca tej problematyki. Autorzy koncentrują się przede wszystkim na współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami nienastawionymi na zysk oraz administracją. Podkreśla się przede wszystkim efekt synergii, jaki można osiągnąć dzięki realizowaniu wspólnego celu przy wykorzystaniu zasobów różnych organizacji oraz dzieleniu się wiedzą

<sup>2</sup> M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715.

<sup>3</sup> A. Handzlik, J. Głowacki (red.), *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 16.

i doświadczeniem<sup>4</sup>. W warunkach polskich zainteresowanie współpracą międzysektorową zarówno organizacji, jak i badaczy ma krótszą tradycję. Charakter tej współpracy ma raczej wymiar lokalny. Z reguły zaangażowane są władze lokalne oraz organizacje pozarządowe, rzadziej współpraca dotyczy także sektora biznesu. Niewątpliwie czynnikiem wyzwalającym potrzebę współpracy jest możliwość ubiegania się o finansowanie, np. ze środków unijnych, różnorodnych działań na rzecz społeczności, gdzie warunkiem jest zawiązanie partnerstwa międzysektorowego. Jak podają autorzy opracowań poruszających problematykę współpracy międzysektorowej na gruncie polskim, nie zawsze takie relacje odpowiadają definicji partnerstwa, ale stanowią pierwsze próby wprowadzenia takich zasad w rodzimych warunkach<sup>5</sup>.

Przykładem współpracy międzysektorowej jest współdziałanie przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego oraz uczelni. W literaturze taki model współpracy określa się jako model potrójnej helisy. W modelu tym zakłada się, że wraz ze zmianami w otoczeniu zmienia się sytuacja w wymienionych sektorach oraz ich role w środowisku lokalnym. Aby realizować własne cele, sektory muszą ze sobą współpracować, co w rezultacie przynosi pozytywny efekt społeczny i gospodarczy<sup>6</sup>. W Polsce współpraca sektora nauki, biznesu i administracji nie jest dostatecznie rozwinięta. Podkreśla się jednak, że efektem takiego współdziałania może być wzrost innowacyjnych rozwiązań dotyczących zarówno sfery społecznej, jak i gospodarczej<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Por. D.A. Rondinelli, T. London, *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations*, „Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 1, s. 61–76; J.W. Selsky, B. Parker, *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, „Journal of Management” 2005, Vol. 31, No. 6, s. 849–873; J.M. Bryson, B.C. Crosby, M. Middleton Stone, *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, „Public Administration Review”, Vol. 66, Issue Supplement s1, December 2006, s. 44–55.

<sup>5</sup> Por. A. Handzlik, J. Głowacki, dz. cyt.; M. Dudkiewicz, G. Makowski, *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje*, ekspertyza przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, [www.civitas.edu.pl](http://www.civitas.edu.pl) (dostęp 20.11.2014); M. Furmankiewicz, *Współpraca międzysektorowa w ramach „partnerstw terytorialnych” na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 2(24), s. 5–25.

<sup>6</sup> L. Leydesdorff, H. Etkowitz, *Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, „Science and Public Policy” 1996, Vol. 23(5), s. 279–296.

<sup>7</sup> Por. A. Olechnicka, A. Płoszaj, *Sieci współpracy receptą na innowacyjność regionu?*, w: A. Tucholska (red.), *Europejskie wyzwania dla Polski i jej regionów*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, [www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl) (dostęp 20.11.2014).

Cel przedsiębiorstwa będzie miał charakter komercyjny, pozostałe organizacje nie są nastawione na zyski, ale na realizację celów społecznych czy naukowych, co wymaga zgromadzenia odpowiednich środków. Przedsiębiorstwo, które potrafi osiągać zyski, uwzględniając przy tym interes społeczny, ma szansę na wsparcie swojego projektu przez zaangażowanie zarówno władz lokalnych, jak i przedstawicieli nauki w realizację wspólnego celu, który będzie przynosić stronom oczekiwane przez nie korzyści. Częstym problemem we współpracy sektora nauki, biznesu i administracji jest brak zaufania pomiędzy stronami. Utrudnia to nawiązanie relacji na zasadach partnerstwa. W tej sytuacji pomocne w realizacji takiego modelu biznesowego jest prowadzenie działalności zgodnie z zasadami koncepcji społecznej opisanej m.in. w normie ISO 26000. Opracowanie i przestrzeganie zasad współpracy opartych na wytycznych społecznej odpowiedzialności zapewnić może transparentność i etyczny charakter działań poszczególnych partnerów. Norma ISO 26000 jest uniwersalna i może być wykorzystywana przez różne organizacje (przedsiębiorstwa, organizacje *non profit*, samorządy itd.). Definiuje koncepcję społecznej odpowiedzialności jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach<sup>8</sup>.

