

Rozdział 5

Ekologiczne strategie marketingowe przedsiębiorstw jako wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu

Małgorzata Misiak, Tomasz Serwach

Rosnąca troska o dobre relacje z interesariuszami, także z tymi, którzy są wyczuleni na stan środowiska naturalnego, stanowi jeden z czynników coraz bardziej determinujących działalność przedsiębiorstw. Ponieważ istotą funkcjonowania każdej firmy jest osiągnięcie zysku poprzez odpowiadanie na pojawiające się szanse i zagrożenia, nie powinny one pomijać społecznej odpowiedzialności i związanych z nią kwestii ekologicznych w swych strategiach biznesowych. Restrykcyjne normy środowiskowe, wzrastająca świadomość ekologiczna konsumentów oraz dostępność czystych technologii generują jednocześnie nowe możliwości rynkowe, jak i dodatkowe ryzyko. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno obrać taką strategię ekologiczną, by wyważyć potencjalne korzyści i koszty. Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie czytelnikowi ekologicznych strategii marketingowych przedsiębiorstw rozumianych jako element szerszych działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

5.1. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Ze względu na stosunkowo długą historię¹ idea społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) odwoływała się do różnych uzasadnień i była rozmaicie interpretowana. Według jednej z definicji CSR to obowiązek podjęcia przez kierownictwo firmy takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny

¹ Ideę społecznej odpowiedzialności biznesu pierwszy sformułował A. Carnegie w książce pt. *Ewangelia bogactwa*, którą opublikował w 1899 r.

(pomnażanie zysku), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego (Davis, Blomstrom 1966). Powyższa definicja kładzie nacisk na dwa aspekty społecznej odpowiedzialności. Ochrona dobrobytu społecznego oznacza, że przedsiębiorstwa nie powinny podejmować działań szkodliwych społecznie, nawet jeśli przynoszą one zysk, a jednocześnie powinny podejmować działania zmierzające do zapobiegania i likwidacji różnych negatywnych zjawisk społecznych, które są efektem ich działalności. Pomnażanie dobrobytu społecznego to angażowanie się w różne przedsięwzięcia społeczne (Rybak 2004, s. 28). Wynika z tego, że CSR obejmuje dwa podejścia do kwestii odpowiedzialności: pasywne, polegające na powstrzymywaniu się od działań szkodliwych i aktywne, oznaczające niwelowanie negatywnych skutków społecznych działalności biznesowej i zapobieganie im.

Społeczna odpowiedzialność opiera się na teorii interesariuszy (*stakeholders*) przyjmującej, że firma ma związki z różnymi podmiotami, które wpływają na jej działalność i pozostają pod jej wpływem². Każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, którego uczestnicy odczuwają skutki jego działalności. Dlatego firma powinna być odpowiedzialna wobec osób, grup, organizacji bezpośrednio lub pośrednio związanych z jej działalnością lub zainteresowanych jej wynikami. Obecnie za interesariuszy uważa się te podmioty, które spełniają następujące warunki:

- wysuwają żądania wobec firmy (niezależnie od ich natury),
- mają faktyczną lub potencjalną możliwość wyegzekwowania tych żądań,
- chcą wykorzystać swoją siłę wpływu na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie w celu realizacji swoich żądań (Adamczyk 2009, s. 49).

Interesariuszami są zatem: akcjonariusze, zarząd, pracownicy, klienci, dostawcy i kooperanci, konkurenci, instytucje finansowe i wierzyciele, państwo oraz społeczeństwo (Freeman 2010, s. 32). Szczególnym, bo tzw. milczącym interesariuszem, jest środowisko naturalne.

5.2. CSR w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Każda firma wchodzi w relacje z innymi grupami i organizacjami oraz instytucjami będącymi częścią społeczeństwa. Niektóre z tych relacji powstają celowo i są pożądane, inne są niezamierzone i niepożądane.

² Pojęcie interesariuszy wprowadzili V. Ansoff i R. Steward w latach 60. XX w. (Ansoff, Steward 1967).

Interakcje z interesariuszami rozstrzygają o kierunkach rozwoju firmy. Mogą wspierać osiąganie celów przedsiębiorstwa. Charakter i częstotliwość tych relacji wymagają podejmowania decyzji, czyli zarządzania. Obejmuje ono następujące etapy.

