

服務導向創新與企業社會責任： 社會企業的角色

李禮孟・黃浩然

壹、前言

社會企業如新生命資訊服務公司、社企一起幫、紅龜好事群眾募資平臺、鄰鄉良食、我的開心農場有限公司、Social Race、iGoods 愛物資等在這幾年如雨後春筍般出現，扮演服務創新的角色，連結企業社會責任與社會需求。

許多學者指出企業社會責任（CSR）的應用可分為三個層級。第一層級是被動符合法規，公司營運符合消費者、勞工、環境保護、生產以及公司治理等規範；第二層級，CSR 除了被動符合法規外，更成為企業主動的行銷策略，藉此提高公司形象與收益；第三層級，CSR 強調社會責任成為企業的核心競爭力與商業模式的重要創新領域（van Marrewijk & Werre, 2003; Carroll & Shabana, 2010）。

雖然企業社會責任的原則值得讚賞，但仍有反對的論述存在。反對者認為 CSR 的範圍有限且影響力低，最令人詬病的是它企圖掩飾企業以社會責任翻新或提升形

象的真正目的為何，亦難有效監督企業社會責任之落實。因此，社會責任的創新便更成主要動力，擴大與參與者互動，一方面擴大社會效益且降低大眾的疑慮（Ragan et al., 2012）。尤其第三層級的 CSR 策略涉及重塑其服務架構、規範及商業模式，方能同時滿足企業利益與公眾利益。整體而言，對社會負責的企業必須不斷修正其中長期規劃，了解當前趨勢並加緊努力，以尋求更多的響應並於不斷變化的挑戰中保持領先。此外，企業如何理解其與內外在利益關係人的互動乃是成功的關鍵。

而為達成這個挑戰，企業已發展出許多創新策略（D'Amato et al., 2009）；其中，社會企業（Social Enterprise）亦熱衷於推行解決社會問題之道，或透過創新與永續發展之商業模式創造正面社會影響力（Vilké, 2014）。社會創業家將社會使命有效與其它企業的社會責任需求作資源整合，從而發揮巨大的創新潛力，本文即探討此創新潛力，分析如何透過服務重設計發展出創新之營運模式。

傳統上，企業的 CSR 計畫多專注於「生產」系統（Vargo & Lusch, 2004），例如生產環境友善的產品、減少污染與浪費、改善營運流程、啟動社區計畫等（Husted & Allen, 2007; McWilliams et al., 2005）。然而，有些企業開始專注於「服務」系統，將焦點放在透過網絡創造共享價值、強調參與者互動的服務模式創新，提供消費者不一樣的選擇，重視「服務主導邏輯（Service Dominant Logic）」以服務為核心思維（Vargo & Lusch, 2004）。根據 Vargo & Lusch 的說法，「服務」不僅是「無形產品」，而是以「服務」為主軸，理解服務的本質，在服務行動中對自己或他人產生益處（Vargo & Lusch, 2008）。

本文以一家提供網路服務的社會企業為案例，分析其服務創新及商業模式，呈現社會企業如何連結其它企業的社會責任與資源，以及如何透過服務重設計來實現其創新策略。

貳、企業社會責任與社會企業的連結

歐盟委員會（2006）定義「企業社會責任係企業在進行營運以及與其利害關係人互動時，主動將社會與環境議題考量在內的概念」（European Commission, 2006），CSR 旨在創造雙贏的局面，使企業能同時增加獲利並對社會有益。Vilkè（2014）發現企業實踐 CSR 與支持創新彼此互有顯著影響。根據歐盟委員會，落實企業社會責任可帶來強化風險管理、降低

成本、增進資本取得能力、改善顧客關係、提升人力資源管理與創新能力。CSR 的重點之一在於內外部利害關係人的參與，Vilkè（2014）更進一步指出 CSR 創造企業與其利害關係人的長期信任關係，作為企業發展永續營運模式的基礎，而成功的 CSR 又有助於持續的創新與發展。

近年來，社會企業受到學術界與實務界的關注，認為社會企業創造有公眾利益的產品以解決社會問題。Schwab（2008）認為社會創業將對社會與環境負責的想法轉化為產品或服務；MacMillan（2005）表示社會企業是促進社會富足並有益於社會與企業的商業流程。Mair & Marti（2006）指出社會創是以新方式結合資源的價值創造流程，其主要目的在於促進社會變革或滿足社會需求，開創有社會價值的商業機會。