## 1. Metoda studium przypadku. Charakterystyka badania

Metoda studium przypadku jest jedną z jakościowych metod badawczych, której celem może być m.in. przedstawienie szczególnego obiektu, cechy lub problemu<sup>9</sup>. Obszar zainteresowania autorki dotyczy współpracy międzysektorowej związanej pomiędzy Akademią Morską w Gdyni, Stowarzyszeniem Gospodarczym

<sup>8</sup> [www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000](http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000) (dostęp 26.04.2014).

<sup>9</sup> Por. K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 126–127.

w Pisz, przedsiębiorstwami działającymi na terenie gminy Pisz oraz Urzędem Miasta i Gminy Pisz. Współpraca ta koncentruje się wokół utworzenia w Pisz kompleksu dla seniorów. Główne cele badania sprowadzają się do identyfikacji procesu tworzenia się relacji pomiędzy stronami oraz określenia mechanizmów przekształcenia się tych relacji w innowacyjny model biznesowy oparty na współpracy międzysektorowej z zastosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności. Takie podejście prowadzi do realizacji celów komercyjnych, pod warunkiem uwzględnienia konieczności rozwiązywania problemów społecznych. Autorka przy opracowaniu studium przypadku wykorzystwała m.in. materiały Stowarzyszenia Gospodarczego w Pisz, opracowania własne przygotowane na potrzeby opisywanego przedsięwzięcia (w tym oparte na danych statystycznych, raportach z badań rządowych dotyczących problematyki senioralnej, artykułach prasowych, źródłach internetowych), informacje na temat ogłoszonego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju II konkursu w ramach programu INNOWACJE SPOŁECZNE.

Poniżej przedstawiono proces nawiązywania współpracy prowadzącej do powstania innowacyjnego modelu biznesowego.

### **1.1. Kompleks dla seniorów „Gwiazda Mazur”. Studium przypadku**

Podczas pobytu w USA przedsiębiorcy z Pisz mieli okazję zapoznać się z zasadami funkcjonowania miasteczek dla seniorów. Zwiedzili Sun City Grand w Arizonie. Miasteczko zostało założone w latach 90. ubiegłego stulecia z myślą o rosnącej grupie osób, które przekroczyły 50. rok życia. Rozwiązania organizacyjne, architektoniczne, komunikacyjne i inne w pełni uwzględniają potrzeby seniorów, zapewniając im możliwość prowadzenia bezpiecznego i aktywnego stylu życia. Obecnie w Sun City Grand zamieszkuje ponad 50 tys. emerytów, a w całych USA miasteczek, dzielnic czy przedmieść przyjaznych seniorom powstało wiele<sup>10</sup>.

Będąc pod wrażeniem rozwiązań zachodnich, polscy przedsiębiorcy zaczęli rozważać pomysł przeniesienia tych praktyk na rodzimy grunt. Z uwagi na brak doświadczenia w tego rodzaju działalności zwrócili się do pracowników naukowych Akademii Morskiej w Gdyni z prośbą o pomoc w ocenie możliwości implementacji rozwiązań amerykańskich na polskim rynku. Pod rozważę poddano otwarcie kompleksu dla seniorów w Pisz.

<sup>10</sup> Por. [www.seniorzy.pl/index.php/informacje/1190-aktywny-emeryt-po-polsku](http://www.seniorzy.pl/index.php/informacje/1190-aktywny-emeryt-po-polsku) (dostęp 10.05.2014).

W czerwcu 2013 roku przedsiębiorcy z Pizy nawiązali kontakt z pracownikami Katedry Ekonomii i Zarządzania Akademii Morskiej w Gdyni. Zainicjowano spotkanie, którego celem było przedstawienie możliwości i barier funkcjonowania kompleksu dla seniorów w Pizy. Przedsiębiorcy zaprezentowali swoją wizję kompleksu dla seniorów<sup>11</sup>. Przedmiot przedsięwzięcia to budowa w obrębie miasta Piza nowoczesnego, pilotażowego<sup>12</sup> ośrodka o funkcji opiekuńczo-rehabilitacyjnej, zapewniającego stały pobyt i godne warunki egzystencji osób starszych, stanowiącego swoisty kompleks architektoniczny o powierzchni ok. 9 ha, wykorzystującego istniejącą, bogatą infrastrukturę miejską (plaża, ekomarina, stacja żeglarska, hotele, pensjonaty i inne), a także infrastrukturę naturalną w postaci jeziora Roś, rzeki Pisy i terenów zielonych.

