

## Ewolucja CSR w Nowej Gospodarce – od działań pozornych i społecznej nieodpowiedzialności do CSR 2.0<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

Współczesny świat podlega ciągłym zmianom wpływającym na najróżniejsze sfery działalności gospodarczej przedsiębiorstw działających w warunkach Nowej Gospodarki, w której nowe formy komunikacji stały się wszechobecne. Celem tego rozdziału jest odpowiedź na pytanie, jak owa Nowa Gospodarka i towarzyszące jej wybrane megatrendy mogą wpłynąć na ewentualny dalszy rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jak koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu sprawdziła się w sytuacji kryzysu gospodarczego ostatnich lat. Ambicją autora jest pokazanie czynników, które mogą wyznaczać kierunki rozwoju CSR w skali globalnej oraz określenie kierunków badań, które warto podjąć w tym obszarze.

### 2. Pojęcia Nowej Gospodarki

Z pojęciem Nowej Gospodarki (ang. *new economy*) wielkie nadzieje wiązano przede wszystkim w latach 90. XX wieku. Nowa Gospodarka miała fundamentalnie zmienić funkcjonowanie świata<sup>2</sup>, miała być remedium na wszystkie problemy współczesności, miała doprowadzić do nieprzerwanego wzrostu gospodarczego, zaniku cyklu koniunkturalnego, wyeliminowania inflacji i przerwania jej tradycyjnego alternatywnego związku z bezrobociem<sup>3</sup>. Życie jednak szybko zweryfikowało te poglądy, potwierdzając twierdzenia Shapiro i Variana<sup>4</sup>, że zmiany technologiczne nie zmieniają przynajmniej podstawowych praw ekonomii. Właśnie rozpoczyna się trzecia dekada funkcjonowania świata w warunkach Nowej Gospodarki, tymczasem wybuchają wciąż nowe kryzysy gospodarcze, których zasięg i głębokość mogą być porównywane tylko z największymi

---

<sup>1</sup> Wersja artykułu przed ostateczną redakcją. Ostateczna wersja:

Mrówka R. (2013), *Ewolucja CSR w nowej gospodarce – od działań pozornych i społecznej nieodpowiedzialności do CSR 2.0*, [w:] red. P. Płoszajski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa

<sup>2</sup> F. Fukuyama, *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York, 1995; T.L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree*, Random House, New York, 2000; R.B. Reich, *The Future of Success*, Knopf, New York, 2001.

<sup>3</sup> G.W. Kołodko, *Nowa gospodarka i stare problemy*, referat z konferencji: „Nowa gospodarka” i stare problemy. *Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, WSPiZ, 14–15 marca 2002, [http://www.tiger.edu.pl.kolodko.kolodko.referaty.pl.nowa\\_gosp\\_pol.pdf](http://www.tiger.edu.pl.kolodko.kolodko.referaty.pl.nowa_gosp_pol.pdf), 09.08.2011.

<sup>4</sup> C. Shapiro, H. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999, s. 10.

katastrofami ekonomicznymi w dziejach świata. Kryzysy te nie omijają także firm stricte związanych działalnością właśnie z sektorami Nowej Gospodarki.

Samo pojęcie Nowej Gospodarki bywa definiowane także różnie. Kołodko<sup>5</sup> pisze o „zespoleniu nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych będących efektem współczesnego postępu technologicznego, który jest stymulowany przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci internetu”. Żelazny<sup>6</sup> definiuje Nową Gospodarkę jako „gospodarkę opartą na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiągnięciu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (w szczególności ICT – ang. *Information & Communication Technologies*) oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych”. Jako pojęcia bliskoznaczne lub wręcz synonimiczne do Nowej Gospodarki uznawane są terminy „nowa ekonomia” (*new economics*), „gospodarka wiedzy” (*knowledge economy*) lub „gospodarka oparta na wiedzy” (*knowledge-based economy*), „gospodarka elektroniczna” (*e-economy*), „gospodarka cyfrowa” (*digital economy*), „gospodarka sieciowa” (*network economy*)<sup>7</sup>. To, co spaja wymienione definicje i koncepcje, to przede wszystkim:

1. Znaczenie wykorzystania nowych technologii – to właśnie pojawienie się nowych możliwości technologicznych wspierających komunikację, komputerów, mobilnej telefonii, sieci Internet, później portali społecznościowych stało się impulsem do rozwoju „nowej ekonomii” jeszcze w latach 90. XX wieku. Czynnikiem ten wydaje się kluczowy, gdyż miał wpływ także na inne kwestie – szybkość komunikacji, zasięg działalności podmiotów gospodarczych, przemiany kulturowe, zmianę stosunku sił między podmiotami gospodarczymi itd. Pod wpływem pojawiających się ciągle nowych rozwiązań technologicznych sama Nowa Gospodarka też ewoluje, odkrywając nowe możliwości (w ostatnich latach widać to głównie przez pryzmat wykorzystania wirtualnych społeczności).
2. Znaczenie wiedzy jako podstawowego zasobu we współczesnej gospodarce – zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy staje się podstawowym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>8</sup>. Stąd na znaczeniu zyskuje proces tworzenia innowacji, zapewnienia ciągłego rozwoju oferowanych usług i produktów. Dla organizacji kluczowe staje się

---

<sup>5</sup> G.W. Kołodko, *Nowa Gospodarka...*, op. cit.

<sup>6</sup> R. Żelazny, *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp.pdf.5.8.pdf>, 09.08.2011.

<sup>7</sup> A. Kwasek, *Identyfikacja stanu wiedzy dotyczącej powstawania nowego modelu gospodarki*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn.index.php?nr=26&p=&strona=biul\\_kwroz\\_cz11](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn.index.php?nr=26&p=&strona=biul_kwroz_cz11), 09.08.2011.

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] red. G.W. Kołodko, *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, WSPiZ, Warszawa, 2002.

przyciągnięcie odpowiednich pracowników i współpracowników, którzy zapewnią możliwość zdobywania i rozwijania nowej wiedzy. Jak twierdzi zresztą Castells<sup>9</sup>, sama wiedza może być produktem współczesnych podmiotów gospodarczych.

3. Globalny charakter oddziaływań i działalności podmiotów gospodarczych – szybkość wymiany informacji i uniezależnienie przedsiębiorstw od fizycznych zasobów ułatwiają międzynarodową ekspansję i umożliwiają globalny zasięg działalności. Powoduje to jednak, że powiązania między podmiotami ekonomicznymi stają się coraz bardziej złożone, obejmują coraz dalsze obszary. To czyni światową gospodarkę, wbrew początkowym entuzjastom Nowej Gospodarki, właśnie podatną na kryzysy w różnych częściach świata.
4. Wzajemne oddziaływanie zjawisk ekonomicznych oraz społecznych, kulturowych, politycznych – Nowa Gospodarka nie jest pojęciem, które powinno zajmować tylko ekonomistów. Jego wpływ sięga zdecydowanie dalej, obejmuje zachowania kulturowe, przemiany społeczne. Pod wpływem ułatwiających komunikację nowych technologii, pod wpływem zjawisk globalizacyjnych, w odpowiedzi na zapotrzebowanie na nową wiedzę, zmieniają się także zachowania czy wręcz normy kulturowe całych społeczeństw<sup>10</sup>. Trudno zresztą mówić tu o wpływie jednostronnym, gdyż dla odmiany nowe zachowania społeczne stwarzają nowe możliwości biznesowe, a także szanse powstawania nowych sektorów gospodarki.

Warto bardziej szczegółowo przeanalizować w tym miejscu pojęcie „gospodarki sieciowej” (*network economy*), jako pewnego szczególnego przejawu Nowej Gospodarki. Nazwa pochodzi od jej kluczowej cechy – produkty i usługi tworzone lub współtworzone są przy wykorzystaniu sieci powiązań, sieci społecznych operujących na skalę globalną. Sieci informatyczne są niczym autostrady i sieci energetyczne gospodarki sieciowej<sup>11</sup>. Zgodnie z prawem Metcalfe’a korzyści z sieci rosną więcej niż proporcjonalnie wraz ze wzrostem liczby użytkowników sieci<sup>12</sup>, więc preferowane są sieci o charakterze otwartym<sup>13</sup>. Każde to otwiera się przedsiębiorstwom na kontakty ze swoim otoczeniem. Kelly<sup>14</sup> wskazuje, że w „gospodarce sieciowej” wartość jest tworzona i dzielona przez wszystkich uczestników sieci, a nie tylko przez pojedyncze przedsiębiorstwa, a ekonomia skali jest związana z wielkością sieci, nie przedsiębiorstwa.

---

<sup>9</sup> M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2007, s. 86.

<sup>10</sup> Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, s. 20.

<sup>11</sup> D. Tapscott, *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996, s. 15.

<sup>12</sup> G.W. Kołodko, *Rozwój polskiej gospodarki...*, op. cit.; S. Lachowski, *Nowa ekonomia – mit czy rzeczywistość*, 18 marca 2005, [http://www.slawomirlachowski.pl.wyklady.Wyklad\\_3\\_UL.pdf](http://www.slawomirlachowski.pl.wyklady.Wyklad_3_UL.pdf), 11.08.2011, s. 3.

<sup>13</sup> J.H. Boyett, J.T., Boyett, *The Guru Guide to the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons, 2001, s. 46–47.

<sup>14</sup> K. Kelly, *New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world*, Penguin Books, 1999.

W tym przypadku życie zweryfikowało pozytywnie te koncepcje. To rozwój sieci, w szczególności sieci przedsiębiorstw, ale także portali społecznościowych, stał się wyróżniającym zjawiskiem związanym z pierwszą i początkiem drugiej dekady XXI wieku<sup>15</sup>, mimo że idea „gospodarki sieciowej” w większości została stworzona jeszcze w XX wieku lub co najwyżej na początku pierwszej dekady XXI wieku<sup>16</sup>. „Gospodarkę sieciową można” uznać za jeden z głównych nurtów współczesnej Nowej Gospodarki, który zmienił sposób funkcjonowania współczesnych społeczeństw<sup>17</sup>.

Podsumowując, sformułowanie Nowa Gospodarka nie jest być może określeniem nadmiernie precyzyjnym i może wprowadzać w błąd, sugerując całkowite porzucenie zasad rządzących tzw. starą gospodarką. Tymczasem wydaje się, że tradycyjne prawa ekonomiczne mają szansę w znaczącej części funkcjonować dalej. Jednak idee wypływające z hasła, jakim jest Nowa Gospodarka (w tym przede wszystkim rozwój technologii informatycznej, a w ostatnich latach szczególnie sieci informatycznych, związane z tym zjawiska globalizacji i rosnące znaczenie wiedzy), wpływają na sposób funkcjonowania gospodarki, poszczególnych przedsiębiorstw czy wręcz całych społeczeństw. Warto postawić więc pytanie, czy idee Nowej Gospodarki, w tym w szczególności „gospodarki sieciowej”, i wynikające z nich konsekwencje mają także wpływ na funkcjonowanie programów społecznej odpowiedzialności biznesu oraz na współczesne podejścia do tej kwestii zarówno przedsiębiorstw, jak i ich interesariuszy.