從社會企業與企業社會責任的連結來看，Vilkè（2014）指出社會企業將 CSR 轉變為全球企業公民責任。社會企業傳達出企業與政府、公民社會互為主要利害關係人的積極意涵。社會企業亦展現了各種創新的永續商業經營及組織結構思維與作法，也因為社會企業關注永續發展（Sustainable development）的目標，因此社會創業也能引發一般企業承擔更大的社會責任（Seelos & Mair, 2005）。Hemingway（2005）指出企業可以在其內部發展企業社會創業家（Corporate Social Entrepreneur），在鼓勵以社會責任為主的企業內部創新創業。因此，社會企業不僅與 CSR 相關，也屬於長期價值創造及永續發展的創

新策略。

參、社會責任導向的創新

近年的研究發現 CSR 與創新互有顯著影響 (Vilkè, 2014)。van Marrewijk & Werre (2003) 提出根據組織發展、自我認知與目標層級的不同，CSR 可分成五種層級：(1)規範導向：在符合法令規範下，將少部份獲利用於社會福利；(2)利潤導向：將社會與生態價值融入企業營運中，使之有助公司獲利；(3)關懷導向：在法令與利潤考量以外，主動關心社會與生態問題；(4)系統導向：建立有效的系統，創造兼顧經濟、社會與生態的綜效；(5)整體導向：CSR 貫穿企業整體並嵌入企業所有部門，使同時顧及今日與未來的整體責任。

Hockerts et al. (2009) 則提出 CSR 包含四個學派思想：

1. 企業的社會創新

企業投入社會創新，回應迫切的社會需求，改變社會互動的過程，改善人類福祉。

2. 金字塔底層 (BoP) 創新

為貧困社區設計與銷售產品或服務，提供新的商業機會。

3. 生態創新

Kemp & Pearson (2008) 將生態創新定義為「相對於其他替代品，可降低整個生命週期中的環境風險、污染以及其他資源使用負面影響 (包含能源使用) 的創新，包含產品、生產過程、服務、管理或商業

模式。」

4. 社會創業

熱衷於推行解決社會問題之道或是透過創新與永續發展之商業模式創造社會影響力。

Midttun's (2006) 從策略管理觀點中提出 CSR 創新可能面臨的機會與限制：(1)跳脫保守或激進改革的對立，設法創造社會與商業的價值綜效；(2)擁抱社會與個人需求，進而跳脫公益與私利的隔閡；(3)將個別企業策略與宏觀社會需求統整成一致的目標；(4)創造財務、組織、行銷或制度的創新契機，且鼓勵邊做邊學的動態調整，推動對於價值定位、投資及產品差異化的學習成長。

肆、以「服務」為核心邏輯

Peter Drucker 曾說「在動盪時期最大的危機並非來自動盪不安，而是來自於昨天的行事邏輯 (Drucker, 1993)」，愛因斯坦也說過「我們無法解決以我們當前的思考模式所造成的問題」。

我們太習慣於「產品為核心」的思維模式，這種思維模式有下列幾個特點：

1. 以產品製造與銷售為基模，以佔有市場為主要目標。

2. 視消費者為接受者，以行銷或資訊不對稱等方式取得對消費者的控制權。

3. 把原料與能源看成只是成本問題，忽略環境承載量 (Carrying Capacity) 及永續 (Sustainability) 方面的全球課題。

4. 專業分工使得知識窄化，且常有以

利生產的知識為主導。

5.以貨幣與價格作為交易方式與市場訊號，缺少對參與者溝通或對多元文化之關注，亦常忽略無產品消費能力的經濟弱勢群體。

6.忽略非價格之經濟活動，例如家庭中的照顧工作、社區互助、志工服務等。

相對於以「產品為核心」的思維模式，Vargo 與 Lusch (2004) 提出「服務為核心」的新典範。以服務為核心的思維特別強調主動資源的重要性，而服務的定義是「應用特殊的技能（主動資源），透過行動、過程、表現來為其他個體、或個體本身謀求益處（Vargo & Lusch, 2008）」。³這個新典範的關鍵是強調「價值共同創造（Co-creation of Value）」，重新定義企業及消費者的角色，將顧客置於創價的核心，顧客是主動的服務提供者，而傳統觀點的顧客是被動的接受者。