- etap pierwszy – identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa,
- etap drugi – identyfikacja interesów i oczekiwań interesariuszy,
- etap trzeci – formułowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami,
- etap czwarty – wdrożenie strategii.

W pierwszej kolejności należy sobie zatem odpowiedzieć na pytanie, kim są nasi interesariusze. Z reguły można wyróżnić:

- interesariuszy tworzących przedsiębiorstwo poprzez wnoszenie do niego kapitału, pracy i kompetencji,
- interesariuszy bezpośrednio wchodzących w stosunki rynkowe z przedsiębiorstwem, czyli dostawców, klientów, kooperantów i konkurentów,
- interesariuszy w otoczeniu przedsiębiorstwa, np. społeczność lokalną, opinię publiczną, media, instytucje rządowe i samorządowe, organizacje społeczne.

Tak więc relacje przedsiębiorstwa ze społeczeństwem mogą być podstawowe i drugorzędne. Są zmienne w czasie, a nierzadko część z nich pozostaje w konflikcie. Do najczęściej występujących konfliktów zaliczyć można wybór pomiędzy wydajnością a zatrudnieniem czy wielkością produkcji a jej jakością.

Drugi etap to analiza relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Zwykle zaczyna się od stworzenia ich mapy, pokazującej sieć powiązań firmy z podmiotami, których interes powinien być uwzględniony w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Następnie określa się rodzaj grupy interesu, do której należy dany podmiot. Wreszcie trzeba zidentyfikować oczekiwania interesariuszy. Każdy angażuje się w relacje z firmą w określony sposób. Menedżerowie muszą znać różnorodne potrzeby poszczególnych grup i odpowiednio na nie reagować. Często jest tak, że żadna z grup nie wykazuje zainteresowania interesami grup pozostałych. Dla przykładu właściciele zainteresowani są osiągnięciem najwyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, dla klientów zaś najważniejsze jest uzyskanie jak największej korzyści z wymiany pieniędzy na dobro lub

usługę. Każda grupa ma też inną zdolność i sposób wykorzystania swojego potencjału, by osiągnąć zamierzony cel. Jedni, np. udziałowcy, oddają głos, wpływając w ten sposób na decyzje firmy. Władza innych interesariuszy ma charakter ekonomiczny, np. klienci i dostawcy mogą odmówić zakupu lub sprzedaży. Wreszcie jeszcze inni mogą sprawować władzę polityczną poprzez tworzenie prawa, składanie pozwów przeciwko przedsiębiorstwu czy wywieranie wpływu na instytucje państwowe, by wprowadziły np. nowe regulacje. Po wyodrębnieniu interesariuszy oraz przeprowadzaniu analizy ich oczekiwań i władzy można skonstruować macierz priorytetów (por. tab. 5.1). Nie wszyscy interesariusze są bowiem na równi zainteresowani i zaangażowani w każdy problem społeczny.

Tabela 5.1. Identyfikacja odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy

Interesariusze	Odpowiedzialność ekonomiczna	Odpowiedzialność prawna	Odpowiedzialność etyczna	Odpowiedzialność filantropijna
Akcjonariusze				
Pracownicy				
Dostawcy				
Media				
Środowisko naturalne				
....				
....				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Carroll (1993, s. 78).

Relacje firmy z interesariuszami nie są trwałe. Zbieranie i analiza informacji na ich temat muszą być prowadzone systematycznie. Włączenie wiedzy o interesariuszach w proces zarządzania ma charakter strategiczny. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zebraną wiedzę do określania lub modyfikacji misji, celów, strategii oraz planów. Pozwala to na przewidywanie trendów zachodzących w otoczeniu oraz reakcji przedsiębiorstwa na planowane przedsięwzięcia. Analiza interesariuszy stanowi podstawę działań podejmowanych w ramach zarządzania, a tożsamość interesariuszy odzwierciedla się w strategii firmy. Przedsiębiorstwo może wybrać jedną spośród czterech możliwych strategii społecznej odpowiedzialności:

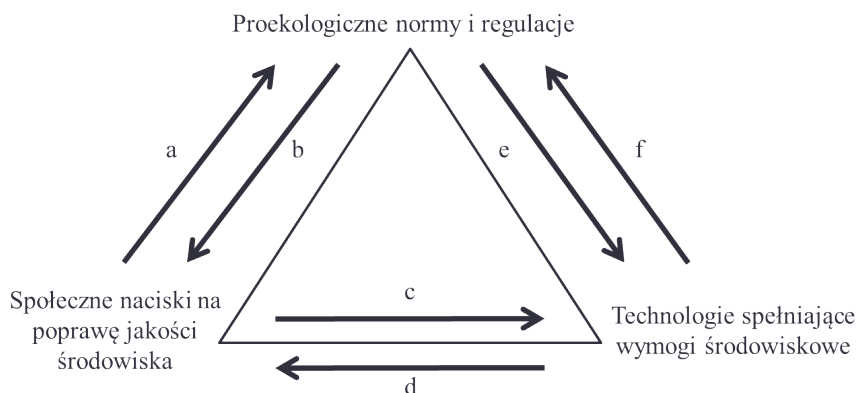
1. **Bierną** – niereagowanie na problemy społeczne, a jedynie neutralizowanie sytuacji, które mogłyby zagrozić prowadzeniu działalności gospodarczej. Wybierając tę strategię firmę cechują opór, unikanie lub brak jakiejkolwiek odpowiedzialności społecznej. Firma czuje się związana tylko wymaganiami prawnymi, które interpretowane są przez nią na jej korzyść. W związku z tym przedsiębiorstwo czuje się odpowiedzialne wyłącznie za skutki działania niezgodnego z prawem. W tym przypadku nadrzędnym celem jest maksymalizacja zysków.
2. **Reaktywną** – firma reaguje na zmiany w otoczeniu i prawie. Typową postawą jest tutaj duży legalizm, czyli skrupulatne wypełnianie obowiązków prawnych. Przejawia się to także tym, że firma wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec grup interesariuszy, które mają zabezpieczenie w umowach prawnych, np. wobec pracowników. Działania społeczne są prowadzone pod naciskiem opinii publicznej.
3. **Proaktywną** – polegającą na reagowaniu na oczekiwania otoczenia, zanim pojawią się problemy społeczne. Przedsiębiorstwo angażuje się w rozwiązywanie problemów, starannie poznaje interesariuszy, ich oczekiwania i rodzaj władzy oraz próbuje równoważyć przeciwstawne interesy poszczególnych grup. Strategia ta polega na kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami nie tylko w oparciu o zobowiązania prawne, lecz także normy etyczne.
4. **Interaktywną** – polegającą na aktywnym zaangażowaniu w realizację celów społecznych. Przedsiębiorstwo włącza wszystkich interesariuszy w system zarządzania. Wspólnie z partnerami społecznymi poszukuje sposobów rozwiązywania problemów lub przeciwdziałania im. Firma aktywnie poszukuje swojego miejsca w społeczeństwie, podejmując szeroki wachlarz działań.

5.3. Motywy ekologicznego zaangażowania przedsiębiorstw

Uwzględnianie kwestii ochrony środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynika z trzech przyczyn. Są to:

1. Wzrost liczby norm i regulacji związanych z ochroną środowiska.
2. Zwiększenie się wrażliwości konsumentów na tę problematykę i związanego z tym społecznego nacisku na poprawę jakości środowiska.
3. Postęp techniczny ukierunkowany na zmniejszanie znaczenia technologii degradujących środowisko naturalne, przy jednoczesnym zwiększaniu istotności technologii proekologicznych.

Wszystkie te czynniki są ze sobą powiązane, gdyż występują między nimi dwukierunkowe oddziaływania, co można zobaczyć na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Interakcje między motywami przyjmowania ekologicznych strategii marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