Aby jednak w pełni tę kwestię przeanalizować, konieczne jest zrozumienie kolejnych zmian, jakie pojawiają się w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, powiązanych z pojawieniem się w ostatniej dekadzie XX wieku Nowej Gospodarki. Wydaje się, że od początku XXI wieku w otoczeniu biznesowym współczesnych firm pojawiło się także wiele nowych zjawisk, które mogą mieć wpływ na zmiany w postrzeganiu CSR dzisiaj i w najbliższej przyszłości.

### **3. Wybrane megatrendy we współczesnym świecie**

Pojęcia megatrendu w kontekście biznesowym po raz pierwszy użyte zostało w 1982 roku przez Johna Naisbitta w jego bestsellerowej książce *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*<sup>18</sup>. Naisbitt na podstawie obserwacji otaczającej go rzeczywistości oraz wywiadów z licznymi

---

<sup>15</sup> Świadczy o tym rozwój takich firm i stron internetowych jak Google, Facebook, Twitter, YouTube.

<sup>16</sup> Opis idei „gospodarki sieciowej” można znaleźć m.in. w pracach: D. Tapscott, *The Digital...*, op. cit.; K. Kelly, *New rules...*, op. cit.; S. Brand, *The Clock of the Long Now*, Basic Books, 1999; J. Rifkin, *The Age of Access*, Penguin Putnam, 2000.

<sup>17</sup> D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*, „Journal of General Management”, vol. 28, No. 3 Spring 2003.

<sup>18</sup> J. Naisbitt, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1982.

ekspertami pokusił się o wyznaczenie kluczowych czynników wpływających na zmiany w światowej gospodarce i społeczeństwach. Pojęcie megatrendu jest definiowane jako siła fundamentalnie zmieniająca sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ich sposób działania, konkutowania<sup>19</sup>, istotny ruch, tendencja lub siła, który pojawia się globalnie lub lokalnie i ma szansę działać w przyszłości, która wywiera znaczący wpływ na niemal każdy aspekt funkcjonowania społeczeństw, oddziałuje zarówno na jednostki, jak i podmioty gospodarcze<sup>20</sup>.

Wydaje się więc, że warto podjąć próbę wyodrębnienia najważniejszych grup globalnych megatrendów, które pojawiają się na świecie w drugiej dekadzie XXI wieku i które będą oddziaływać na zagadnienia związane z tworzeniem strategii i programów społecznej odpowiedzialności firm.

### **3.1. Kolejna fala globalizacji**

Niezależnie od oceny zjawiska, globalizacja i jej dalszy proces wydają się faktem. Warto zadać sobie jednak pytanie, co wyróżnia obecną fazę globalizacji. Dobrą konkluzją do tak postawionego pytania jest stanowisko Scholte'a<sup>21</sup>, który zauważa, że wiązanie globalizacji tylko z internacjonalizacją, liberalizacją, uniwersalizacją i westernizacją nie wnosi nic nowego do rozumienia współczesnych zjawisk społeczno-ekonomicznych, a wręcz prowadzi do budzących sprzeciw implikacji politycznych. „Nowa obiecująca poznawczo perspektywa odsłania się wówczas, kiedy ujmuje się globalizację w kategoriach przestrzeni jako szerzenia się transplanetarnych – a w ostatnich latach zwłaszcza supraterytorialnych – powiązań między ludźmi”. Takie rozumienie globalizacji ma związek ze sposobami komunikowania się, podróżowania, produkcji, z rozumieniem rynków, obiegu pieniądza, finansów, kształtów organizacji, wojskowości, ekologii, ochrony zdrowia, prawodawstwa i samej świadomości ludzi. Współczesna globalizacja nie musi jednocześnie oznaczać unifikacji, w tym w szczególności unifikacji kultur, a raczej ich wzajemny wpływ, przenikanie, oddziaływanie, choć w niektórych aspektach może także dochodzić do zjawisk związanych z internacjonalizacją, liberalizacją, uniwersalizacją czy westernizacją.

Akceptacja stanowiska Scholte'a, że globalizację należy łączyć dziś szczególnie ze zjawiskiem respacjalizacji, ma daleko idące konsekwencje. To, co wydaje się wyróżniać obecną fazę globalizacji, wiąże się z rodzajem pojawiających się obecnie supraterytorialnych powiązań. We wcześniejszych fazach globalizacji powiązania te były wypracowywane głównie na poziomie

---

<sup>19</sup> J.F. Rock, *Green Building: Trend or Megatrend?*, „Dispute Resolution Journal”, May–Jul, Vol. 65, Issue 2/3 2010, s. 72–77.

<sup>20</sup> M.F. Sultan, J.V. Mantese, D.A. Ulicny, A. Jr. Brown, *Defogging the crystal ball*, „Research Technology Management”, May–Jun 2008, vol. 51, Issue 3, s. 28–34.

<sup>21</sup> J.A. Scholte, *Globalizacja*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2006, s. 53.

organizacyjnym – na poziomie jednostek związanych ze strukturami państwowymi lub regionalnymi tworzącymi różnego rodzaju organizacje transnarodowe (jako cel stawiające sobie współpracę lub koordynację i kontrolę pewnych sfer działania) lub na poziomie organizacji biznesowych, ich jednostek, tworzących globalne korporacje lub globalne sieci współpracujących organizacji. Możliwości, które stworzył rozwój globalnej infrastruktury informatycznej, sieci internet oraz zbudowanych dzięki niej nowych form komunikacji ostatnio głównie związanych z tworzeniem społeczności, dają możliwość pojawienia się powiązań już nie tylko na poziomie organizacji, ale także między jednostkami, osobami. Charakterystyczny dla obecnej fazy globalizacji staje się więc rozwój globalnego społeczeństwa obywatelskiego<sup>22</sup>, czyli rozwój działalności obywatelskiej w zakresie spraw globalnych, łączących w czasie rzeczywistym jednostki rozproszone na terenie całego globu, niemal niezależnie od geograficznej lokalizacji. Zjawisko to wprawdzie nie jest całkowicie nowe, jednak dzięki współczesnym możliwościom komunikacyjnym jego skala jest dziś zdecydowanie rosnąca. Na uwagę zasługuje także fakt, że kryterium łączącym dzisiaj jednostki rozproszone geograficznie coraz rzadziej jest narodowa tożsamość, a coraz częściej są to tożsamości nieterytorialne, hybrydowe, związane z wyznawaniem wspólnych wartości, tej samej wierze religijnej, tej samej klasie społecznej, płci, orientacji seksualnej, rasie, przynależności do subkultury, czy też w końcu wspólnych zainteresowaniach lub kombinacji tych kryteriów<sup>23</sup>.

### **3.2. Nowe rynki i ich rosnące znaczenie**

Ostatnie kilkadziesiąt lat historii gospodarczej świata opierało się przede wszystkim na dominacji państw zachodnich w światowej gospodarce, w szczególności Stanów Zjednoczonych. Dziś mówi się już raczej o „Triadzie”, czyli o grupie wiodących w procesie globalizacji regionów, swoistych „filarów” globalizacji składających się nie tylko z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej, ale także Azji Wschodniej i Południowej, ze szczególną rosnącą z roku na rok rolą przede wszystkim Chin i Indii<sup>24</sup>. Z drugiej strony globu na znaczeniu zyskuje coraz bardziej także gospodarka Brazylii, stając się czołową siłą Ameryki Południowej oraz Republika Południowej Afryki, zdobywająca prymat w tym rejonie świata.

Istotne jest jednak, że te nowe potęgi ekonomiczne nie są budowane jedynie na podstawie produkcji i eksportu niskiej jakości masowych tanich produktów. Tak do tej pory były bowiem kojarzone w szczególności Chiny i Indie. Początkowo rynki te stały się przede wszystkim miejscem, gdzie wiele

---

<sup>22</sup> J.A. Scholte, *Globalizacja...*, op. cit., s. 251.

<sup>23</sup> J.A. Scholte, *Globalizacja...*, op. cit., s. 287.

<sup>24</sup> A. Zaorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływanie, wyzwania*, PWE, Warszawa, 2007, s. 31–32.

zachodnich koncernów próbowało znaleźć nabywców na szczególnie mniej nowoczesne produkty. Potem stopniowo Chiny i Indie stały się fabryką świata, tzn. wiele zachodnich koncernów przenosiło produkcję początkowo mniej istotnych komponentów, a potem wręcz całą produkcję do Chin czy Indii. Trudno jest dziś znaleźć produkcyjną światową korporację, która nie korzystałaby z outsourcingu i offshoringu<sup>25</sup>, wykorzystujących współpracę z krajami rozwijającymi się.

W ostatnich latach widać jednak jakościową zmianę. Rynki, takie jak: Chiny, Indie, Indonezja czy Brazylia, rozwijają się w dużej mierze dzięki produkcji i eksportowi najbardziej zaawansowanych technologii<sup>26</sup>.

Zmienia się także struktura społeczna państw rozwijających się. W coraz mniejszym stopniu są to społeczeństwa rolnicze, słabo wykształcone, z nisko wyspecjalizowanymi pracownikami. Przykładowo w Chinach najbardziej dynamicznie powiększającą się warstwą społeczną jest klasa średnia<sup>27</sup>. Podobne trendy pokazują analizy Goldman Sachs także w Indiach i Brazylii<sup>28</sup>.

Coraz lepiej wykształcone i zamożniejsze społeczeństwa krajów rozwijających się coraz większą wagę kierują także na edukację, rozwój nowych technologii i innowacyjność. Znakomitym przykładem jest wzrost znaczenia krajów rozwijających się, w tym szczególnie Chin, w światowej nauce, czego może dowodzić radykalny wzrost ilości publikacji naukowych, których autorami lub współautorami są mieszkańcy tych krajów, opisywany w raportach OECD<sup>29</sup>. W 2008 roku aż 12,3% wszystkich światowych artykułów naukowych przynajmniej współtworzonych zostało przez mieszkańców Chin i 2,4% przez mieszkańców Indii. Ważniejszy jednak wydaje się fakt, że intensyfikują się kontakty i połączenia, a więc wymiana myśli, idei między naukowcami z różnych krajów, w tym krajów rozwijających się. Mimo ograniczeń wynikających z ustroju politycznego, mimo dodatkowych barier z tym związanych, widać, że jednak dotyczy to także Chin, choć trzeba zauważyć, że na tym tle społeczeństwa zachodnie są ciągle niedoścignione. Generalnie widać, że ostatnie dekady charakteryzują się radykalnym stopniem zwiększenia ilości różnego rodzaju

---

<sup>25</sup> **Outsourcing** należy zdefiniować jako przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy. **Offshoring** to przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju. Więcej na temat specyfiki tych procesów można znaleźć w pierwszej części pracy: K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odstępach. Offshoring – globalne nierówności – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>26</sup> OECD Science, Technology and Industry Outlook 2010, [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/ministerstwo.Wspolpraca\\_miedzynarodowa.OECD.20110617\\_STI\\_Outlook.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/ministerstwo.Wspolpraca_miedzynarodowa.OECD.20110617_STI_Outlook.pdf), 08.09.2011, s. 189.