要深入了解「服務為核心」的新典範，就必須打破幾個迷思。首先，不是分類為服務類型的行業就是服務。「服務為核心」不等同於服務業，每個行業都可以做好以「服務為核心」。其次，服務並不是（至少不只是）「看不見的產品」，不是有形產品的強化或加值；像產品售後服務、顧客關係管理、服務地圖（Service Blueprint）等較屬於將服務與產品二分，產品仍是產品，將重點放在把所需要的服務做好，重視顧客體驗、行銷手法亦可能很多元化，但其背後邏輯但仍屬控制消費者之基模。

鑑於技術和知識是至關重要的資源類型，Vargo & Lusch (2004) 將資源區分為

被動（operand）資源與主動（operant）資源。被動資源指的是有限的、會耗盡的資源；而主動資源則是指技術與知識，可與其它主動被動資源結合以創造價值。這個觀點最早由 Penrose (1959) 提出，他認為（被動）資源本身不會進入生產流程，除非透過一連串的服務組合運用那些資源。事實上，資源優勢理論（Conner & Prahalad 1996; Hunt, 2000）或核心競爭力理論（Prahalad & Hamel, 1990）都強調企業強化主動資源。⁴主動資源是動態的且不是消耗的，往往因為學習成長而「越用越強」與「越用越多」，成為組織能耐或核心競爭力（Constantin & Lusch, 1994）。

「服務為核心」的思維主張重新檢視「生產」，大膽提問是否必須生產產品的問題，打破以產品生產為主的企業基模，設法以服務取代製造，減少原料與能源消耗。背後邏輯重視顧客參與創價過程，常涉及顧客行為轉變，朝向顧客成為合作者的基模。例如美國最大的地毯製造商 Interface，運用「搖籃到搖籃（Cradle to Cradle）」的封閉生產循環理念，研發地毯回收成為原料的技術，並以地毯租賃的營運模式確鼓勵顧客將地毯交回 Interface 處理，以減少資源浪費。

諾貝爾經濟學獎得主 Amartya Sen 在《經濟發展與自由》（Development as Freedom）書中提出，人全面且自由的發展，是經濟成長與人一切努力的目的。為了達到自由與發展目的，必須看重人的能力提升。因此人的發展與自由，既是手段也是目的。Sen (2001) 指出人類經濟發展

的兩個原則：(1)基本能力、生活品質不被剝奪；(2)促進立基於教育、健康、基本自由的經濟發展，從而提高生活品質。前者是人們享有所期望的生活的權利；後者則是資本形成的手段，以及自由的拓展與提高生活品質的能力。

Sen 重視以人為本，認為經濟發展應以人為中心，社會上的一切都是為人服務的。「服務為核心」的思維最終導向以人為本的服務。「服務為核心」背後的邏輯在於打造價值共創的服務交換與共享基模，重視培力 (Empowerment)，促進人的能力與潛能充分發揮，朝向使顧客成為價值創造者與企業擁有者。

案例分析

Social Race (SR)成立於 2014 年，屬新創企業，其使命乃是賦予路跑一個全新的意義，推廣運動並支持公益，其目標群體鎖定在 20 到 50 歲想參加慢跑活動的人們。SR 把路跑的各種 APP 與其網路平臺串接，做到把會員路跑的每一步 (footprint) 都記錄的功能，讓會員不需要去參加馬拉松活動，而是任何時候任何地方都可以自發性慢跑。SR 並與非營利組織及企業合作，定期推出支持公益的慢跑活動。SR 的特色分述如下。

一、服務重新設計 (Service Redesign)

