

ROZWÓJ KONCEPCJI CSV NA KANWIE KRYTYKI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Adam Weinert

Wprowadzenie

Światowy kryzys finansowy z lat 2008–2009 przyczynił się poważnie do spadku zaufania społecznego wobec sektora finansowego, a także korporacyjnych praktyk gospodarczych (Edelman Trust Barometer, 2014). Aby odwrócić ten trend, wśród organizacji nastąpił jeszcze większy wzrost zainteresowania koncepcjami zarządzania ujmującymi społeczną odpowiedzialność biznesu. W opracowaniu odniesiono się do rozważań podjętych przez A.B. Carrola w artykule opublikowanym na łamach czasopisma *Organizational Dynamics* (2015). Zadano w nim kluczowe pytanie o możliwe kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu po 2015 roku. Zastanawiając się nad przyszłością, A.B. Carroll (2015, s. 87) zaakcentował duży wpływ koncepcji Creating Shared Value (CSV) na działania przedsiębiorstw podejmowane w ostatnim czasie w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Na podstawie rozważań teoretycznych zawartych w literaturze przedmiotu przypuszcza się, że koncepcja tworzenia wartości wspólnej wywiera coraz większy wpływ na dalszy rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem artykułu jest omówienie roli, jaką pełni koncepcja CSV we współczesnym rozwoju problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Tytułem wprowadzenia do tego tematu początkową część artykułu poświęcono wyjaśnieniu pojęcia *shared value* wraz z jego

genezą. Uwzględniono przy tym charakterystykę koncepcji CSV, spopularyzowaną przez M.E. Portera i M.R. Kramera (2011). W opracowaniu wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, za pomocą której wskazano kryteria i atrybuty opisujące koncepcję tworzenia wartości wspólnej w przedsiębiorstwach.

Pojęcie *shared value* - przeгляд literatury

Termin *shared value* (wartość wspólna) jest rozpowszechniony w literaturze przedmiotu. Często pojawia się w leksykonach biznesowych, raportach dotyczących zrównoważonego rozwoju, a także w dokumentach związanych z komunikacją korporacyjną. Zagraniczni naukowcy, wykorzystując metodę systematycznego przeglądu literatury (z ang. Systematic Literature Review), dokonali zestawienia różnych definicji wartości wspólnej w największych bazach naukowych dostępnych na świecie (m.in.: Williams, Hayes, 2013; Dembek i in., 2015). Przeanalizowano w nich blisko 2700 publikacji z 22 różnych czasopism naukowych związanych tematycznie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i zarządzaniem (np. Journal of Business Ethics).

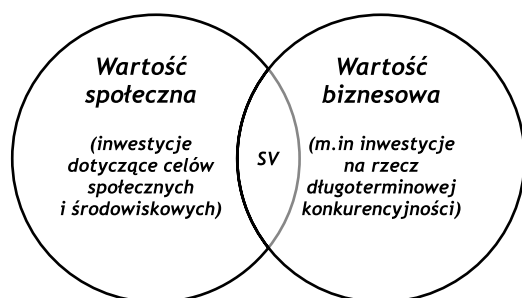
Przykłady definicji *wartości wspólnej* przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Przykłady definicji pojęcia *shared value* w literaturze przedmiotu

Autorzy	<i>Shared value</i> , czyli:
See (2009)	wartość dla korporacji i społeczeństwa, korzystna dla obu stron
Porter i Kramer (2011)	procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie postęp w zakresie warunków gospodarczych i społecznych w społecznościach, w których firma prowadzi działalność (przez autorów nazywana jest wartością ekonomiczno-społeczną)
Maltz i in. (2011)	wartość wspólna, która tworzona jest dla wszystkich interesariuszy firmy
Fearne i in. (2012)	wartość, która jest wspólna zarówno dla całego łańcucha wartości, jak i dla społeczeństwa, w którym działa firma
Driver (2012)	zdolność do tworzenia wartości gospodarczej i społecznej lub obu jednocześnie
Pirson (2012)	balansowanie pomiędzy tworzeniem wartości społecznej i finansowej
Shrivastava i Kennelly (2013)	równoczesne tworzenie wartości ekonomicznej dla firm, wartości społecznych oraz środowiskowych dla miejsca, w którym firma prowadzi swoją działalność
Pavlovich i Corner (2014)	koncentracja na potrzebach społecznych i środowiskowych zamiast na korzyściach finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dembek i in., 2015)