Infrastruktura kompleksu miałyby zapewniać pobyt ok. 250 pensjonariuszom, do dyspozycji których byłyby obiekty mieszkalne o wysokim standardzie, obiekty rehabilitacyjne, rekreacyjne, handlowo-usługowe oraz ogród zimowy.

Pracownicy Akademii Morskiej przedstawili dane demograficzne, uwzględniające stan aktualny oraz prognozy odnośnie do struktury społeczeństwa w Polsce ze względu na wiek. Zaprezentowano różnego typu oferty dostępne w Polsce kierowane do seniorów i ich rodzin, podkreślając ich silne i słabe strony. Przedsiębiorcy uzyskali również informacje dotyczące sposobów finansowania tego rodzaju inwestycji i form prawnych planowanego przedsięwzięcia. Rezultatem spotkania była decyzja o kontynuacji prac nad kompleksem dla seniorów i powołaniem Stowarzyszenia Gospodarczego w Pizy (SGwP).

Do stycznia 2014 roku efektem współpracy SGwP i Akademii Morskiej w Gdyni było scharakteryzowanie mazurskiego kompleksu dla seniorów przy wzięciu pod uwagę uwarunkowań społecznych, demograficznych i politycznych. Ustalono, że przedsięwzięcie ma uwzględniać zasady zrównoważonego rozwoju, a także politykę Polski i Unii Europejskiej w zakresie organizowania właściwych warunków egzystencji osób starszych, w kontekście nadchodzących zmian demograficznych w latach 2015–2035.

Ponadto projekt nawiązuje do „Założeń Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020”, której celem jest wspieranie i zapewnienie możliwości

<sup>11</sup> Opis przedsięwzięcia na podstawie materiałów przygotowanych przez SG w Pizy.

<sup>12</sup> Planowany ośrodek w Pizy nazwano pilotażowym, ponieważ miał dać początek innym tego typu ośrodkom przeznaczonym dla seniorów, które mogłyby powstawać w innych częściach Polski.

prowadzenia w dalszym ciągu samodzielnego, niezależnego i satysfakcjonującego życia, nawet przy pewnych ograniczeniach funkcjonalnych.

Zarówno przedstawiciele biznesu, jak i uczelni podkreślali rolę społeczną planowanego przedsięwzięcia i – co za tym idzie – konieczność zainteresowania projektem lokalnych władz. W rezultacie przedsięwzięcie zyskało aprobatę władz samorządowych, które dostrzegły w planowanym projekcie możliwość rozwoju gminy przez rozwiązanie istotnych problemów społecznych (m.in. ograniczenie bezrobocia, poprawa sytuacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców, rozwój przedsiębiorczości).

Kolejnym etapem współpracy było rozważenie decyzji o udziale w ogłoszonym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju II konkursie w ramach programu INNOWACJE SPOŁECZNE. Program INNOWACJE SPOŁECZNE Narodowego Centrum Badań i Rozwoju jest programem wsparcia sektora nauki, otoczenia gospodarczego oraz sektora organizacji pozarządowych w zakresie podejmowania i realizacji innowacyjnych działań i inicjatyw społecznych, bazujących na osiągnięciach nauki i techniki. Program skierowano do jednostek podejmujących działania, które mają stymulować rozwój społeczny oraz poprawę jakości życia społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem tych grup i obszarów, w których istnieje wyjątkowa potrzeba innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych inicjatyw społecznych<sup>13</sup>.

Zarówno przedstawiciele SGwP, jak i Akademii Morskiej w Gdyni świadomi byli, że na złożenie wniosku jest niewiele czasu (do 26 marca 2014 roku). Uznano jednak, że wpisanie przedsięwzięcia w ramy powyższego projektu pozwoli usystematyzować prace nad mazurskim kompleksem dla seniorów, nawet jeśli ze względów formalnych i organizacyjnych nie będzie możliwości złożenia wniosku w konkursie.

Podczas wizyty w Piszcu w połowie marca 2014 roku autorka, uwzględniając regulamin projektu oraz charakter planowanego przedsięwzięcia, zaprezentowała wytyczne, które mogły stanowić szkielet wniosku w konkursie NCBiR. Opracowanie opisywało projekt zatytułowany przez autorkę, jako Innowacyjny Model Biznesowy „Gwiazda Mazur” oparty na wytycznych ISO 26000.