SR 是個慢跑網路平臺，在服務設計上讓使用者容易上手，同時他們也是個社群平臺。SR 的創新服務重設計包括：

1.傳統集中式的馬拉松→分散式路跑

累積里程

越來越多人為了健康而投入路跑，以 2014 年為例，臺灣一年當中就有超過 500 多場不同規模的路跑活動。路跑活動是以馬拉松最為普遍，然而，馬拉松有空間與時間的限制，且是一次性的大型活動需耗費大量的人力與物力。SR 的理念是推廣運動，而且是用科技來推廣，他們讓想參加路跑的人不需要參與集中式定時定點的馬拉松，而是可以分散在自己方便的時間地點，以自己喜歡的方式自發性的跑。現在市面上有許多紀錄路跑的 APP，每個人都有自己慣用的 APP，與其再做一個新的 APP 與既有的進行競爭，SR 所採取的策略是整合所有路跑的 APP，讓其連結到 SR 的平臺，SR 強調一定要累積跑步的里程數才有意義，但不管用哪家的 APP 都可以。他們也發現曾有人用開車去假造紀錄，因此發展出驗證紀錄的程式減少作弊的可能。事實上，SR 也跟馬拉松合作，並且成效非常好，因為馬拉松為實體而 SR 為雲端，兩者整合的成效讓路跑的效益更大。

2.個人跑→社群跑

SR 除了鼓勵個人自發性跑步外，也發展社群提高樂趣性，社群平臺會出現個人的紀錄並賦予一些意義，例如，會員可以看見自己的里程數在區域的排名名次，或是離活動目標還差多少，藉由數據分析比較的方式，用社群相互期許鼓勵。SR 所提供的虛擬獎章獎牌很受使用者喜歡，在社群中可以讓人感到榮耀，也增加了自我挑戰的動力。SR 也在大型活動中增加一些競賽元素，創造一種大家一起努力的挑戰，

讓活動變得更有趣。

3.傳統公益路跑→網絡綜效

企業公益活動多由公關公司承辦，而 SR 平臺對企業有吸引力，因為企業可強化其企業社會責任與公益。企業藉由 SR 可加強企業品牌形象或員工自主健康管理，也可讓企業執行體驗式行銷策略。SR 將自己視為擅於行銷的外包公司，尤其 SR 擁有廣大的會員基礎。

過去，公益組織舉辦「為公益而跑」通常是各辦各的，沒有搭配網路，而 SR 協助公益組織舉辦「為公益而跑」的活動，公益組織的參與連帶也提高 SR 的會員基礎。運動與公益是一個很好的結合，推廣運動本身就是一個積極正向的力量，因此路跑與公益的結合可刺激會員更願意主動且持續的跑，同時達到養成跑步習慣與健康的目的。

簡言之，SR 將既有的路跑活動重新塑造了新的服務並賦予跑步一層新的意義。SR 將傳統的馬拉松變成分散式路跑，並加上群體與社會關懷，SR 同時也發展出結合企業與公益組織的資源整合有效方法。值得一提的是，此服務的重新設計結合了網路科技與軟體運用。

二、以 CSR 為基礎的商業模式

除了服務重新設計之外，SR 亦發展出以 CSR 為基礎的商業模式，目的是提供 CSR 網絡策略，讓參與者能有意識地持續為公益而跑，所有人都能從中參與並創造出互惠的價值網絡，以下依會員系統以及 CSR 網絡策略兩部份說明 SR 之營運模式。

1.會員關心健康與公益的意識

SR 的營運模式在個人顧客層面是將跑步者與貢獻者相互增強，將個人健康促進與社會價值創造連結在一起，使參與者在一段時間後，產生認知、態度與行為的轉變，成為兼有個人與社會意識的會員。SR 強調的是公益性質的自我挑戰、自我達成、自我滿足。SR 也有行為獎賞，但是不特別強調這件事情，因為物質的誘因會造成動機扭曲與失焦 (Pink, 2009)。SR 創造了一個對消費者而言是免費的價格，所獲得的價值則包括個人健康促進之行為正向改變、來自社群的無形獎賞，以及公益活動所連結之企業贊助。

2.價值交換的 CSR 網絡

在企業組織層次是將企業 CSR 資源公益組織的社會資源相互增強，並因會員系統的成長而形成一個廣泛具包容性的價值交換網絡。在 SR 的價值交換網絡中，各方之交易成本均可大幅度降低。對企業而言，CSR 的交易成本在於建立與公益組織的合作、執行 CSR 公益方案，其高成本使得許多企業採取外包給公關公司來做，公關公司本身並沒有廣大的會員基礎，因此必須消耗較高之廣告成本做企業形象曝光。而 SR 則有廣大的、主要年齡層在 20 至 50 歲間、為有健康與公益意識的會員，能夠精準地設定企業形象並以極小的成本達到大量社群媒體曝光效益，因此對企業具有吸引力。