<sup>27</sup> A. Sander, K. Haanaes, M. Daimler, *Megatrendp. Tailwinds for Growth in a Low-Growth Environment*, The Boston Consulting Group, 2010, <http://www.bcg.com/documents.file47063.pdf>, 12.08.2011, s. 4.

<sup>28</sup> D. Wilson, A.L. Kelston, A. Swarnali, *BRICs Monthly, Goldman Sachs Global Economy, Commodities and Strategy Research*, Issue No: 10.03, 20 May 2010, Goldman Sachs.

<sup>29</sup> OECD Science, Technology and Industry Outlook 2010, op. cit., s. 58.



połączeń, powiązań dotyczących wymiany myśli i idei między mieszkańcami globu, co było już sygnalizowane przy omawianiu megatrendu globalizacji.

Inwestycje w nowe technologie, innowacje dotyczą także obszarów związanych z ochroną środowiska. Według raportu OECD<sup>30</sup> już w 2007 roku kraje BRIICS (BRIC oraz dodatkowo Indonezja i RPA) były zorientowane na wdrażanie technologii związanych z odnawialnymi źródłami energii w większym stopniu, niż ogólnoswiatowa przeciętna, co przejawiało się na przykład w większej ilości związanych z tymi technologiami nowych patentów i ich aplikacji.

Podsumowując, trzeba zauważyć, że rosnąca siła, znaczenie i nowoczesność gospodarek rozwijających się, wiążąca się z tym większa otwartość, wymiana myśli, podobne wyzwania, mogą wpływać zarówno na zwiększenie zainteresowania problemami dotychczas kojarzonymi wyłącznie z krajami rozwiniętymi, jak również przejmowania przywództwa w ich rozwiązywaniu przez kraje takiej, jak Chiny czy Indie. Te dwa kraje wydają się mieć największy potencjał do przekształcenia się w światowych liderów, jednak pojawia się także wiele mniejszych krajów o podobnych perspektywach rozwoju, które mogą wyznaczać trendy we współczesnym świecie.

### **3.3. Trendy społeczno-demograficzne**

Bardzo istotną grupę megatrendów charakteryzujących współczesny świat stanowią zjawiska związane ze zmianami społeczno-demograficznymi, które oczywiście oddziałują także na zjawiska gospodarcze.

Najbardziej podstawowy trend demograficzny dotyczy samej wielkości globalnej populacji. Według danych ONZ<sup>31</sup>, jej gwałtowny wzrost został nieco zahamowany, jednak zjawisko to dotyczy głównie krajów bardziej rozwiniętych. W krajach biedniejszych w dalszym ciągu liczba ludności rośnie gwałtownie.

Nakładając ten trend na opisane wcześniej rosnące znaczenie i zamożność przynajmniej wybranych wschodzących gospodarek światowych, trzeba zauważyć, że znaczenie rynków krajów rozwiniętych powinno stopniowo maleć.

Zmieniają się jednak nie tylko dane dotyczące wielkości populacji, ale także jej struktura wiekowa. Kolejny bardzo istotny megatrend demograficzny dotyczy starzenia się społeczeństw, głównie w krajach rozwiniętych. Odpowiadają za to dwie przesłanki: wydłużająca się średnia długość życia

---

<sup>30</sup> OECD Science, *Technology and Industry Outlook 2010*, op. cit., s. 10.

<sup>31</sup> ONZ, *World Population Prospects: The 2006 Revision*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2007, [http://www.un.org.esa.population.publications.wpp2006.WPP2006\\_Highlights\\_rev.pdf](http://www.un.org.esa.population.publications.wpp2006.WPP2006_Highlights_rev.pdf), 12.09.2011.



ludzi oraz zmniejszająca się liczba urodzeń<sup>32</sup>. Według danych ONZ<sup>33</sup>, już w roku 2025 w regionach rozwiniętych osoby w wieku powyżej 60 lat będą stanowiły niemal 30% populacji, podczas gdy w regionach mniej rozwiniętych będzie to jedynie ok. 12% populacji. Problem starzenia się społeczeństwa nie ominie zresztą także Chin, gdzie jego pojawienie się jest skutkiem stosowanej przez rząd polityki jednego dziecka. W 2020 roku będzie tam już ponad 170 milionów ludzi w wieku powyżej 60 lat<sup>34</sup>.

Kolejnym megatrendem społeczno-demograficznym jest postępująca urbanizacja. Ponad połowa ludzi na świecie mieszka dziś w miastach, natomiast w 2030 roku ma to być już 60% populacji<sup>35</sup>. Ponad 60 mln ludzi rocznie migruje do miast<sup>36</sup>. Urbanizacja dotyczy wszystkich kontynentów, przy czym w największym stopniu występuje w Europie oraz obu Amerykach. Najszybciej rośnie grupa najbiedniejszych mieszkańców miast, a największe miasta zazwyczaj są ulokowane w krajach biedniejszych<sup>37</sup>.

Ten oraz wymienione wcześniej w tym podrozdziale problemy demograficzne wywierać będą istotny wpływ na gospodarkę, przedsiębiorstwa, ich sposób konkurowania, ale także na kwestie społeczno-kulturowe, w tym zainteresowania ludzi innymi nowymi zagadnieniami. Z jednej strony pojawia się wyraźny rozdźwięk między problemami społeczeństw zamożnych oraz biedniejszych, rozwijających się. Z drugiej jednak strony zwiększająca się migracja, wymiana poglądów oraz napotykanie podobnych wyzwań w różnych regionach świata powinny sprzyjać uniwersalizacji pewnych problemów społecznych pojawiających się na styku biznesu i społeczeństwa, w tym będących przedmiotem zainteresowania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **3.4. Ciągłe pojawianie się nowych rewolucyjnych technologii i ich przenikanie się – dalszy rozwój internetu**

XXI wiek to okres dalszego gwałtownego przyspieszenia, jeśli chodzi o pojawianie się nowych rewolucyjnych technologii. Z roku na rok rosną nakłady głównie ze strony biznesu na badania i

---

<sup>32</sup> PRB, *World Population Highlighthp. Key Findings From PRBs 2007 World Population Data Sheet*, „Population Bulletin”, Publication of the Population Reference Bureau, Vol. 62, No. 3, September 2007.

<sup>33</sup> ONZ, *World Population Ageing: 1950–2050*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2002, <http://www.un.org.esa.population.publications.worldageing19502050>, 12.09.2011.

<sup>34</sup> R. Shapiro, *Futurecast: How Superpowers, Populations, and Globalization Will Change Your World by the Year 2020*, St. Martin's Griffin, 2009.

<sup>35</sup> PRB, *World Population...*, op. cit., s. 10.

<sup>36</sup> J. Neild, P. Patterson, *Global mega trends for 2011 and beyond*, QRi Consulting, April 2011, <http://www.qriconsulting.com.blog/wp-content/uploads/Global-Mega-Trends-for-2011-and-Beyond-QRi-Consulting2.pdf>, 13.09.2011.

<sup>37</sup> PRB, *World Population...*, op. cit., s. 10.

rozwój<sup>38</sup>. Efektem tego jest rosnąca liczba wniosków patentowych w skali świata<sup>39</sup>. Wzrost samego znaczenia technologii wynika jednak nie tylko z faktu pojawiania się ciągle nowych patentów, ale także ze znajdowania dla istniejących technologii ciągle nowych zastosowań i wzajemnego ich przenikania się. Efektem tego jest pojawianie się na rynku ciągle nowych rewolucyjnych produktów i usług, które zmieniają nie tylko branże technologiczne, ale także sposób zachowania się ludzi.

W centrum zainteresowania współczesnego świata znajdują się przede wszystkim takie dziedziny, jak: elektronika, nanotechnologia i biotechnologia. To, co jednak wydaje się mieć ciągle największy wpływ na niemal wszystkie formy ludzkiej aktywności, to nowe sposoby komunikowania się, zdobywania, udostępniania, wymiany informacji. Fenomenem końca XX wieku i początku wieku XXI stał się przede wszystkim rozwój internetu oraz rozwój mobilnej telefonii. Już ponad 2,4 miliarda ludzi, co stanowi ponad 34% światowej populacji, ma dostęp do sieci<sup>40</sup>. Z drugiej strony w 2011 roku na świecie było aktywnych ponad 6 miliardów kart SIM telefonów komórkowych<sup>41</sup>. Dopiero jednak połączenie tych dwóch elementów wskazuje na współczesny wymiar rewolucji technologicznej. W 2009 roku pół miliarda ludzi korzystało z mobilnego dostępu do Internetu, natomiast w 2015 roku liczba ta ma przekroczyć miliard<sup>42</sup>. Pod koniec 2011 roku 85% sprzedawanych na świecie telefonów komórkowych miało dostęp do internetu. Mobilny dostęp do internetu nie jest jednak tylko dodatkowym kanałem, przez który można z niego korzystać. Ta zmiana oznacza radykalną możliwość zmiany zachowań związanych z używaniem internetu, daje możliwość ciągłego pozostawania *online*.

Współczesny internet nie jest więc ostateczną fazą cyfrowej rewolucji<sup>43</sup>. Jednym z najbardziej obiecujących pomysłów rozwoju internetu, które powinny wpływać na pojawienie się kolejnych rewolucji, zasięgiem wykraczających poza świat tylko technologii, jest idea sieci semantycznych (*Semantic Web*), określana także bliskoznacznym określeniem WEB 3.0, czy też pomysł Internetu Obiektów (*Internet of Things*). Pod tym hasłem kryje się idea połączenia ludzi i rzeczy w każdym

---

<sup>38</sup> „Buttelle”, 2011 Global R&D Funding Forecast, R&D Magazine, „Buttelle”, December 2010, <http://www.battelle.org.aboutus.rd.2011.pdf>, 20.09.2011, s. 7.

<sup>39</sup> WIPO, *World Intellectual Property Indicators 2010*, World Intellectual Property Organization, 2010, [http://www.wipo.int.export.sites.www.ipstats.en.statistics.patents.pdf.941\\_2010.pdf](http://www.wipo.int.export.sites.www.ipstats.en.statistics.patents.pdf.941_2010.pdf), 20.09.2011, s. 33.

<sup>40</sup> Internet World Stats, Internet Usage Statistics, 2012, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, 15.04.2013.