Za cel projektu autorka przyjęła poprawę jakości życia społeczeństwa przez wzrost współpracy międzysektorowej (przedsiębiorstwa, samorządy, uczelnie) opartej na zasadach społecznej odpowiedzialności, prowadzącej do identyfikowania

<sup>13</sup> Charakterystyka Programu INNOWACJE SPOŁECZNE oraz więcej informacji na temat programu na stronie [www.ncbir.pl/programy-krajowe/innowacje-spoleczne/ii-konkurs/](http://www.ncbir.pl/programy-krajowe/innowacje-spoleczne/ii-konkurs/) (dostęp 20.02.2014).



i wdrażania innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych. Interesariuszami mieli być seniorzy, przedsiębiorstwa, mieszkańcy gminy Pisz i okolicznych gmin, lokalne samorządy, NGO, uczelnie, środowisko naturalne, gospodarka.

Za innowację społeczną uznano nowe rozwiązanie (produkt, proces, usługa) problemu społecznego, które jest bardziej efektywne niż dotychczas stosowane, oraz takie, które jednocześnie odpowiada na zapotrzebowanie społeczne i powoduje trwałą zmianę w danych grupach społecznych<sup>14</sup>.

Autorka w trakcie spotkania wykazała, w jaki sposób planowane przez SGwP przedsięwzięcie wpisuje się w definicje innowacji społecznej oraz w koncepcje społecznej odpowiedzialności ujętej w postaci wytycznych ISO 26000. Wskazano przede wszystkim na potencjał, jaki niesie współpraca międzysektorowa (nauka, biznes, administracja) dla rozwiązywania problemów społecznych. Warunkiem powodzenia takiej współpracy jest społeczne zaangażowanie poszczególnych stron, oparte na zasadach odpowiedzialności społecznej oraz świadomość korzyści, jakie tak rozumiane współdziałanie ze sobą niesie. Perspektywa przyszłych korzyści, zarówno w wymiarze społecznym, jak i korzyści dla zaangażowanych stron, jest istotnym warunkiem uruchomienia posiadanych przez strony zasobów, co jest niezbędne do realizacji przedsięwzięcia. Argumenty przedstawiono w tabeli 1.

Podkreślając, że komercyjny charakter przedsięwzięcia uwzględniający interes społeczny powoduje zaangażowanie w jego realizację różnych grup interesariuszy, powinno wskazać się poszczególnym grupom możliwe do osiągnięcia korzyści. Jako interesariuszy szczególnie ważnych w omawianym przedsięwzięciu wskazano seniorów, mieszkańców, przedsiębiorstwa, samorządy i uczelnie. Seniorzy mogliby aktywnie spędzać czas, czuć się potrzebnymi, mieć poczucie bezpieczeństwa i przynależności do danej społeczności. Mogliby przykładowo, na zasadzie dobrowolności, oferować swoje umiejętności na rzecz lokalnej społeczności (np. nauka języków obcych, praca z dziećmi i młodzieżą itp.). Kompleks dla seniorów dałby także nowe miejsca pracy mieszkańcom okolicznych gmin. Stałe źródło utrzymania przyczyniłoby się nie tylko do poprawy sytuacji ekonomicznej gospodarstw domowych, ale także wzrostu pozycji społecznej i poczucia bezpieczeństwa ich członków. Przedsiębiorstwa mogłyby zaangażować się zarówno w etap budowania kompleksu, jak i dostarczania towarów i usług w trakcie działalności ośrodka dla seniorów. Powyż-

<sup>14</sup> Definicja innowacji społecznej została wprowadzona do regulaminu konkursu i pochodzi ze strony: [www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1217/1/1/prezentacja\\_\\_spotkanie\\_2.pdf](http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1217/1/1/prezentacja__spotkanie_2.pdf) (dostęp 9.03.2014).



sze korzyści, które byłyby udziałem lokalnych społeczności i organizacji, wpłynęłyby pozytywnie na sytuację całego regionu, co leży w interesie władz lokalnych. Także przedstawiciele uczelni, dzięki zaangażowaniu się w transfer wiedzy, współpracę z przedsiębiorstwami i innymi organizacjami mogłyby zyskać zaufanie lokalnej społeczności, a co za tym idzie, możliwość prowadzenia badań. Te i inne korzyści uwzględnione przez autorkę dla poszczególnych interesariuszy, a wynikające z działania na terenie Pisz Mazurskiego kompleksu dla seniorów, zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 1. Zgodność Innowacyjnego Modelu Biznesowego „Gwiazda Mazur” z definicją innowacji społecznej i wytycznymi ISO 26000