對公益組織而言，只需提供議題素材，不必負擔龐大的善因行銷及大規模慢跑活動舉辦的成本。公益組織的議題，可

在 SR 既有之廣大會員中獲得迴響與支持，同時亦可開發新會員加入 SR，並建立對該公益組織之認同。SR 與具公信力的公益組織合作將可使其公益及社會信任的無形資產導入 CSR 價值網絡之中。SR 曾合作過的社會議題包括憂鬱症情緒障礙、發展遲緩、公平貿易、罕見疾病、高風險家庭、癌症宣導等，尤其 SR 的合作方式並不只是募款給公益組織作為一般支出，而是採特定需求之專案募款，使企業與個人支持者能夠很清楚知道該次活動的捐款是專款專用，並看到捐贈款項所意欲創造出的實際改變與社會效益。

簡言之，SR 的營運模式藉由會員系統

以及 CSR 網絡策略促使了企業與公益組織間的夥伴關係(Cho & Kelly, 2014; Sanzo et al., 2015)。大量的會員為 SR 創造了企業以及公益組織參與合作的意願，而以 CSR 為基礎的合作亦有助 SR 的會員數增長。

伍、服務重新設計之 CSR 策略模型

Social Race 公司藉由服務導向創新與商業模式執行其 CSR 資源整合策略，此案例之關鍵因素歸納為下圖。

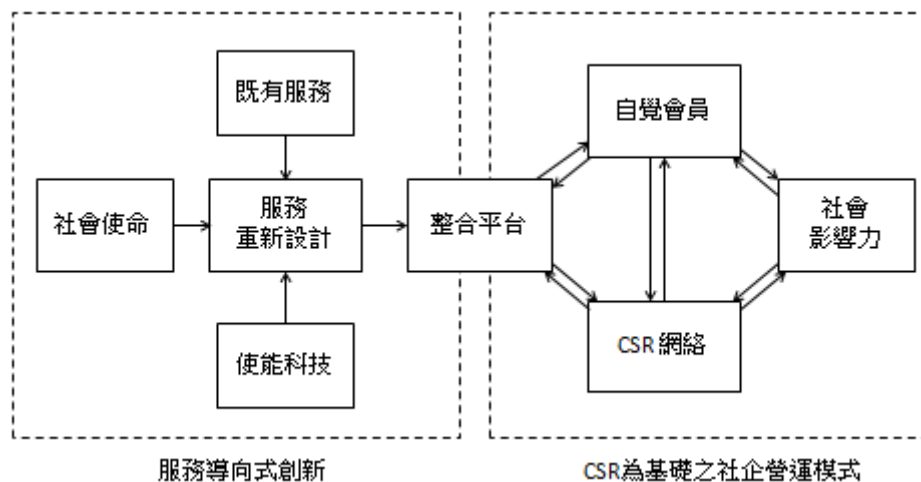


圖 1 服務重新設計之 CSR 策略模型

圖 1 係分析 SR 所歸納之「服務重新設計之 CSR 策略模型」。模型左半邊的虛線方框包含服務導向創新的五個核心要素，「社會使命」表示該公司想讓社會有所改變；「既有的服務」代表已存在於市面上

的服務和產品，具有可以整合到系統內的潛力以創造社會影響力；「使能科技（Enabling Technology）」係指對系統運作或創造社會影響力有效且具成本效益的科技運用，尤指社群媒體與移動技術；「服務

重新設計」強調將社會使命、既有服務、使能科技糅合的創新流程，並由「整合平臺」將創新服務轉化為具體之社會影響力。

模型右半邊的虛線方框包含以 CSR 為基礎的社會企業核心要素。「整合平臺」代表顧客在商業模型內的互動管道(Afuah, 2004)；「有意識的會員(Conscious Members)」強調平臺有策略地增加其會員數，有意識的會員代表的是認同企業的核心價值，因此會員的質與量都很重要。企業家需要以創新方法使用這個策略，在 SR 的案例中，SR 靈活運用 APP 讓人們可以輕易地加入，同時也在各方面設計服務與激勵措施讓會員增加健康與公益之意識。