Zawarte w tabeli sposoby definiowania ujmują konieczność łączenia poprzez cele i działania nie tylko interesów przedsiębiorstwa, ale także interesów społeczności. W literaturze polskiej autorzy akceptują powyższy pogląd, widoczny jest bowiem przyrost liczby artykułów i monografii naukowych o podejściu zbliżonym do autorów zagranicznych (Jabłoński, 2013). Badacze dostrzegają potrzebę szerszego traktowania działalności gospodarczej nie tylko przez pryzmat wyników finansowych i zadowolenia z nich właścicieli przedsiębiorstw. Widoczne jest coraz większe zainteresowanie tworzeniem wartości dla społeczeństwa, ale i pozyskiwaniem wartości od społeczeństwa dla przedsiębiorstwa. Z towarzyszącym takim poglądom założenia (dotyczącego przedsiębiorstwa i społeczeństwa) wynika, że funkcjonują one ze sobą na zasadzie „symbiozy”.



Rys. 1. „Shared Value” (SV) - wartość wspólna dla biznesu i społeczeństwa

Źródło: (Bockstette, Stamp, 2011, s. 4)

W literaturze można odnaleźć wiele prób określenia zakresu przedmiotowego pojęcia *shared value*. Emerson (2003) wskazuje na tzw. „mieszaną wartość” (*blended value*) tworzoną z trzech obszarów: ekonomicznego, środowiskowego i społecznego. S.L. Hart i M.B. Milstein (2003) podkreślają natomiast w definicji implikacje istoty kreowania *shared value* z koncepcją zrównoważonego rozwoju (Creating Sustainable Value). Jeszcze inni badacze interpretują pojęcie Creating Integrated Value

sformułowane na podstawie dwóch nurtów naukowych: odpowiedzialności społecznej (*responsibility stream*) i zrównoważonego rozwoju (*sustainability stream*) (Visser, Kumel, 2014). Koncepcje zarządzania oraz teorie precyzujące społeczną odpowiedzialność biznesu mają wiele punktów wspólnych, ale i odmiennych na temat wartości wspólnej – jej znaczenia (Dembek i in., 2015). Należy dodać, że idea „*shared value*” została oficjalnie zapisana przez Komisję Europejską w strategii Unii Europejskiej na rzecz CSR (Crane i in., 2014; Moczadło, 2015). Sposób ujęcia różni się jednak od podejścia szerzonego przez M.E. Portera i M.R. Kramera.

Geneza koncepcji *Creating Shared Value*

Autorami koncepcji są specjaliści z zakresu zarządzania strategicznego M.E. Porter i M.R. Kramer, którzy przedstawili ją pierwszy raz na łamach czasopisma Harvard Business Review w 2011 roku jako alternatywne rozwiązanie dla krytykowanej i często praktykowanej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (spis wydarzeń związanych z powstaniem i rozwojem koncepcji zawarto w tabeli 2). Koncepcja *Creating Shared Value* (w skrócie CSV lub SVC – *Shared Value Creation*) rozumiana jest w języku polskim jako strategia tworzenia wartości wspólnej dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa przy zastosowaniu zasady *win-win*. Podejście to oznacza inwestycje w długoterminową konkurencyjność wraz z jednoczesnym spełnianiem celów społecznych i środowiskowych przez przedsiębiorstwo. Według M.E. Portera i M.R. Kramera (2011), przesłankami do sformułowania koncepcji CSV były:

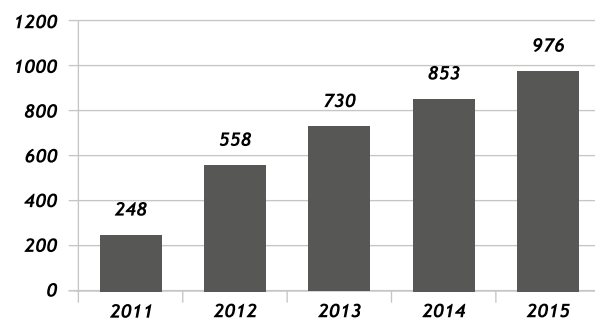
- brak spójności w dotychczasowych działaniach z zakresu CSR,
- nadmierne i nierzetelne tworzenie raportów CSR,
- częste traktowanie koncepcji CSR zbyt ogólnikowo,
- częsty brak powiązania ze strategią,
- traktowanie CSR tylko w odniesieniu do kosztów lub jako obowiązku czy dobrego uczynku,

- nieskoordynowane podejmowanie inicjatyw,
- brak mierzenia poziomu skuteczności podejmowanych inicjatyw,
- brak wyważenia pomiędzy celami długoterminowymi i krótkoterminowymi kosztami,
- ryzyko pomylenia działań *public relations* z wynikami społecznymi w przedsiębiorstwach.

Koncepcja CSV zakłada tworzenie wartości wspólnej – gospodarczej i społecznej, obejmując działania mające na celu przede wszystkim poprawę sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa dzięki uwzględnieniu relacji korzyści do kosztów (*benefits relative to costs*). Zależność korzyści-koszty jest według M.E. Portera i M.R. Kramera (2011) wyznacznikiem wspólnej wartości ekonomiczno-społecznej. Należy stanowczo zaznaczyć, że podejście zakładające tworzenie wartości wspólnej nawiązuje do kompozycji łańcucha wartości przedstawionej przez M.E. Portera (1987). Nie należy go jednak mylić z podejściem A. Ehrbara (1999), według którego wartość tworzona jest jedynie dla akcjonariuszy (VBM czy EVA). M.E. Porter i M.R. Kramer (2011) podkreślają, że w każdym ogniwie łańcucha wartości istnieją możliwości kreowania wartości wspólnej. Postęp nie dotyczy redystrybucji istniejącej wartości w przedsiębiorstwie, ale polega na znalezieniu nowych możliwości rozwoju, dzięki realizacji celów społecznych i gospodarczych (Maltz, Schein, 2012, s. 58). Wskazaną koncepcję zarządzania w przedsiębiorstwie traktuje się jako zachowanie zgodne z „nowym prospołecznym myśleniem strategicznym” (Malara, Kroik, 2013). Z uwagi na zastosowania i użyteczność bardzo często koncepcja *Creating Shared Value* jest również określana jako *smart, sustainable* oraz *profitable business model* (Moon i in., 2011).

Charakterystyka koncepcji CSV na podstawie krytycznej analizy literatury

Od momentu pojawienia się artykułu M.E. Portera i M.R. Kramera w 2011 roku zacytowano go już 3465 razy w różnych pracach naukowych. Na podstawie narzędzia Google Citation (2016) sporządzono rysunek 2 przedstawiający liczbę cytowań koncepcji CSV od 2011 roku. Od tego roku widoczna jest tendencja wzrostowa, potwierdzająca coraz większe zainteresowanie tą koncepcją w literaturze światowej. Upowszechnienie jej w środowisku naukowym Polski jest jednak dopiero w początkowym stadium (Tkaczyk, Krzyżanowska, 2014).