Coraz bardziej ukierunkowana na zapobieganie degradacji środowiska naturalnego postawa społeczeństw wpływa m.in. na legislaturę, czego konsekwencją jest przyjmowanie przepisów prawnych coraz bardziej sprzyjających działaniom proekologicznym (strzałka a). Z drugiej strony społeczeństwa muszą dostosowywać się do obowiązujących norm i regulacji, np. ograniczając konsumpcję dóbr szkodzących środowisku, a zwiększając wydatki na dobra spełniające proekologiczne wymogi prawne (strzałka b). W rezultacie wykształca się wzorzec konsumpcji sprzyjający poprawie jakości środowiska, gdyż stanowi on dla przedsiębiorstw niejako oddolny bodziec do przyjmowania rozwiązań proekologicznych. Społeczne naciski tego rodzaju wpływają także na pojawienie się nowych technologii, które charakteryzują się lepszymi parametrami ekologicznymi (strzałka c). Pojawianie się takich rozwiązań technicznych, zwłaszcza gdy są one ucieleśnione w dobrach finalnych, sprzyja wykształcaniu się społecznej świadomości ukierunkowanej na troskę o stan środowiska naturalnego (strzałka d). Opracowywanie i wprowadzanie w życie takich technologii jest reakcją nie tylko na zachowania konsumentów, ale także na obowiązujące, a niekiedy także planowane rozwiązania regulacyjne (strzałka e). Chęć rozpowszechnienia stosowania proekologicznych rozwiązań technicznych znajduje natomiast wyraz w pojawianiu się norm i regulacji sprzyjających ochronie środowiska (strzałka f).

5.4. Typy ekologicznych strategii marketingowych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu dość często wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje ekologicznych strategii przedsiębiorstwa (Wiśniewska 2004, s. 94; Kaczmarek 2011, s. 509):

1. Ofensywna – w jej ramach wykorzystuje się wszystkie możliwe środki, by dostosować proces produkcji do wymogów środowiskowych oraz przekształcić strukturę organizacyjną tak, aby łączyła ochronę środowiska z różnymi zadaniami podmiotu.
2. Innowacyjna – jest ona utożsamiana z poszukiwaniem nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do konieczności ochrony środowiska.
3. Defensywna – polega na wycofywaniu z oferty produktów, które nie spełniają wymogów ekologicznych, a także rezygnacji z technologii o niskich parametrach środowiskowych.
4. Bierna – jej realizacja polega na dostosowywaniu się przez przedsiębiorstwo jedynie do koniecznych przepisów dotyczących ochrony środowiska.

Strategie te można sklasyfikować, dzieląc je na dwie grupy. Pierwsze dwie bywają nazywane strategiami aktywnymi, gdyż stanowią reakcję na działania władz oraz sygnały rynkowe. Z kolei pozostałe dwie są określane jako pasywne, gdyż jedynie odpowiadają na pojawienie się regulacji prawnych (Wiśniewska 2004, s. 94–95). Strategie aktywne są wyrazem istotnego zaangażowania przedsiębiorstwa w działania zapobiegające degradacji środowiska naturalnego. Dzięki temu poprawia się wizerunek firmy, jak i też możliwa jest ekspansja na nowe rynki lub segmenty, wykształcone przez konsumentów o wysokiej świadomości ekologicznej. Konieczność podjęcia proekologicznych inwestycji wiąże się jednak z koniecznością akceptacji dodatkowego ryzyka.

Strategie pasywne natomiast preferowane są przez przedsiębiorstwa, które traktują ochronę środowiska jako kwestię drugorzędną i tym samym generującą jedynie (lub niemal jedynie) dodatkowe koszty. Zredukowanie działań proekologicznych do niezbędnego minimum może mieć rozmaite przyczyny, przykładowo (zob. Wiśniewska 2004, s. 95):

- wpływ przedsiębiorstwa na środowisko jest marginalny, co może wynikać np. ze specyfiki branży czy wielkości jednostki produkcyjnej,
- stosunek przedsiębiorstwa wobec środowiska nie wpływa zasadniczo na pozycję rynkową – np. rynek jest zmonopolizowany,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest na tyle słaba, że nie jest możliwe ponoszenie nakładów na rzecz ochrony środowiska,
- kalkulacja niezbędnych do poniesienia kosztów oraz szacowanych korzyści wskazuje, że działania proekologiczne są dla określonego przedsiębiorstwa bezcelowe,
- zarząd nie dostrzega problemu ochrony środowiska bądź uważa, że inwestycje w zakresie ochrony środowiska nie przyczynią się do poprawy wyniku finansowego.