「CSR 網絡」代表其它企業與公益組織在平臺中的合作關係，這同時意味著網絡策略的使用，讓擁有經濟資源或社會資源的機構參與者加入到價值網絡中，這不僅是為了交換自身的利益，也是為了在整個網絡中創造正向的外部性(Positive Externalities)，發揮一加一大於二的綜效；「社會影響力」代表系統整體效益，透過個人與機構參與者、慈善捐贈受益者以及社會整體予以評估。六個雙箭頭表示這四個要素是相互依存且相輔相成的；舉例來說，一個成功的專案(有正面社會影響力)對 CSR 參與者與會員的內在動機有正向的影響，一方面確認了平臺與服務確實可填補需求鴻溝，另一方面可確認會員系統與 CSR 網絡策略是有效的。

綜言之，這樣的模式指出如何透過服務導向創新發展新的 CSR 網絡策略。它需要有系統地將既有服務予以重新設計，也

需要建立有效的營運模式。

陸、結合 CSR 之社會創業

企業與公益組織的合作非常普遍，但是多屬於個別組織間的合作，社會企業則成為跨部門組織間合作的觸媒。Austin & Seitanidi (2012) 研究了企業與公益組織間的合作關係，從資源的角度提出四項有助於創造共同價值的原則：(1)資源能互補；(2)相對於合作夥伴，資源具獨特性；(3)資源共同整合；(4)連結自我利益與創造價值。SR 結合 CSR 社會創業。

SR 以發展會員為主軸，會員成為價值網絡的核心，使之能夠整合企業與公益組織之資源，達到創造共同價值的效益。從創造共同價值的角度看來，SR 具有以 CSR 為基礎的網絡化商業模式，使各個企業與公益組織可以貢獻他們互補性、獨特性的資源，能滿足自身需求且與平臺緊密相連。SR 的案例展現，社會企業可作為促進企業與公益組織合作的橋樑。其三項主要策略簡述如下。

一、CSR 為基礎之創新策略

SR 的創新包含了發展有自覺意識的會員以及 CSR 資源網絡，透過重新設計與連結市場既有服務，並運用社群媒體以及移動科技運轉新型服務。SR 透過 CSR 為基礎的服務導向式創新，將公益與個人健康促進連結起來，使其同時滿足社會和個人需求(Midttun, 2006)。SR 案例並顯示了個別企業如何在仍以產品為核心的經濟

體系中，有效透過「服務為核心」之途徑培養自身之競爭力。

二、價值共創策略

SR 的使用者扮演著核心角色並積極參與共同創造共享價值，而非像一般消費者僅在價值鏈的末端購買產品。SR 將既有服務重新設計並發展出一個價值網絡，而不是改善生產流程或產品。從資源使用的角度來看，SR 採用服務導向的資源使用和技術，而不是對生產的原料與使用進行管控。SR 以推廣健康生活方式為目的，這不僅僅是關於發展健康食品或運動器材，而是創造可以有效地建立對健康有益的態度與行為的服務，使得重視健康相關概念的企業有興趣參與其合作網絡。SR 掌握了服務導向知識與創新思維概念，並整合企業與公益組織資源（特別是它們的社會資源），從中創造價值。

三、成長策略

SR 透過以使用者為中心的系統與服務，以及利用社群媒體與移動科技等創新模式，大幅減少了使用者參與的困難度以及交易成本。SR 的發展策略是與值得信賴的公益組織進行專案合作，在推展公益時亦增加會員基礎。事實上，不同的社會問題可視是不同的潛在利基市場，因此 SR 創造了所謂的「長尾效應（Long-tail Effect）」（Anderson, 2006）。廣大的會員基礎使參與企業之效益大於成本之，而願意加入 CSR 網絡。這個成長策略需要精確的定位與規劃，也需要彈性與機動性，使各方