Rys. 2. Liczba cytowań koncepcji CSV w literaturze przedmiotu
Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Citation, access date: 17.02.2016

Według bazy naukowej – BazEkon¹ istnieje niewielki dorobek naukowy, zawarty głównie w artykułach, których autorzy podejmują rozważania ściśle związane z koncepcją CSV. Równie niewiele jest przykładów z praktyki

Tab. 2. Historyczne ujęcie wydarzeń związanych z rozwojem koncepcji CSV

Rok	Wydarzenie	Wkład w rozwój CSV
1999	Opublikowanie artykułu na łamach HBR pt. <i>Philanthropy's New Agenda: Creating Value</i> .	Strategiczne podejście fundacji tworzących wartość dla społeczeństwa.
2002	Opublikowanie artykułu na łamach HBR pt. <i>The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy</i> .	Powiązanie filantropii korporacyjnej z przewagą konkurencyjną.
2006	Opublikowanie artykułu na łamach HBR pt. <i>Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility</i> .	Pierwszy raz zwrócono uwagę na potrzebę tworzenia wartości wspólnej (<i>shared value</i>) przez przedsiębiorstwa.
2007	Wprowadzenie przez firmę Nestle raportów pt. <i>Creating Shared Value</i> , określających wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie.	Współpraca firmy Nestle z firmą doradczą FSG (członkami rady nadzorczej są Porter i Kramer).
2011	Opublikowanie artykułu na łamach HBR pt. <i>Creating Shared Value</i> .	Przedstawiono koncepcję CSV.
2011	Zwycięstwo Portera i Kramera w prestiżowym konkursie za najlepszy artykuł w czasopiśmie <i>Harvard Business Review</i> .	Docenienie idei przez światowych ekspertów.
2012	Rozpoczęcie projektu pt. <i>Shared Value Initiative</i> .	Promowanie idei <i>Shared Value</i> wśród liderów globalnego biznesu. Zrzeszanie przywódców, którzy dostrzegają możliwości biznesowe w wyzwaniach społecznych.
2015	Opublikowanie przez magazyn „Fortune” listy firm pt. <i>Change the World</i> .	Demonstracja siły kapitalizmu dla rozwiązywania problemów społecznych. „Każda firma, duża czy mała, powinna starać się być na tej liście. Biznes może i musi konkurować, aby zmienić świat” (Porter, Kramer, 2015)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyżej wymienionych źródeł

gospodarczej świadczących o orientacji na tworzenie wartości wspólnej (*shared value*).

Krytyczny przegląd literatury umożliwia analizę treści artykułów naukowych pod kątem reakcji środowisk naukowych na propozycję tworzenia wartości wspólnej. Od momentu opublikowania artykułu M.E. Portera i M.R. Kramera (2011) koncepcję CSV skomentowano w różnych czasopismach naukowych i branżowych (np. *New York Times*, *The Economist*, *The Guardian*, *Forbes*). Pomimo wielu prób wyjaśniania i promowania idei wartości wspólnej pomysł jest dla wielu badaczy i praktyków kontrowersyjny i stanowi przedmiot dyskusji. Jednak należy podkreślić, że rośnie liczba zwolenników orientacji w zarządzaniu na tworzenie wartości wspólnej. Są to często osoby bezpośrednio kojarzone z Foundation Strategy Group (FSG) i czasopiśmie Harvard Business Review. Argumenty zwolenników i przeciwników orientacji w zarządzaniu na tworzenie wartości wspólnej zostały zawarte w tabeli 3.

W realizacji koncepcji CSV kluczową rolę pełnią trzy strategie: zagospodarowanie nowych produktów i rynków (strategia polega na przeformułowaniu produktów i rynków

poprzez włączenie elementów społecznych i ekologicznych w przedsiębiorstwie), redefinicja produktywności w łańcuchu wartości (strategia dotyczy maksymalnej redukcji negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko w każdym etapie tworzenia łańcucha wartości) oraz rozwój lokalnego klastra (strategia dotyczy zdobywania przewagi konkurencyjnej za sprawą zasobów i umiejętności pozyskiwanych z zewnątrz przedsiębiorstwa w jego najbliższym otoczeniu). Każda ze wskazanych strategii jest częścią wspólnego tworzenia wartości, która ma na celu przynosić korzyści biznesowe i społeczne (ich przykłady wymieniono w tabeli 4).