<sup>41</sup> International Telecommunication Union, 2013, [http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2012/ITU\\_Key\\_2006-2013\\_ICT\\_data.xls](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2012/ITU_Key_2006-2013_ICT_data.xls), 15.04.2013.

<sup>42</sup> mobiThinking, Global mobile statistics 2011: all quality mobile marketing research, mobile Web stats, subscribers, ad revenue, usage, trends..., mobiThinking, June 2010, <http://mobithinking.com.mobile-marketing-tools.latest-mobile-stats#subscribers>, 20.09.2011.

<sup>43</sup> Ch. Anderson, M. Wolff, *The Web Is Dead. Long Live the Internet*, „Wired”, September 2010.

czasie, każdym miejscu z każdym obiektem lub osobą, używając każdej sieci i każdej usługi<sup>44</sup>. Jest to idea stworzenia internetu przyszłości, czyli globalnej sieci połączonych ze sobą rzeczywistych i wirtualnych obiektów, które mogą się wzajemnie komunikować, lokalizować, być świadome swojego istnienia.<sup>45</sup>

Internet Obiektów nie jest, oczywiście, jedyną rewolucyjną technologią związaną z branżą informatyczną. Warto wspomnieć choćby jeszcze o chmurze obliczeniowej (*cloud computing*), czyli modelu przetwarzania informacji opierającym się na użytkowaniu usług dostarczonych przez zewnętrzne organizacje. Przetwarzanie informacji jest w tym przypadku rozumiane jako usługa, którą kupuje się w miarę potrzeb, bez konieczności zakupu sprzętu komputerowego czy licencji za oprogramowanie.

Liczba technologii, które uznaje się za obiecujące w zakresie możliwości wywołania radykalnych zmian w całym globalnym świecie, czy też tylko w określonych branżach jest oczywiście bardzo duża. Trudno jest zresztą z góry ocenić ich rzeczywiste znaczenie. Z przedstawionej tutaj analizy wynika jednak, że bez wątpienia obszarem, w którym ciągle możliwe są nowe rewolucje jest obszar związany z komunikacją i wymianą informacji w ramach globalnej sieci.

### 3.5. Trendy społeczno-kulturowe

Globalizacja, zmiany demograficzne oraz przede wszystkim pojawianie się ciągle nowych przełomowych technologii nie pozostają także bez wpływu na zmiany systemu wartości i zachowań we współczesnym społeczeństwie. Obszar ten jest źródłem całej grupy trendów społeczno-kulturowych, które same w sobie mogą wpływać na zjawiska ekonomiczne, w tym w szczególności na działania przedsiębiorstw na współczesnych rynkach. Zrozumienie zachowań współczesnych konsumentów i pracowników może być kluczem do osiągnięcia sukcesu we współczesnym świecie.

Jak zauważa Tapscott<sup>46</sup>, rozpoczyna się właśnie okres, kiedy na rynku pojawiają się konsumenci i pracownicy, którzy całkowicie wzrastali w erze cyfrowej, nie znają świata bez komputera i bez internetu – na rynek wchodzi generacja sieci, nazywana także generacją Z<sup>47</sup> lub generacją M (od

---

<sup>44</sup> O. Vermesan i in., *Internet of Things Strategic Research Roadmap, European Research Cluster on the Internet of Things* (IERC), 2011, [http://www.internet-of-things-research.eu/pdf.IoT\\_Cluster\\_Strategic\\_Research\\_Agenda\\_2011.pdf](http://www.internet-of-things-research.eu/pdf.IoT_Cluster_Strategic_Research_Agenda_2011.pdf), 20.09.2011, s. 12.

<sup>45</sup> Więcej na ten temat można znaleźć przykładowo w raporcie Komisji Europejskiej: *Internet of Things – An Action Plan for Europe*, Commission Of The European Communities, 18 June 2009, COM(2009) 278 final, Brussels, [http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/rfid/documents/commiot2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/policy/rfid/documents/commiot2009.pdf), 20.09.2011.

<sup>46</sup> D. Tapscott, *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill, 2008, s. 2.

<sup>47</sup> *Grail Research, Consumers of Tomorrow. Insights and Observations About Generation Z*, „Grail Research”, June 2010, [http://grailresearch.com/pdf.ContentPodsPdf.Consumers\\_of\\_Tomorrow\\_Insights\\_and\\_Observations\\_About\\_Generation\\_Z.pdf](http://grailresearch.com/pdf.ContentPodsPdf.Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf), 15.09.2011.

*multitasking*)<sup>48</sup>. Najbardziej charakterystyczna cecha tej generacji to niemal uzależnienie wręcz od technologii informatycznej, która jest dostępna o każdej porze i w każdym miejscu, dzięki posiadaniu telefonów komórkowych wyposażonych w podłączenie do internetu i tabletów. To dla odmiany oznacza, że normą staje się ciągle pozostawanie w kontakcie z innymi użytkownikami sieci rozszanymi po dowolnych częściach globu oraz czerpanie wiedzy o wszystkich aspektach świata właśnie z sieci. Charakterystyczne dla przedstawicieli pokolenia Z jest koncentrowanie dużej części swojego życia właśnie w sieci i uznawanie w wielu przypadkach prymatu obecności wirtualnej, nad rzeczywistością. Pojawia się wręcz hasło „siecioobywatelstwa” (*netizenship*), które staje się współczesnym odpowiednikiem obywatelstwa (*citizenship*)<sup>49</sup> i oznacza przynależność do pewnej społeczności internetowej, skupionej wokół jakiegoś projektu, przy czym nie jest istotna narodowość tej grupy, a sieci mają charakter często globalny. Według badania Millward Brown na kilkunastu tysiącach dzieci w wieku 8–12 lat w ponad 70 miastach w 15 krajach Europy, Azji oraz obu Ameryk, ponad 50% badanych jest w sieci codziennie, a 25% ma codzienne kontakty ze znajomymi poza swoimi państwami<sup>50</sup>. Takie działanie jest możliwe dzięki upowszechnianiu się globalnego dostępu do internetu (według Internet World Stats<sup>51</sup> w czerwcu 2012 roku światowa penetracja internetu wynosiła ponad 34%) oraz rozrostowi globalnych portali społecznościowych, takich jak przykładowo Facebook (według danych własnych Facebooka w październiku 2012 roku liczba aktywnych użytkowników Facebooka przekroczyła 1 miliard<sup>52</sup>).

Według Tapscotta<sup>53</sup>, dla pokolenia sieci charakterystyczne są nowe normy i wartości oraz wynikające z nich zachowania:

- wolność we wszystkim, co robi – oznaczająca wolności wyboru, ekspresji, podejmowania wszelkich działań;
- skupienie się niemal wyłącznie na sobie, personalizacja wszystkiego – punktu widzenia, oczekiwań, ale także poszukiwanie spersonalizowanych dóbr i uczestnictwo w ich współtworzeniu, aby pasowały do indywidualnych gustów;
- sprawdzanie wszystkiego: od informacji do wiarygodności (ludzi, firm, produktów), oczywiście głównie za pośrednictwem internetu, przy wykorzystaniu wiedzy zgromadzonej

---

<sup>48</sup> C. Wallis, *genM: The Multitasking Generation*, „Time Magazine”, March 2006; J. Holguin, *Generation M: Natural Multitaskers*, „CBS News”, May 2005.

<sup>49</sup> J.L. Zittrain, *The Future of the Internet and How to Stop It*, Yale University Press, New Haven & London, 2008, s. 142.

<sup>50</sup> Grail Research, *Consumers of Tomorrow...*, op. cit., s. 9.

<sup>51</sup> Internet World Stats, op.cit.

<sup>52</sup> *Facebook Tops Billion-User Mark*, „The Wall Street Journal (Dow Jones)”, 4.10.2012.

<sup>53</sup> D. Tapscott, *Grown Up Digital...*, op. cit.

we własnych sieciach społecznych, wymagającej współpracy z innymi osobami, co dla odmiany wymusza zachowanie uczciwości przez partnerów;

- pogoń za zabawą i rozrywką we wszystkim, co robią: w pracy, edukacji i życiu społecznym;
- permanentna innowacyjność, poszukiwanie ciągle nowych rozwiązań, angażowanie się we wspólne projekty w ramach społeczności internetowych;
- oczekiwanie natychmiastowości, szybkości, reakcji w czasie rzeczywistym;
- *multitasking*, czyli zdolność jednoczesnego wykonywania wielu czynności, umiejętność dzielenia uwagi;
- niezadowolanie się logiką tradycyjnych mediów, polegającą na przekazie jednokierunkowym – chęć współtworzenia przekazu, komentowania, wysyłania własnych opinii;
- łatwość dzielenia się informacjami, posiadanymi zasobami informatycznymi.

Dodatkowo, jak wskazują analizy Grail Research<sup>54</sup>, dostęp do dużej ilości informacji sprawił, że generacja Z jest zainteresowana współczesnymi problemami globalnymi, takimi jak terroryzm, zmiany klimatyczne. Według badań zleconych przez Greenpeace w 2007 roku wśród 50 000 nastolatków w 18 krajach świata, aż 74% nastolatków uznaje globalne ocieplenie za poważny problem<sup>55</sup>.

Pokolenie Z już wkroczyło na rynek jako konsumenci, a obecnie pierwsi przedstawiciele tego pokolenia zaczynają wchodzić na rynek pracy, stąd można domniemywać, że specyficzne wartości i zachowania jego przedstawicieli coraz bardziej będą wpływać na różne sfery działalności biznesowej. Pokolenie, które nauczyło się współpracować, dzielić pomysłami, nie ma kompleksów na tle swojej kompetencji, wręcz ją przecenia, może, jak zauważa Shirky<sup>56</sup>, budować nieformalne „organizacje bez organizacji” – powstające *ad hoc* grupy, które tworzą się oddolnie i równie oddolnie się rozpadają i skupiają się nad dowolnym rodzajem działalności, tworzą tzw. „poznawczą nadwyżkę” (*cognitive surplus*)<sup>57</sup>: pracę wykonywaną *online* w wolnym czasie przez wirtualne zespoły ludzi dysponujących niespożyтым umysłowym potencjałem. Grupy te nie są w sposób klasyczny zhierarchizowane, mogą mieć wiele ośrodków koordynujących, a to, co motywuje członków pokolenia Z do pracy w takiej grupie, to właśnie zabawa, przyjemność, zaspokojenie własnych ambicji, marzeń. Shirky prorokuje, że typowe struktury organizacyjne nie wytrzymają zderzenia z tworzącymi się oddolnie, za pomocą takich narzędzi jak Facebook, organizacjami i w związku z tym jesteśmy świadkami nowej rewolucji w biznesie.

---

<sup>54</sup> Grail Research, *Consumers Tomorrow...*, op. cit., s. 12.