Definicja innowacji społecznej	Odniesienie do innowacyjnego modelu biznesowego „Gwiazda Mazur”
Nowe rozwiązanie problemu społecznego	Innowacyjny model biznesowy oparty na <b>współpracy międzysektorowej</b> zintegrowany wokół problemów społecznych <b>Problemy społeczne:</b> niska jakość życia wynikająca z procesu starzenia się społeczeństwa, małej aktywności seniorów, bezrobocia, niskiego poziomu integracji społecznej, ubożenia społeczeństwa, wykluczenia, słabej kondycji przedsiębiorstw, niskiego poziomu przedsiębiorczości w regionie, migracji ludzi młodych, ochrony środowiska
Rozwiązanie bardziej efektywne niż to dotychczas stosowane	Ograniczona współpraca przedsiębiorstw, samorządu, uczelni, NGO, mieszkańców – integracja wokół wspólnych celów i korzyści Aktywizacja seniorów: kluby seniora, Uniwersytet III Wieku – poczucie ważnej roli społecznej; możliwość pracy na rzecz lokalnej społeczności (dzieci, młodzież, dorośli) itp. Bezrobocie: praca tymczasowa, migracje, zasiłek – nowe miejsca pracy, pobudzanie przedsiębiorczości, nowe inwestycje Niski poziom integracji społecznej – problemy różnych grup społecznych mogą zostać rozwiązane dzięki integracji wokół wspólnego celu; wzajemne zrozumienie, komunikację
Rozwiązanie, które odpowiada na zapotrzebowanie społeczne	Nawiązanie do istotnych problemów społecznych (w skali kraju, regionu i lokalnych) Działania oparte na wytycznych ISO 26 000, gwarantujące transparentność, dialog i odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy
Rozwiązanie, które powoduje trwałą zmianę w danych grupach społecznych	Opracowanie zasad współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedzialnej społecznie roli przedsiębiorstw, NGO, samorządów, uczelni Opracowanie narzędzia do przeprowadzania okresowego audytu społecznej odpowiedzialności wśród wyżej wymienionych interesariuszy Ciągłe doskonalenie innowacyjnego modelu w oparciu o wyniki audytu i pomiar satysfakcji poszczególnych grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo zaangażowania SGwP, pracowników Katedry Ekonomii i Zarządzania Akademii Morskiej w Gdyni oraz wsparcia władz lokalnych z przyczyn organizacyjnych nie złożono do NCBiR wniosku o finansowanie projektu. Jednak prace nad przedsięwzięciem uwzględniającym założenia przedstawione powyżej trwają nadal. Oprócz SGwP, pracowników naukowych i studentów Akademii Morskiej w przedsięwzięcie zaangażowały się władze wojewódzkie, powiatowe i miejskie oraz potencjalni inwestorzy. Zainteresowane strony są świadome tego, że działanie oparte na wytycznych innowacyjnego modelu biznesowego zwiększają szanse powodzenia projektu.

Tabela 2. Korzyści dla interesariuszy z Innowacyjnego Modelu Biznesowego „Gwiazda Mazur”

Interesariusze	Korzyści
Seniorzy	Aktywizacja osób starszych, poczucie przynależności społecznej, bezpieczeństwo, samorealizacja, opieka zdrowotna
Mieszkańcy	Miejsca pracy, poprawa sytuacji ekonomicznej, poczucie bezpieczeństwa, edukacja, wzrost aktywności społecznej, awans społeczny
Przedsiębiorstwa	Możliwość rozwoju firm, nowe rynki zbytu, dostęp do innowacyjnych rozwiązań, zwiększenie obrotów/zysków
Samorząd	Wpływy do budżetu, skuteczna komunikacja ze społecznością lokalną, wzrost zaufania, wizerunek, rozwiązanie problemów społecznych, współpraca z uczelniami przy rozwiązywaniu innych problemów lokalnych
Uczelnie	Możliwość prowadzenia badań, współpraca z sektorem przedsiębiorstw, z administracją publiczną, prowadzenie szkoleń dla seniorów, przedsiębiorców, przedstawicieli administracji, przygotowanie ofert kształcenia