W powołaniu na opinie i poglądy w literaturze światowej można wyróżnić kryteria opisujące koncepcję CSV oraz jej atrybuty (tab. 5). Ich usystematyzowanie pozwoli odróżnić CSV na tle innych koncepcji zarządzania.

Pionierem realizacji koncepcji CSV jest firma Nestle. W ślad za nią poszły takie korporacje, jak m.in. Coca-Cola, Danone, Ikea, Intel, Unilever, Western Union, Mars, GE, Vodafone, Dow Chemicals (Pfizer i in., 2013), a także Heineken, Marriott, Johnson&Johnson, H&M, HP, P&G, Statoil, Nike

Tab. 3. Argumenty zwolenników oraz przeciwników koncepcji CSV

Zwolennicy	Przeciwnicy
Możliwość realizacji koncepcji w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa.	Idea niedojrzała jeszcze zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków.
Może być implementowana przez przedsiębiorstwa różnej wielkości.	Nie uwzględnia napięć powstających pomiędzy celami społecznymi i gospodarczymi.
Przyczynia się do rozwiązywania problemów społecznych.	Nie stanowi oryginalnego (nowego) pomysłu.
Zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa.	Tworzy niekompletny model biznesowy.
Zachęca do zwiększonej współpracy przedsiębiorstw z interesariuszami.	Jest przykładem błędnego zrozumienia „odpowiedzialności” w działalności gospodarczej.
Otwiera nowe obszary rozwoju dla przedsiębiorstwa.	Stanowi szczególny przypadek modelu społecznej odpowiedzialności (uzupełniającej).
Rozwijają myślenie i prawidłowe zrozumienie przez menedżerów zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesu.	Jest jedynie zmianą nazwy podejścia ze „społecznie odpowiedzialnego” na „tworzenie wartości wspólnej”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hartman, Werhane, 2013; Crane i in., 2014)

Tab. 4. Korzyści biznesowe i społeczne w strategiach obejmujących koncepcję CSV

Strategia	Korzyści biznesowe	Korzyści społeczne
Zagospodarowanie nowych produktów i rynków	<ul style="list-style-type: none"> zwiększenie przychodów zwiększenie udziałów rynkowych zwiększenie wzrostu rynku poprawa rentowności 	<ul style="list-style-type: none"> poprawa opieki nad klientami zmniejszona emisja dwutlenku węgla poprawa odżywiania poprawa edukacji
Redefinicja produktywności w łańcuchu wartości	<ul style="list-style-type: none"> poprawa produktywności zmniejszenie kosztów logistycznych i operacyjnych poprawa jakości poprawa rentowności 	<ul style="list-style-type: none"> zmniejszone zużycie energii zmniejszenie zużycia wody zmniejszenie zużycia surowców poprawa umiejętności poprawa dochodów pracowników
Rozwój lokalnego klastra	<ul style="list-style-type: none"> zmniejszenie kosztów poprawa infrastruktury lokalnej lepszy dostęp do pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> poprawa edukacji tworzenie nowych miejsc pracy poprawa zdrowia poprawa dochodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Williams, Hayes, 2013 za Porter i in., 2012)

Tab. 5. Kryteria i atrybuty koncepcji CSV

Kryterium	Atrybut
Wartość	Gospodarcze i społeczne korzyści
Miernik wartości	Relacja korzyści-koszty
Typ postawy	Kreowanie wartości dla przedsiębiorstwa wspólnie z lokalną społecznością
Rola kadry zarządzającej	Silne przywództwo
Podejście do działania	Wewnętrzne potrzeby budowania silnego przedsiębiorstwa
Motyw do działania	Tworzenie i umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa
Ocena działania	Zyskowność i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa
Orientacja strategiczna	Długoterminowa, wpisana w podstawową działalność przedsiębiorstwa
Powiązanie ze strategią	Bliskość z misją i celami strategicznymi przedsiębiorstwa
Stosunek do zasobów	Wykorzystywanie istniejących zasobów oraz tworzenie nowych zdolności poprzez B&R
Kultura organizacyjna	Silnie zintegrowana z modelem biznesowym
Podejście do klienta	Tworzenie dobrych relacji przez większe zrozumienie potrzeb społecznych
Relacja z interesariuszami	Zaangażowanie we współpracę i partnerstwo
Stosunek do zmian	Konieczna redefinicja łańcucha wartości w przedsiębiorstwie
Stosunek do prawa i norm etycznych	Przyczynia się do przestrzegania prawa i norm etycznych oraz łagodzenia szkód powstałych na skutek działalności przedsiębiorstwa
Podejście do innowacji	Nastawienie na innowacje w procesie decyzyjnym
Opcje rozwoju	Poprzez tworzenie nowych produktów i rynków
Finansowanie	Obejmuje cały kompleksowo budżet (może pociągać za sobą rekonstrukcję dotychczasowego budżetu przedsiębiorstwa)