在價值網絡中能有效積極參與，創造互惠且互相強化的循環與成長動能。

柒、總結

本文指出社會企業可作為結合 CSR 資源與公益議題之觸媒。除了本文所研究的分散式公益慢跑案例之外，在其它領域亦有類似的創新，例如推動企業購買環境友善小農產品的「鄰鄉良食社會企業」、「FCARE 我的開心農場」契作平臺等等，或是促進身障就業的「新生命資訊服務」公司、推動物資募集合理化的「iGoods 愛物資」、協助弱勢群體圓夢的「Red Turtle 紅龜好事群眾募資平臺」，以及建構網路平臺完整支持社企產品的「17support 社企一起幫」公司。

本文分析如何透過服務重新設計，結合 CSR 資源的社會企業策略。首先，服務導向創新之系統性努力與有效的商業模式是不可或缺的；其次，服務導向創新係以社會使命為依歸，係重新設計既有服務與應用使能科技的流程創新；第三，社群媒體與移動科技在服務重新設計中扮演極為重要的角色，並且對顧客行為與系統績效有實質之正向影響；第四，CSR 為基礎的社會企業需發展出有效的顧客參與及價值共創策略。因此，CSR 策略需著重於提高顧客（會員）之自覺意識。最後，當合作網絡對各方參與者具有成本效益性，則 CSR 為基礎的網絡策略可創造「長尾效應」持續帶動網絡的成長。

（本文作者：李禮孟為輔仁大學企業管理

學系助理教授；黃浩然為輔仁大學社會企業研究中心助理教授)
(本篇論文獲科技部專題研究計畫補助
104-2632-H)-030-001-MY3)(並特別感謝

陳貞吟小姐協助潤稿)

關鍵詞：企業社會責任、服務創新、服務
主導邏輯、社會企業、創新

參考文獻

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGrawHill.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hyperion.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5): 726-758.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1): 85-105. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Cho, M., & Kelly, K. S. (2014). Corporate donor-charitable organization partners: A coordination study of relationship types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4): 693-715.
- Conner, K. R., & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business: A guide to leadership tasks and functions*. North Carolina: Center for Creative Leadership Greensboro.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing in turbulent times*. New York: HarperBusiness.
- European Commission. (2006). *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*. COM (2006) 136 final: Brussels.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>.
Accessed on September 11, 2013.
- Hemingway, C. A. (2005). *Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneur-*

- ship. *Journal of Business Ethics*, 60(3): 233-249. DOI: 10.1007/s10551-005-0132-5
- Hockerts, K., Morsing, M., Eder-Hansen, J., Krull, P., Midttun, A., Halme, M., Sweet, S., Davidsson, P., & Nurmi, P. (2009). CSR-driven innovation: Towards the social purpose business. http://www.academia.edu/2837447/CSR-driven_Innovation_Towards_the_Social_Purpose_Business. Accessed on December 11, 2014.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74(4): 345-361.
- MacMillan, I. A. (2005). Social entrepreneurs: playing the role of change agents in society. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/socialentrepreneurs-playing-the-role-of-change-agents-in-society>. Accessed on May 19, 2013.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41(1): 36-44.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2005). Corporate social responsibility: Strategic implications. Rensselaer Working Papers in Economics. <http://www.rpi.edu/dept/economics/www/workingpapers/>. Accessed on November 19, 2014.
- Midttun, A. (2009). Strategic CSR innovation: Serving societal and individual needs. BI Norwegian School of Management. [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/2893041b91f4e4fcc12575690042d6d9/\\$FILE/2009-02-midttun.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/2893041b91f4e4fcc12575690042d6d9/$FILE/2009-02-midttun.pdf). Accessed on September 30, 2014.
- Midttun, A. (2006). CSR and innovation, compatibility or contradiction? Towards a dynamic reinterpretation of CSR. CSR paper 3. The Norwegian School of Management.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. London: Penguin Books.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. Harvard Business School Working Paper, 12-088.
- Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & Garcia, N. (2015). Business-Nonprofit partnerships:

- Do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2): 379-400.
- Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship: Working with governments and civil society. *Foreign Affairs*. 87(1): 107-118.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3): 241-246.
- Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 107-119.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1): 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vilkè, R. (2014). Corporate social responsibility as innovation: Recent developments in Lithuania. *Economics and Business*. 26: 119-125. DOI: 10.7250/eb.2014.029