<sup>55</sup> Za: Grail Research, *Consumers Tomorrow...*, op. cit., s. 12.

<sup>56</sup> C. Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, Penguin, 2008.

<sup>57</sup> C. Shirky, *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*, Penguin Press HC, 2010.

Przytoczone poglądy Shirky'ego ilustrują, jak głębokie konsekwencje może mieć pojawienie się pokolenia sieci we współczesnym świecie, z jego nowym systemem norm, wartości, zachowań. Opisany trend związany z rodzącą się samoorganizacją, „cybermentalnością”, jak pisze Falk<sup>58</sup>, może osłabić wręcz regulacyjną rolę państwa i na społeczności internetowej przerzucić możliwość inicjowania różnego rodzaju działań, przedsięwzięć biznesowych i społecznych. W ten sposób można wrócić do wspomnianego już wyżej pojęcia „siecioobywatelstwa” (*netizenship*).

Opisany trend związany z pojawieniem się w społeczeństwie nowego pokolenia „siecioobywateli” nie jest, oczywiście, jedynym w grupie megatrendów społeczno-kulturowych, jednak jego znaczenie z punktu widzenia tego opracowania wydaje się kluczowe. Inne przykładowe megatrendy z tej grupy to choćby:

- rosnące znaczenie przywiązywane do różnych wymiarów bezpieczeństwa przy jednoczesnym, często przeciwstawnym wydawałoby się, trendzie związanym z wagą przywiązywaną do zachowania prywatności<sup>59</sup>;
- rosnąca dbałość ludzi o zachowanie zdrowia, zdrowy tryb życia, podejmowanie aktywności temu sprzyjających, rozwój w związku z tym usług medycznych<sup>60</sup>,
- ciągłe wyrównywanie różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn<sup>61</sup>.

### **3.6. Rosnące znaczenie kwestii ekologicznych**

Kolejna grupa megatrendów wiąże się z rosnącym zainteresowaniem współczesnego świata kwestiami ekologicznymi i zrównoważonym rozwojem<sup>62</sup>. Szybko rozwijający się współczesny świat generuje rosnące zapotrzebowanie na energię i zasoby naturalne<sup>63</sup>. Wartość rynków zasobów naturalnych rośnie bardzo szybko, a kryzysy końca pierwszej dekady XXI wieku były w stanie tylko chwilowo spowolnić te trendy<sup>64</sup>. Wiąże się to nie tylko z rosnącym zużyciem zasobów naturalnych, ale także z rosnącymi ich cenami. To bezpośrednio wymusza na przedsiębiorstwach

---

<sup>58</sup> R. Falk, *Achieving Human Rights*, Routledge, 2008, s. 68.

<sup>59</sup> Więcej na ten temat w np. [w:] D.J. Solove, *Nothing to Hide: The False Trade off between Privacy and Security*, Yale University Press, 2011; H. Nissenbaum, *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*, Stanford Law Books, 2009; M.F. Sultan, J.V. Mantese, D.A. Ulicny, A.Jr., Brown, *Defogging the Cristal Ball...*, op. cit.

<sup>60</sup> Więcej na ten temat w np. [w:] A.N. Garman, T.J. Johnson, T.C. Royer, *The Future of Healthcare: Global Trends Worth Watching*, Health Administration Press, 2011.

<sup>61</sup> Więcej na ten temat w np. w raportach World Economic Forum – Global Gender Gap Report, R. Hausmann, L.D. Tyson, P. Zahidi (red.), *The Global Gender Gap Report 2010*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2010.

<sup>62</sup> C. Daheim, *Six Key Trends Shaping Future Society*, Z\_punkt GmbH, OECD: TIP Workshop on Future Orientations for STI Policy, 14th Dec. 2009, Paris, <http://www.benchmarkingpartnership.com.au.GBNglobalMegatrendp.pdf>, 19.08.2011.

<sup>63</sup> WTO, *World Trade Report 2010. Trade in Natural Resources*, World Trade Organization, Geneva 2010, s. 55.

<sup>64</sup> D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability Imperative*, „Harvard Business Review”, May 2010, Vol. 88, Issue 5, s. 42–50.

poszukiwania alternatywnych rozwiązań, w tym czystych technologii opierających się na odnawialnych źródłach energii. Dotyczy to zresztą nie tylko zachodnich rozwiniętych gospodarek, ale także Chin i Indii, które borykają się z najszybciej rosnącym zapotrzebowaniem na energię i zasoby naturalne.

Drugą przyczyną zainteresowania współczesnego biznesu kwestiami ekologicznymi jest rosnąca presja ze strony otoczenia na zachowanie środowiska naturalnego i stosowanie czystych technologii. Źródłem tej presji są:

- rządy i organizacje międzynarodowe oraz tworzone przez nie nowe regulacje prawne<sup>65</sup>, zainteresowanie to wynika z analizy obiektywnych wskaźników, takich choćby jak zwiększająca się emisja CO<sub>2</sub>, które mają wpływ na zmiany klimatyczne na Ziemi; przykładem może być w tym zakresie Unia Europejska i jej państwa członkowskie, wymuszające na przedsiębiorstwach stosowanie ostrych norm emisji zanieczyszczeń, w tym dwutlenku węgla;
- organizacje ekologiczne<sup>66</sup>, takie jak Greenpeace czy WWF, które stosują najróżniejsze metody od lobbingu parlamentarnego poczynając, a kończąc na organizowaniu marszów, protestów, blokad wymuszających określone zachowania zgodne z ich misją działalności;
- działania samych konsumentów, którzy coraz częściej kierują się w swoich wyborach oceną działań przedsiębiorstw związanych z ochroną środowiska<sup>67</sup>;
- właściciele przedsiębiorstw, akcjonariusze, którzy analizując znaczenie kwestii ekologicznych, wymuszają na przedsiębiorstwach sprawozdania dotyczące kosztów ekologicznych oraz wykorzystania czystych technologii<sup>68</sup>.

Skutkiem rosnącego zainteresowania czystymi technologiami jest niezwykle dynamiczny wzrost ich rynków. Jeszcze na początku XXI wieku rynki te można było uznać za wyłącznie niszowe. W pierwszej dekadzie XXI wieku nastąpił jednak radykalny ich rozwój, którego skutkiem jest pojawianie się ciągle nowych technologii, zainteresowanie nimi kolejnych nowych branż oraz napływ kapitałów wspierających inwestycje w „zielone” rozwiązania<sup>69</sup>. Skutkiem tego są prognozy dalszego dynamicznego wzrostu „zielonych” sektorów gospodarki. Przykładowo, według

---

<sup>65</sup> M.F. Sultan, *Defogging the Crystal Ball...*, op. cit.

<sup>66</sup> J. Neild, P. Patterson, *Global mega trends...*, op. cit.

<sup>67</sup> J. Neild, P. Patterson, *Global mega trends...*, op. cit.; D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability...*, op. cit.

<sup>68</sup> D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability...*, op. cit.

<sup>69</sup> R. Pernick, C. Wilder, T. Winnie, P. Sosnovec, *Clean Energy Trends 2011*, „Clean Edge”, March 2011, <http://www.cleandedge.com/reports.pdf.Trends2011.pdf>, 13.09.2011.



analityków Clean Edge, branżowej firm doradczej, globalny rynek czystych źródeł energii ma się niemal podwoić w drugiej dekadzie XXI wieku<sup>70</sup>.

Wydaje się jednak, że w świetle dyskusji dotyczącej zmian klimatycznych, działania te są ciągle niewystarczające. Część globalnych przedsiębiorstw w minionych latach uciekała zresztą od rzeczywistego rozwiązania swoich problemów ekologicznych, przenosząc swoją działalność do krajów, w których regulacje prawne w tym zakresie były bardziej liberalne<sup>71</sup>. Przykładem mogą być tu destrukcyjne działania firm wydobywających ropę naftową, takich jak: Shell, Exxon Mobil i Total w delcie Nigru w latach 90. XX wieku<sup>72</sup>, które praktycznie zniszczyły tamtejszy ekosystem. Według ONZ, oczyszczenie delty Nigru zajmie przynajmniej 30 lat i będzie kosztować co najmniej miliard dolarów.

Rosnąca presja organizacji międzynarodowych, organizacji ekologicznych i w coraz większym stopniu także rządów poszczególnych państw wskazują jednak, że globalny megatrend związany ze wzrostem znaczenia kwestii ekologicznych ma szansę na dalszy dynamiczny rozwój.

### **3.7. Megatrendy – podsumowanie**

Jakie wnioski wyłaniają się z tej analizy wybranych współczesnych megatrendów? Na początek trzeba zauważyć, że wyodrębnione megatrendy przenikają się wzajemnie. Trudno jest mówić tutaj o jednoznacznych granicach między nimi, ich rozłączności. Można wręcz powiedzieć, że elementami każdego megatrendu są wszystkie pozostałe. Nie ułatwia to, oczywiście, ich analizy, jednak taki wniosek nie może być także zaskoczeniem.

To jednak, co wydaje się znajdować w centrum większości megatrendów, co wydaje się czynnikiem sprawczym, który przynajmniej przyspiesza działanie pozostałych, to bez wątpienia pojawienie się nowej technologii, a w szczególności sieci internet i nowych możliwości komunikacyjnych, które ona zbudowała, z globalnymi społecznościami, kooperacją, globalnymi problemami, stylami życia, innowacyjnością, kulturą z jednej strony się unifikującą, z drugiej – otwartą na niezwykle różnorodność. Hasło o globalnej wiosce pojawiało się wprawdzie od lat, jednak dopiero powszechny, nieograniczony, ciągły dostęp do sieci i jej możliwości komunikacji sprawiły, że stało się ono udziałem niemal wszystkich podmiotów, na pojedynczych ludziach wręcz kończąc. Stąd Nowa Gospodarka, jako gospodarka, w której centrum pozostaje internet, sieciowe powiązania i ich wpływ na wszystkie dziedziny życia, niezależnie od opisywanego wyżej sporu o

---

<sup>70</sup> R. Pernick, C. Wilder, T. Winnie, P. Sosnovec, *Clean Energy Trends...*, op. cit.

<sup>71</sup> J.A. Scholte, *Globalizacja...*, op. cit., s. 323.

<sup>72</sup> U. Idemudia, *Oil Extraction and Poverty Reduction in the Niger Delta: A Critical Examination of Partnership Initiatives*, „Journal of Business Ethics”, May 2009 Supplement 1, Vol. 90, s. 91–116.

aktualność starych praw ekonomii, wydaje się dziś ciągle mieć dobrze i być głównym wyznacznikiem rozwoju ekonomicznego świata. Jeszcze dalej idzie Anderson<sup>73</sup>, redaktor naczelny miesięcznika „Wired”. Jego zdaniem „Nowa Nowa Gospodarka”, jak ją nazywa, oparta będzie na wykorzystaniu dzięki możliwości sieci idei i zaangażowania szczególnie małych firm i pojedynczych osób, freelancerów, tworzących wirtualne społeczności, elastyczniejszych, szybszych w działaniu, niż wielkie korporacje, które odnosiły sukcesy jeszcze na początku XXI wieku.