Źródło: opracowanie własne

czy Microsoft (Dembek i in., 2015). Coraz liczniejsza grupa największych globalnych korporacji potwierdza, że koncepcja ta jest możliwa do zastosowania dla wielu przedsiębiorstw z różnych branż. M.E. Porter i M.R. Kramer (2015) dodają, że niezależnie od wielkości firmy, aby konkurować w dzisiejszym biznesie, przedsiębiorstwa powinny rozwiązywać wspólnie problemy społeczne. Z kolei M. Pfitzer i inni (2013) podkreślają, że występuje coraz większa świadomość potrzeby łączenia celów społecznych z gospodarczymi w przedsiębiorstwach. W ramach dobrych praktyk wymienieni autorzy przedstawiają 30 przykładów przedsiębiorstw, które już z powodzeniem wdrożyły koncepcję CSV.

Podsumowanie

Koncepcja CSV została opracowana z myślą o największych korporacjach, co pozwoliło uzyskać jej początkowo duży rozgłos. Współcześnie problematyka wartości wspólnej podlega opisom apologetycznym ze względu na znaczenie dla spójności myślenia, zarządzania i działania wykonawczego, jak też opisom kwestionującym cel i sens, idee oraz jej praktyczne wykorzystanie. Siłą sprawczą stosowania wartości wspólnej jest głębokie przekonanie o potrzebie tworzenia i działania w biznesie, w interesie nie tylko właścicieli i zarządzających, ale również innych interesariuszy. Koncepcja wartości wspólnej

może w przyszłości stać się środkiem komunikowania społecznego i budowania relacji. Wykorzystanie potencjału komunikacji społecznej wartości wspólnej (poza innymi jej funkcjami w zarządzaniu i gospodarowaniu) zależy od przedsiębiorstw. Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i wykorzystywania wartości wspólnej jako celu dowodzą przedmiotowej zasadności dla rynkowej akceptacji przedsiębiorstwa oraz osiągniętych wyników. Oznacza to, że wartość wspólna oprócz omówionych wcześniej atrybutów ma jeszcze inne znaczenie, wynikające z inspirującej roli w zakresie zapewnienia koherentnych celów oraz działań gospodarczych i społecznych.

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

mgr Adam Weinert
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: adam.weinert@ue.poznan.pl



Przypis

¹⁾ Bibliograficzno-pełnotekstowa baza dziedzinowa z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych utrzymywana jest przez Bibliotekę Główną Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz inne biblioteki (dostęp: <http://bazekon.icm.edu.pl>). Dla trzech słów kluczowych: CSV, *shared value* oraz wartość wspólna (za Dembek i in., 2015) uzyskano następujące wyniki: CSV – 42 wyniki, *shared value* – 200 wyników, wartość wspólna – 348 wyników. Spośród uzyskanych rezultatów jedynie 13 artykułów dotyczy koncepcji CSV określonej według M.E. Portera i M.R. Kramera.