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Przedstawiony w artykule innowacyjny model biznesowy ma charakter uniwersalny. Może być stosowany w różnych regionach, w których współpraca międzysektorowa oparta na zasadach społecznej odpowiedzialności, dzięki zdefiniowaniu kapitału, jakim dysponują interesariusze, oraz określeniu sposobu, w jaki mogą się tym kapitałem dzielić, prowadzi do innowacyjnych rozwiązań istniejących problemów społecznych. Istotne jest także określenie ról, jakie pełnią poszczególne sektory w procesie realizacji współpracy. Role te mogą się zmieniać w zależności od

świadomości i wiedzy partnerów, źródła problemu, który decydują się rozwiązać, oraz od etapu procesu współpracy. Uwzględnienie w działaniach biznesowych interesu społecznego powoduje zaangażowanie różnych grup interesariuszy w realizację projektu, zdefiniowanie zasad współpracy opartych na wytycznych społecznej odpowiedzialności pozwala ograniczyć wzajemną nieufność i daje podstawy prowadzenia działań przejrzystych i etycznych. Poszczególni interesariusze w realizacji przedsięwzięcia upatrują właściwych dla siebie korzyści, dzięki czemu są gotowi zaangażować swoje zasoby. Współpraca międzysektorowa, oparta na zasadach społecznej odpowiedzialności, prowadzi do innowacyjnych rozwiązań problemów biznesu, nauki, społeczeństwa i gospodarki. W efekcie poprawia się pozycja konkurencyjna interesariuszy oraz sytuacja na rynku, na którym funkcjonują. Przedsiębiorstwo, poprzez budowanie opartych na wspólnych korzyściach relacji z innymi uczestnikami rynku, staje się atrakcyjnym partnerem, osiąga cele biznesowe, a pozostałe strony rozwiązują w sposób bardziej skuteczny problemy społeczne i ekonomiczne.

## Literatura

- Bryson J.M., Crosby B.C., Middleton Stone M., *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, Issue Supplement.
- Dudkiewicz M., Makowski G., *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje*, ekspertyza przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, [www.civitas.edu.pl](http://www.civitas.edu.pl) (dostęp 20.11.2014).
- Furmankiewicz M., *Współpraca międzysektorowa w ramach „partnerstw terytorialnych” na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 2(24).
- Handzlik A., Głowacki J. (red.), *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Leydesdorff L., Etzkowitz H., *Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, „Science and Public Policy” 1996, Vol. 23(5).
- Olechnicka A., Płoszaj A., *Sieci współpracy receptą na innowacyjność regionu?* w: A. Tucholska (red.), *Europejskie wyzwania dla Polski i jej regionów*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, [www.euroreg.uw.edu.pl](http://www.euroreg.uw.edu.pl) (dostęp 20.11.2014).

- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice 2012.
- Rondinelli D.A., London T., *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations*, „Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 1.
- Selsky J.W., Parker B., *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, „Journal of Management December” 2005, Vol. 31, No. 6.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Materiały udostępnione przez Stowarzyszenie Gospodarcze w Pizzu.  
[www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000](http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000) (dostęp 26.04.2014).  
[www.seniorzy.pl/index.php/informacje/1190-aktywny-emeryt-po-polsku](http://www.seniorzy.pl/index.php/informacje/1190-aktywny-emeryt-po-polsku) (dostęp 10.05.2014).  
[www.ncbir.pl/programy-krajowe/innowacje-spoleczne/ii-konkurs/](http://www.ncbir.pl/programy-krajowe/innowacje-spoleczne/ii-konkurs/) (dostęp 20.02.2014).  
[www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1217/1/1/prezentacja\\_\\_spotkanie\\_2.pdf](http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1217/1/1/prezentacja__spotkanie_2.pdf) (dostęp 9.03.2014).

## INNOVATIVE BUSINESS MODEL – SUCCESS BASED ON CSR AND BUSINESS, UNIVERSITY AND AUTHORITIES COOPERATION

### Abstract

The purpose of this article is to present an innovative business model based on cross-sectoral cooperation centered around a common purpose, in which the various parties pursue their own benefits taking into account the public interest and the principles of corporate social responsibility. Innovative business model is shown using the case study method for creating a complex for seniors, thanks to the cooperation of the Association Economic Pisz, public administration and the Maritime Academy in Gdynia.

*Translated by Edyta Spodarczyk*

**Keywords:** innovative business model, corporate social responsibility, ISO 26000, *cross-sectoral* collaboration, the Triple Helix Model

**JEL Code:** M00