Niezależnie jednak od tego, czy sukces odniosą wielcy, czy też mali, sieć, powiązania między ludźmi i różnymi podmiotami, powinna stać więc w centrum zainteresowań wszystkich badaczy analizujących współczesne zjawiska ekonomiczne.

Drugi wniosek wiąże się z zakresem, tempem i skalą zmian, jakie dokonują się we współczesnym otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Dzięki globalizacji, nowym technologiom i przede wszystkim właśnie sieciowym powiązaniom zmiany te, ich zakres i tempo nie mają historycznego odpowiednika. Współczesny świat zmienia się coraz szybciej i coraz mniej przewidywalnie, co budzi proste skojarzenia z chaosem. A w systemie chaotycznym nawet najmniejsze zaburzenie, najmniejszy impuls może mieć wielkie, nieprzewidywalne konsekwencje. Myśl ta stała się zresztą ideą przewodnią książki Taleba *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*<sup>74</sup>. Taleb mówi o tzw. „czarnych łabędziach” (*black swans*), czyli wydarzeniach pozytywnych lub negatywnych, w pierwszej chwili nie zawsze zauważalnych, które okazują się mieć niezwykle dalekosiężne konsekwencje dla otaczającego świata. Znaczenie tych wydarzeń jest możliwe do oszacowania dopiero wtedy, gdy już się wydarzą. Konkluzja pracy Taleba dotyczy konieczności obserwowania i wyszukiwania tych słabych sygnałów, czyli przywiązywania wagi do wydawałoby się mniej znaczących kwestii i badania ich wpływu na strategiczne dla przedsiębiorstw zagadnienia. Płoszajski<sup>75</sup> konkretyzuje te zalecenia twierdząc, że „przyszłość systemów chaotycznych ujawnia się na krawędziach”, czyli tych słabych sygnałów należy szukać na obrzeżach własnej technologii, działalności, na styku różnych dziedzin, gdyż konkurencja i inne zagrożenie pojawi się najprawdopodobniej poza własną branżą, poza działalnością uznawaną jako kluczową.

To twierdzenie może być źródłem kolejnej konkluzji płynącej z analizy wyodrębnionych megatrendów. Część z nich może wydawać się dla współczesnych organizacji mimo wszystko dość odległymi, niepowiązanymi z ich podstawową działalnością. W myśl jednak tego, co mówi Taleb i

---

<sup>73</sup> Ch. Anderson, *The New New Economy: More Startups, Fewer Giants, Infinite Opportunity*, „Wired”, 22 May 2009.

<sup>74</sup> N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House Trade Paperbacks, 2 edition, 2010.

<sup>75</sup> P. Płoszajski, *Zarządzanie w XXI wieku: Wyzwania menedżerskie ery petabyte*, Akademia Menedżerska – Nowoczesna Praktyka Zarządzania Firmą, Katedra Teorii Zarządzania, SGH w Warszawie, 2010, maszynopis powielany, s. 244.

podsumowuje Płoszajski, w systemach chaotycznych (a takim jest bez wątpienia współczesny świat), nawet najodleglejszy sygnał może się okazać kluczowy dla działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Menedżerowie nie mogą więc sobie pozwolić na ignorowanie megatrendów.

W tym miejscu jednak może się pojawić wątpliwość: na ile wymienione megatrendy, biorąc pod uwagę chaos i nieprzewidywalność współczesnego świata, są rzeczywiście zjawiskami trwałymi. Za pewien sprawdzian ich trwałości mógł posłużyć kryzys, którego pierwsza fala pojawiła się pod koniec pierwszej dekady XXI wieku. Jego pojawienie się zweryfikowało wiele prognoz dotyczących rozwoju ekonomicznego świata. Interesującą odpowiedź na to pytanie przynosi raport firmy doradczej Boston Consulting Group<sup>76</sup>. BCG od 2005 roku zidentyfikowała 78 globalnych megatrendów, podzielonych na pewne grupy, tzw. klastry. Spośród tych 78 megatrendów aż ok. 80% w dalszym ciągu kontynuowało swój wzrost w trakcie kryzysu 2008–2009, a 23 zwiększały nawet swoje znaczenie (szczególnie wzrost nowych rozwijających się gospodarek, megatrendy związane z rozwojem internetu, w tym społeczności wirtualnych, e-handlu, rozwój nowych technologii, kwestie związane z zagrożeniem bezpieczeństwa).

W tym miejscu trzeba jeszcze zauważyć, że Nowa Gospodarka w związku ze swoją zmiennością, wrażliwością na te wspomniane słabe sygnały, zagrożona jest pojawianiem się permanentnych kryzysów. Wszystkie opisane megatrendy niosą wiele szans, ale także zagrożeń dla współczesnych podmiotów gospodarczych. Szczególnie opisany zjawisko sieciowości powiązań pomiędzy gospodarkami, organizacjami, jednostkami wskazuje, na zwiększającą się wrażliwość świata nawet na lokalne kryzysy. Stąd nie powinny dziwić pesymistyczne głosy wielu analityków i ekspertów ostrzegające, że kryzys, który rozpoczął się w 2008 roku, długo jeszcze wracać będzie kolejnymi swoimi falami.

#### **4. Wpływ zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym na strategię społecznej odpowiedzialności firm**

Rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności firm wynika wprost z jednego z megatrendów charakteryzujących współczesny świat. Globalne rosnące znaczenie kwestii ekologicznych, wymuszane przez organizacje międzynarodowe, rządy państwowe, ale przede wszystkim przez coraz bardziej zainteresowanych tymi sprawami konsumentów powoduje, że przedsiębiorstwa, walcząc o klienta, nie mogą sobie pozwolić na bierność w zakresie tych problemów<sup>77</sup>. Programy społecznej odpowiedzialności firm związane z kwestiami ekologicznymi mogą być więc sposobem wyjścia naprzeciw temu rodzącemu się zapotrzebowaniu.

---

<sup>76</sup> A. Sander, K. Haanaes, M. Daimler, *Megatrends...*, op. cit.

<sup>77</sup> D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability...*, op. cit.

Dodatkowo ignorowanie tego rodzącego się publicznego zainteresowania może być w świetle globalnych zmian społecznych niebezpieczne. Konsumenci zyskali bowiem potężne oręż w walce o swoje idee, które sprawia, że nie znajdują się na słabszej pozycji, niż nawet największe korporacje. Sieć, w tym w szczególności rozwój społeczności internetowych, nowa cybermentalność powodują, że autorytetem, który może dotrzeć do milionów klientów firmy za pośrednictwem sieci może być nawet pojedyncza osoba, która wyrazi publicznie swoje niezadowolenie wobec „nieodpowiedzialnych społecznie” działań przedsiębiorstwa. Opinia powielana niczym wirus może zniszczyć reputację i mieć istotne konsekwencje finansowe dla przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, sieć sprzyja także rozwojowi organizacji społecznych, NGO-sów. Natomiast NGO-sy, które do tej pory głównie wywierały presję na rządy, teraz zaczęły adresować swoje działania do przedsiębiorstw, wymuszając bardziej odpowiedzialne działania<sup>78</sup>. W odpowiedzi na presję NGO-sów, aby zapłacić lukę regulacyjną, organizacje biznesowe zaczęły wolontarystycznie wprowadzać mechanizmy samoregulacyjne i oferować publiczne dobra niedostarczane przez rządy. Programy społecznej odpowiedzialności stają się więc koniecznym orężem w walce o wizerunek przedsiębiorstwa i swoistym zabezpieczeniem na wypadek coraz bardziej prawdopodobnego kryzysu. Mogą być jednak skuteczne tylko wtedy, gdy nie kryje się pod nimi fałsz, gdyż ten zostanie prawdopodobnie szybko przez kogoś zauważony i w sieci nagłośniony.

Ta ostatnia kwestia powoduje także, że nie mogą być skuteczne strategie budowane na zgodzie na różnicowanie działań w różnych regionach świata. Dawniej wiele globalnych przedsiębiorstw stosowało odmienne strategie w zakresie problemów społecznej odpowiedzialności w krajach rozwiniętych i rozwijających się<sup>79</sup>. W tych pierwszych przedsiębiorstwa inwestowały w swój wizerunek przez zaangażowanie się w programy społecznej odpowiedzialności, w tych drugich natomiast nie bały się podejmować dokładnie przeciwnych, często nieetycznych działań. Globalizacja interakcji powoduje, że strategie takie nie mogą być skuteczne, gdyż informacje o działaniach firm przepływają globalnie. Dodatkowo bogacące się społeczeństwo krajów rozwijających się coraz bardziej samo także zaczyna się interesować kwestiami społecznej odpowiedzialności, w szczególności ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju, co dzieje się

---

<sup>78</sup> A.G. Scherer, G. Palazzo, *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*, „Journal of Management Studies”, Volume 48, Issue 4, June 2011, s. 899–931.

<sup>79</sup> R. Shamir, *Between Self-Regulation and the Alien Tort Claims Act: on the Contested Concept of Corporate Social Responsibility*, „Law & Society Review”, 38, 2004, s. 637.

zresztą także pod wpływem wymiany idei w sieci, ale także pod wpływem zwiększającej się w świecie migracji sprzyjającej wymianie poglądów<sup>80</sup>.

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością, w szczególności ochroną środowiska naturalnego, wymusza także gwałtowny wzrost ekonomiczny świata, konkurencję w obszarze surowców naturalnych, pojawienie się realnych kosztów związanych z zanieczyszczaniem środowiska naturalnego (np. limity na emisję gazów cieplarnianych i handel nimi)<sup>81</sup>. Inwestycja w ochronę środowiska oprócz walorów uznania za społecznie odpowiedzialną, może się więc stać także opłacalna pod względem ekonomicznym.

Podobnie opłacalne ekonomicznie może się okazać inwestowanie w zadowolenie pracowników. Aby wykorzystać kreatywność wchodzącego na rynek pokolenia Z, konieczne jest zapewnienie pracownikom z niego się wywodzącym warunków do pojawienia się zaangażowania, traktowania pracy jako zabawy. Pomocne w tym mogą być także programy społecznej odpowiedzialności biznesu.

Společną odpowiedzialność mogą wymuszać na sobie także same przedsiębiorstwa<sup>82</sup>. Budując między sobą sieci powiązań, wpływają wzajemnie także na swój wizerunek. Kryterium doboru partnerów może się więc stać także stopień ich odpowiedzialności społecznej i w związku z tym mniejsze zagrożenia dla obciążenia wizerunku partnera. Przykładem może być słynny już dziś przypadek obciążenia wizerunku firmy Apple problemem serii samobójstw spowodowanych trudnymi warunkami pracy w chińskiej firmie Foxcon – producenta licznych produktów Apple<sup>83</sup>.