Bibliografia

- [1] Bockstette V., Stamp M. (2011), *Creating Shared Value; A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, FSG, https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf, access date: 20.09.2015.
- [2] Carroll A.B. (2015), *Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks*, „Organizational Dynamics”, Vol. 44, pp. 87–96.
- [3] Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014), *Contesting the Value of Creating Shared Value*, „California Management Review”, Vol. 56, No. 2, pp. 130–154.
- [4] Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2015), *Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?* „Journal Business Ethics”, January, pp. 1–37.
- [5] *Edelman Trust Barometer* (2014), <http://www.edelman.com/p/6-a-m/2014-edelman-trust-barometer>, access date: 20.09.2015.
- [6] Ehrbar A. (1999), *Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy*, „Strategy & Leadership”, Vol. 27, No. 3, pp. 20–24.
- [7] Emerson J. (2003), *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic*, „Social and Environment Value Creation”, October 2003, www.blendedvalue.org, access date: 20.09.2015.
- [8] *Google Citation*, https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pl&user=g9WIbh0AAAAJ&scstar=20&pagesize=80&citation_for_view=g9WIbh0AAAAJ:M-7C5BM2v8n8C, access date: 17.02.2016.
- [9] Hart S.L., Milstein M.B. (2003), *Creating Sustainable Value*, „Academy of Management Executive”, Vol. 17, No. 2, pp. 56–69.
- [10] Hartman L.P., Werhane P.H. (2013), *Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model*, „Business Ethics Journal Review”, Vol. 1, No. 6, pp. 36–43.
- [11] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu, w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- [12] Malara Z., Kroik J. (2013), *Adaptacja do praktyki organizacyjnej zachowań odpowiedzialnych społecznie, zgodnych z koncepcją CSV w wybranych spółkach komunalnych w Polsce: próba oceny*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Nr 19, s. 229–244.
- [13] Maltz E., Schein S. (2012), *Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach*, „The Journal of Corporate Citizenship” Autumn, 2012, Iss. 47, pp. 55–74.
- [14] Moczadlo R. (2015), *Creating Competitive Advantages – The European CSR-strategy Compared with Porter’s and Kramer’s Shared Value Approach*, „Econviews”, Vol. 1, pp. 243–256.
- [15] Moon H.Ch., Parc J., Yim S.H., Park N. (2011), *An Extension of Porter and Kramer’s Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation*, „Journal of International and Area Studies”, Vol. 18, No. 2, pp. 49–64.
- [16] Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M. (2013), *Innovating for Shared Value*, „Harvard Business Review”, Vol. 91, No. 9, pp. 100–107.
- [17] Porter M.E. (1987), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, May.
- [18] Porter M.E., Kramer M.R. (1999), *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value*, „Harvard Business Review”, November.
- [19] Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, December.
- [20] Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 12, pp. 78–92.
- [21] Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62–77.
- [22] Porter M.E., Kramer M.R. (2015), *How Companies Can Enrich Shareholders – And the Planet*, <http://fortune.com/2015/08/20/change-the-world-business-model/>, access date: 20.09.2015.
- [23] Porter M.E., Hills G., Pfitzer M., Patschenke S., Hawkins E. (2012), *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf, access date: 20.09.2015.
- [24] Tkaczyk J., Krzyżanowska M. (2014), *Shared Value Creation and Marketing*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Vol. 22, No. 4(127), pp. 153–167.
- [25] Visser W., Kymal C. (2014), *Creating Integrated Value: Beyond CSR and CIV to CIV*, „Kaleidoscope Futures Paper Series”, No. 3.
- [26] Williams R., Hayes J. (2013), *Literature Review: Seminal Papers on ‘Shared value’*, Oxford Policy Management, http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/EPS/Literature_review_semi_nal_papers_on_shared_value.pdf, access date: 20.09.2015.

The Development of the CSV Concept in the Context of Corporate Social Responsibility Criticism

Summary

In the article, the attention is drawn to the significant development of the concept of Creating Shared Value (CSV) both in the literature and application in the world’s largest corporations. The main intention of the article is a critical analysis of the works of M.E. Porter and M.R. Kramer. The promoted concept has not been accepted by the companies as much as CSR yet, but the results of the analysis of literature suggest that the interest in this problem domain is growing.

Keywords

corporate social responsibility, the idea of shared value, CSV