Te opisane zmiany w otoczeniu biznesowym współczesnych firm i nowe wyzwania dla programów społecznej odpowiedzialności biznesu pozwalają na formułowanie pewnych zaleceń z nimi związanych. Scherer i Palazzo<sup>84</sup> zwracają uwagę, że w ostatniej dekadzie firmy, głównie korporacje międzynarodowe, zaczęły się angażować w działalność tradycyjnie zarezerwowaną raczej dla rządów, niż dla organizacji gospodarczych, w tym w kwestie związane ze zdrowiem publicznym, edukacją, bezpieczeństwem, obroną praw człowieka, ochroną środowiska. Firmy zaczęły wprowadzać rozwiązania samoregulacyjne, właśnie jako odpowiedź na zmiany w otoczeniu biznesowym. Dowodem tego jest choćby popularyzacja programu ONZ Global Compact, do którego od roku 2000 przyłączyło się ponad 5000 firm. Wiele koncepcji związanych z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw zakłada, że rola przedsiębiorstw ogranicza się do

---

<sup>80</sup> Scherer, G. Palazzo, *The New Political...*, op. cit.

<sup>81</sup> D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability...*, op. cit., s. 42–50.

<sup>82</sup> G. Pohle, J. Hittner, *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*, IBM Global Business Services, 2008, <http://www-304.ibm.com/easyaccess.fileserve?contentid=131474>, 19.09.2011, s. 15.

<sup>83</sup> J. Johnson, *1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who's to Blame?*, „Wired”, March 2011.

<sup>84</sup> A.G. Scherer, G. Palazzo, *The New Political...*, op. cit.

obszaru ekonomii i kwestie związane z polityką traktuje czysto instrumentalnie. Scherer i Palazzo definiują natomiast nową koncepcję nazwaną „politycznym CSR”. Koncepcja ta zakłada zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstw w stworzenie globalnych regulacji demokratycznych, kontrolę transakcji rynkowych i dostarczanie globalnych dóbr publicznych. Jest to koncepcja porządku postnarodowego, w którym zmniejsza się rola demokratycznej kontroli i porządku prawnego, zwiększa się różnorodność kultur i pluralizm wartości oraz stylów życia. Nie chodzi o to, że państwo traci siłę i wpływ na przedsiębiorstwo, lecz istotna część globalnej produkcji jest przenoszona do miejsc, gdzie brakuje demokratycznej kontroli i porządku prawnego. Jednocześnie pojawiają się problemy globalne wpływające na funkcjonowanie organizacji na całym świecie (np. globalne ocieplenie, regulacje rynków finansowych). Właśnie za te problemy odpowiedzialność mają wziąć przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że omówione wyżej implikacje ze strony otoczenia nie pozostawiają w tym zakresie przedsiębiorstwom dużej sfery wolności.

W podobnym kierunku idą zalecenia Pohle’ego i Hittnera<sup>85</sup> z IBM Institute for Business Value. Ich zdaniem, we współczesnym świecie społeczna odpowiedzialność firmy powinna zostać w pełni zintegrowana w jej główną strategię biznesową i wtedy przynosić maksymalne korzyści. Pokazują oni pewne etapy rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa od zapewnienia tylko zgodności podejmowanych działań z prawem, aż po uczynienie ze strategii CSR platformy wzrostu organizacji (rysunek 1). W tej ostatniej sytuacji konieczne jest zapewnienie pełnej transparentności organizacji, otwartej polityki informacyjnej wobec wszystkich interesariuszy, co w świetle pojawiających się nowych możliwości komunikacyjnych wydaje się dziś koniecznością.

---

<sup>85</sup> G. Pohle, J. Hittner, *Attaining Sustainable...*, op. cit., s. 6.



**Rysunek 1. Stopnie rozwoju programów społecznej odpowiedzialności organizacji**

Źródło: IBM Institute for Business Value; G. Pohle, J. Hittner, *Attaining Sustainable...*, op. cit., s. 6.

Z drugiej jednak strony Lubin i Esty<sup>86</sup> na przykładzie działań związanych ze zrównoważonym rozwojem firm zwracają uwagę, że programy społecznej odpowiedzialności biznesu są chaotyczne, często pozbawione wizji i planu. Traktują oni konieczność zrównoważonego rozwoju jako współczesny megatrend i postulują, aby przy wypełnianiu jego zaleceń posłużyć się wiedzą, jak do tej pory realizowano zalecenia związane z historycznymi megatrendami. Przy historycznych megatrendach związanych z wykorzystywaniem jakości oraz rozwojem technologii IT, liderzy rynkowi przechodzili ich zdaniem przez 4 etapy kreowania wartości:

1. Redukcja kosztów, ryzyka i marnotrawstwa oraz skupienie się na dostarczaniu dowodów wartości (*proof-of-value*).
2. Zmiana projektów wybranych produktów, procesów, funkcji biznesowych pod kątem optymalizacji ich efektywności – od robienia starych rzeczy nowymi sposobami do robienia nowych rzeczy nowymi sposobami.

<sup>86</sup> D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability...*, op. cit.



3. Osiągnięcie wzrostu przychodów dzięki integracji nowych podejść z kluczowymi strategiami.
4. Zróżnicowanie sposobów pozyskiwania wartości przez wdrożenie nowych modeli biznesowych, wykorzystujących innowacje do modyfikacji kultury organizacyjnej, przywództwa związanego z marką i innych niematerialnych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej.

Oznacza to, że realizując programy zrównoważonego rozwoju, konieczne jest, po pierwsze, sformułowanie wizji kreowania wartości dzięki zrównoważonemu rozwojowi, a po drugie, jej realizacja, czyli przekształcenie sposobów działania (struktur, metod, procesów) pod kątem takiego kreowania wartości. Operacyjnie wymaga to:

- od strony przywództwa – mianowania osoby odpowiedzialnej za zrównoważony rozwój na poziomie zarządu organizacji;
- stworzenia metod operacjonalizowania zrównoważonego rozwoju do najbardziej podstawowych operacji i konsekwentnego mierzenia poziomu zrównoważonego rozwoju;
- działań, aby strategia zapewnienia zrównoważonego rozwoju mogła być tworzona wewnątrz, ale także przy zaangażowaniu zewnętrznych partnerów, według modelu *open-source*, przy zaangażowaniu zewnętrznych sieci społecznych;
- powiązania operacyjnych celów dla menedżerów ze zrównoważonym rozwojem;
- aby działania związane ze zrównoważonym rozwojem były komunikowane i raportowane.

Wydaje się, że te instrukcje dotyczące wdrażania praktyk dotyczących zrównoważonego rozwoju mogą być rozszerzone na wszystkie programy społecznej odpowiedzialności biznesu. Z analizy postulatów Lubina i Esty'ego wynika natomiast wprost wspomniana już konieczność uczynienia ze społecznej odpowiedzialności organizacji elementu jej głównej strategii biznesowej.

Wnioski, jako rodzą się z tych rozważań, dotyczą przede wszystkim rosnącej roli globalnej społecznej odpowiedzialności biznesu pod wpływem zmian we współczesnym otoczeniu biznesowym. Wydaje się, że w analizach zjawiska CSR należy odchodzić od tylko narodowego spojrzenia w kierunku jego globalnego znaczenia. Zasięg działań CSR powinien być coraz szerszy. CSR coraz częściej będzie się opierał także na mechanizmie samoregulacji, a nie odpowiedzi na zaostrzenie przepisów prawnych. Firmy same mogą prowokować dyskurs na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, aby łatwiej na tej podstawie uzyskiwać przewagę nad konkurencją. Te właśnie kwestie powinny się stać przedmiotem dalszych badań nad zjawiskiem społecznej odpowiedzialności biznesu.

## 5. CSR a kryzys – kompromitacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu?

Jak wspomniano wyżej w tym rozdziale, negatywną konsekwencją pojawienie się Nowej Gospodarki jest jednak także zwiększona częstotliwość, a być może wręcz permanentność kryzysów pojawiających się we współczesnym świecie. I tu pojawiają się głosy poddające w wątpliwość skuteczność idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście możliwości zapobiegania kryzysom, wieszczące wręcz śmierć jej śmierć<sup>87</sup> w sytuacji, gdy została ona skompromitowana dopuszczeniem do ostatniego kryzysu. Jego przyczyną jest wręcz społeczna nieodpowiedzialność instytucji finansowych<sup>88</sup>, przy czym wiele z nich miało rozbudowane programy społecznej odpowiedzialności, czym się chwaliły, za co honorowane były licznymi wyróżnieniami<sup>89</sup>.

Te przykłady wbrew pozorom wskazują jednak na szczególną potrzebę rozwoju programów społecznej odpowiedzialności biznesu w przesyconej kryzysami Nowej Gospodarcie. Chodzi jednak w tym przypadku o potrzebę nie tyle pojawiania się wyizolowanych, często pozornych działań maskujących prawdziwe intencje firm, działań mających pozory bycia społecznie odpowiedzialnymi, a w rzeczywistości, jak określają to Fleming i Jones<sup>90</sup>, pełniących funkcję „koni trojańskich”. Chodzi o potrzebę rozwoju CSR opartego na dialogu i współpracy z interesariuszami, CSR ściśle powiązanego z realizacją strategii organizacji, wykorzystującego do dialogu z otoczeniem charakterystyczne dla Nowej Gospodarki możliwości sieciowych powiązań pomiędzy firmami i jednostkami. Visser odpowiadając na pytanie, jak kryzys wpływa na rozwój koncepcji CSR, prognozuje właśnie rozwój takiego CSRu określanego przez siebie mianem CSR 2.0<sup>91</sup>.

Sun i in. wskazują natomiast, że nie tyle należy mówić o klęsce CSR w zapobieżeniu kryzysowi końca pierwszej dekady XXI wieku, co raczej kompromitacji pewnej teoretycznych koncepcji CSR każących myśleć w kontekście biznesu bez analizy kwestii etycznych (tylko z punktu widzenia wartości dla akcjonariuszy) lub w kontekście etyki bez zwracania uwagi na kwestie biznesowe lub bardzo wąsko i krótkookresowo analizując kwestie odpowiedzialności w biznesie. Sugerują oni, że społeczna odpowiedzialność powinna być wewnętrzną wartością firmy, nieodłączną częścią jej

---

<sup>87</sup> M. McIntosh, *Editorial*, „Journal of Corporate Citizenship”, vol. 33, 2009, s. 9.

<sup>88</sup> W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *Reframing corporate social responsibility*, [w:] *Reframing corporate social responsibility: lessons from the global financial crisis*, red. W. Sun, J. Stewart, D. J. Pollard, Emerald Group Publishing, 2010, s. 6

<sup>89</sup> M. McIntosh, *op.cit.*, s. 9

<sup>90</sup> P. Fleming, M.T. Jones, *The End of Corporate Social Responsibility. Crisis and Critique*, SAGE Publications Ltd., 2013, s. 17.

<sup>91</sup> W. Visser, *CSR and the Financial Crisis: Taking Stock*, 4.11.2008, <http://csrinternational.blogspot.com/2008/11/csr-and-financial-crisis-taking-stock.html>, 12.04.2013.

strategii biznesowej czy modelu biznesowego<sup>92</sup>. Należy więc w perspektywie kolejnych lat nie tyle oczekiwać odchodzenia od społecznej odpowiedzialności biznesu, co raczej rozwoju i popularyzacji tej koncepcji, przy czym w środowisku sieciowej Nowej Gospodarki wybiórcze i pozorne działania przynosić powinny raczej straty, niż korzyści. Potrzeba dalszej weryfikacji tej hipotezy powinna więc w kolejnych latach koncentrować dyskurs naukowy poświęcony idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Nowej Gospodarcie.

## **Bibliografia**

- Anderson Ch., *The New New Economy: More Startups, Fewer Giants, Infinite Opportunity*, „Wired”, 22 May 2009.
- Anderson Ch., Wolff M., *The Web Is Dead. Long Live the Internet*, „Wired”, September 2010.
- Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Boyett J.H., Boyett J.T., *The Guru Guide to the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons, 2001.
- Brand S., *The Clock of the Long Now*, Basic Books, 1999.
- „Buttelle”, 2011 Global R&D Funding Forecast, R&D Magazine, „Buttelle”, December 2010, <http://www.battelle.org/aboutus/rd/2011.pdf>, 20.09.2011.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007.
- Daheim C., *Six Key Trends Shaping Future Society*, Z\_punkt GmbH, OECD: TIP Workshop on Future Orientations for STI Policy, 14th Dec. 2009, Paris, <http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/GBNglobalMegatrends.pdf>, 19.08.2011.
- Facebook Tops Billion-User Mark*, “The Wall Street Journal (Dow Jones)”, 4.10.2012.
- Falk R., *Achieving Human Rights*, Routledge, 2008.
- Fleming P., Jones M.T., *The End of Corporate Social Responsibility. Crisis and Critique*, SAGE Publications Ltd., 2013
- Fukuyama F., *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York 1995.
- Garman A.N., Johnson T.J., Royer T.C., *The Future of Healthcare: Global Trends Worth Watching*, Health Administration Press, 2011.
- Grail Research, Consumers of Tomorrow. Insights and Observations About Generation Z*, Grail Research, June 2010,

---

<sup>92</sup> W. Sun i in., op.cit., s. 12

[http://grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers\\_of\\_Tomorrow\\_Insights\\_and\\_Observations\\_About\\_Generation\\_Z.pdf](http://grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf), 15.09.2011.

Hausmann R., Tyson L.D., Zahidi S. (red.), *The Global Gender Gap Report 2010*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2010.

Holguin J., *Generation M: Natural Multitaskers*, „CBS News”, May 2005.

Idemudia U., *Oil Extraction and Poverty Reduction in the Niger Delta: A Critical Examination of Partnership Initiatives*, „Journal of Business Ethics”, May 2009 Supplement 1, Vol. 90.

*Internet of Things – An Action Plan for Europe*, Commission Of The European Communities, 18 June 2009, COM(2009) 278 final, Brussels,

[http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/rfid/documents/commiot2009.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/policy/rfid/documents/commiot2009.pdf), 20.09.2011.

International Telecommunication Union, 2013, [http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2012/ITU\\_Key\\_2006-2013\\_ICT\\_data.xls](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2012/ITU_Key_2006-2013_ICT_data.xls), 15.04.2013.

Internet World Stats, Internet Usage Statistics, 2012, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, 15.04.2013.

Johnson J., *1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who's to Blame?*, „Wired”, March 2011.

Kelly K., *New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world*, Penguin Books, 1999.

Kołodko G.W., *Nowa Gospodarka i stare problemy, referat z konferencji: „Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*. WSPiZ, 14–15 marca 2002, [http://www.tiger.edu.pl/kolodko/kolodko/referaty/pl/nowa\\_gosp\\_pol.pdf](http://www.tiger.edu.pl/kolodko/kolodko/referaty/pl/nowa_gosp_pol.pdf), 09.08.2011.

Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] Kołodko G.W. (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, WSPiZ, Warszawa 2002.

Kwasek A., *Identyfikacja stanu wiedzy dotyczącej powstawania nowego modelu gospodarki*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index.php?nr=26&p=&strona=biul\\_kwroz\\_cz11](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index.php?nr=26&p=&strona=biul_kwroz_cz11), 09.08.2011.

Lachowski S., *Nowa ekonomia – mit czy rzeczywistość*, 18 marca 2005, [http://www.slawomirlachowski.pl/wyklady/Wyklad\\_3\\_UL.pdf](http://www.slawomirlachowski.pl/wyklady/Wyklad_3_UL.pdf), 11.08.2011.

Lubin D.A., Esty D.C., *The Sustainability Imperative*, „Harvard Business Review”, May 2010, Vol. 88, Issue 5.

McIntosh M., *Editorial*, „Journal of Corporate Citizenship”, vol. 33, 2009, s. 3-10.

mobiThinking, *Global mobile statistics 2011: all quality mobile marketing research, mobile Web stats, subscribers, ad revenue, usage, trends...*, mobiThinking, June 2011, <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats#subscribers>, 20.09.2011.

Naisbitt J., *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1982.

Neild J., Patterson S., *Global mega trends for 2011 and beyond*, QRi Consulting, April 2011, <http://www.qriconsulting.com/blog/wp-content/uploads/Global-Mega-Trends-for-2011-and-Beyond-QRi-Consulting2.pdf>, 13.09.2011.

Nissenbaum H., *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*, Stanford Law Books, 2009.

OECD Science, *Technology and Industry Outlook 2010*, 2010, [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/ministerstwo/Wspolpraca\\_miedzynarodowa/OECD/20110617\\_STI\\_Outlook.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/ministerstwo/Wspolpraca_miedzynarodowa/OECD/20110617_STI_Outlook.pdf), 08.09.2011.

ONZ, *World Population Ageing: 1950–2050*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2002, <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/>, 12.09.2011.

ONZ, *World Population Prospects: The 2006 Revision*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2007, [http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/WPP2006\\_Highlights\\_rev.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/WPP2006_Highlights_rev.pdf), 12.09.2011.

Pernick R., Wilder C., Winnie T., Sosnovec S., *Clean Energy Trends 2011*, „Clean Edge”, March 2011, <http://www.cleannedge.com/reports/pdf/Trends2011.pdf>, 13.09.2011.

Płoszajski P., *Zarządzanie w XXI wieku: Wyzwania menedżerskie ery petabyte*, Akademia Menedżerska – Nowoczesna Praktyka Zarządzania Firmą, Katedra Teorii Zarządzania, SGH w Warszawie, 2010, maszynopis powielany.

Pohle G., Hittner J., *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*, IBM Global Business Services, 2008, <http://www-304.ibm.com/easyaccess/fileserv?contentid=131474>, 19.09.2011.

PRB, *World Population Highlights. Key Findings From PRBs 2007 World Population Data Sheet*, „Population Bulletin”, Publication of the Population Reference Bureau, Vol. 62, No. 3, September 2007.

Rifkin J., *The Age of Access*, Penguin Putnam, 2000.

Rock J.F., *Green Building: Trend or Megatrend?*, „Dispute Resolution Journal”, May–Jul 2010, Vol. 65, Issue 2/3.

Rybiński K., *Globalizacja w trzech odstępach. Offshoring – globalne nierówności – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007.

- Sander A., Haanaes K., Daimler M., *Megatrends. Tailwinds for Growth in a Low-Growth Environment*, The Boston Consulting Group, 2010, <http://www.bcg.com/documents/file47063.pdf>, 12.08.2011.
- Scherer A.G., Palazzo G., *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy*, „Journal of Management Studies”, Volume 48, Issue 4, June 2011.
- Scholte J.A., *Globalizacja*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2006.
- Shamir R., *Between Self-Regulation and the Alien Tort Claims Act: on the Contested Concept of Corporate Social Responsibility*, „Law & Society Review”, 38, 2004.
- Shapiro C., Varian H., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Shapiro R., *Futurecast: How Superpowers, Populations, and Globalization Will Change Your World by the Year 2020*, St. Martin's Griffin, 2009.
- Shirky C., *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, Penguin, 2008.
- Shirky C., *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*, Penguin Press HC, 2010.
- Solove D.J., *Nothing to Hide: The False Tradeoff between Privacy and Security*, Yale University Press, 2011.
- Sultan M.F., Mantese J.V., Ulicny D.A., Brown Jr., A., *Defogging the Crystal Ball*, „Research Technology Management”, May–June 2008, vol. 51, Issue 3.
- Sun W., Stewart J., Pollard D., *Reframing corporate social responsibility*, [w:] *Reframing corporate social responsibility: lessons from the global financial crisis*, red. W. Sun, J. Stewart, D. J. Pollard, Emerald Group Publishing, 2010, s. 3-22.
- Taleb N.N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House Trade Paperbacks, 2 edition, 2010.
- Tapscott D., *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996.
- Tapscott D., *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill, 2008.
- Vermesan O. i in., *Internet of Things Strategic Research Roadmap, European Research Cluster on the Internet of Things (IERC), 2011*, [http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IoT\\_Cluster\\_Strategic\\_Research\\_Agenda\\_2011.pdf](http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IoT_Cluster_Strategic_Research_Agenda_2011.pdf), 20.09.2011.
- Visser W., *CSR and the Financial Crisis: Taking Stock*, 4.11.2008, <http://csrinternational.blogspot.com/2008/11/csr-and-financial-crisis-taking-stock.html>, 12.04.2013

Wallis C., *genM: The Multitasking Generation*, „Time Magazine”, March 2006.

Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E., *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*, „Journal of General Management”, vol. 28, No. 3 Spring 2003.

Wilson D., Kelston A.L., Swarnali A., *BRICs Monthly, Goldman Sachs Global Economy*, „Commodities and Strategy Research”, Issue No: 10/03, 20 May 2010, Goldman Sachs.

WIPO, *World Intellectual Property Indicators 2010*, World Intellectual Property Organization, 2010, [http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/statistics/patents/pdf/941\\_2010.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/statistics/patents/pdf/941_2010.pdf), 20.09.2011.

WTO, *World Trade Report 2010. Trade in natural resources*, World Trade Organization, Geneva 2010.

Zaorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Zittrain J.L., *The Future of the Internet and How to Stop It*, Yale University Press, New Haven & London 2008.

Żelazny R., *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/5/8.pdf>, 09.08.2011.