Strategie marketingowe są w dużym stopniu związane ze sposobem konkurowania, jaki obiera przedsiębiorstwo. Tym samym na ekologiczne strategie marketingowe może spojrzeć przez pryzmat form konkurencji, jakie podejmują firmy. Orsato wymienia cztery podstawowe proekologiczne strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa, takie jak (Orsato 2006, s. 130–137):

1. Strategia ekoefektywności.
2. Strategia lidera.
3. Strategia ekomarki.
4. Strategia przywództwa kosztowego.

Klasyfikacja ta uwzględnia zarówno źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tj. czy próbuje się odróżnić od konkurentów, czy też bazuje jedynie na niskich kosztach i cenach), jak i to, czego dotyczą działania proekologiczne podejmowane przez firmę (procesów organizacyjnych czy oferowanych produktów i usług). W przypadku koncentracji na ofercie łatwo jest przypisać konkretne działania ekologiczne przedsiębiorstwa konkretnym produktom bądź usługom. Przykładem może być wprowadzenie na rynek nowego produktu o wysokich walorach środowiskowych. Z kolei gdy przedsiębiorstwo skupia się na procesach, działania ekologiczne ciężko jest przyporządkować określonym aktywnościom i raczej dotyczą one całej organizacji. Rysunek 5.2 porządkuje strategie wymienione przez Orsato.

Przewaga konkurencyjna	Niskie koszty	Strategia ekoefektywności	Strategia przywództwa kosztowego
	Różnicowanie	Strategia lidera	Strategia ekomarki
		Procesy	Produkty i usługi
Przedmiot działań			

Rysunek 5.2. Podstawowe ekologiczne strategie konkurencyjne

Źródło: Orsato (2006, s. 131).

Strategia ekoefektywności wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwo może stać się bardziej produktywnie, a tym samym osiągać niższe koszty dzięki redukcji rozmaitych odpadów. Takie działanie jest zasadne zwłaszcza w przypadku firm, które nie posiadają na tyle dużych środków finansowych, by móc podjąć działania ukierunkowane na odróżnianie się od konkurencji. Dla przykładu koszt uzyskania odpowiedniego certyfikatu świadczącego o prowadzeniu działalności przyjaznej środowisku naturalnemu (np. ISO 14001) może przekraczać możliwości wielu małych i średnich przedsiębiorstw. Orsato (2006, s. 133) dodaje, że jest to dogodny wariant strategii dla np. podmiotów, które:

- działają w sektorze przemysłowym,
- ponoszą względnie wysokie koszty produkcji,
- wytwarzają w toku produkcji odpady i/lub produkty uboczne.

Esty i Winston (2009, s. 106) podają rozmaite przykłady stosowania takiej strategii:

- w zakresie zużycia wody producent procesorów komputerowych AMD zmniejszył zużycie wody potrzebnej do czyszczenia wafli krzemowych z 18 galonów na minutę do 6 galonów,
- w zakresie wykorzystania opakowań General Mills zmniejszył objętość opakowań, oszczędzając 890 000 funtów papieru,

- w zakresie zużycia energii UPS dzięki nakłonieniu kierowców do nie-skręcania w lewo oszczędza rocznie trzy miliony galonów paliwa.

W obszarze marketingu strategia ta pozwala odnotowywać istotne korzyści. Przykładowo modyfikacja opakowań, taka jak dokonana przez General Mills, umożliwia wpłynięcie na częstotliwość zakupów dokonywanych przez konsumentów czy też wejście do nowych segmentów rynku. Co więcej, redukując odpady, przedsiębiorstwo może czerpać korzyści także w zakresie samej organizacji marketingu. Jednym z intuicyjnych przykładów może być zmniejszenie zużycia papieru, które zwłaszcza w dużych, zbiurokratyzowanych przedsiębiorstwach może przynieść dość duże oszczędności.

Strategia lidera z kolei wiąże się z chęcią wyróżnienia się na rynku. Kluczową korzyścią tej strategii jest możliwość uniknięcia wojny cenowej z innymi firmami. Dodatkowo wydaje się, że strategia ta w lepszym stopniu niż strategia ekoefektywności nadaje się do przedstawiania konsumentom proekologicznej postawy i działań przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ jej realizacja wymaga często uzyskania certyfikatów ekologicznych czy też powszechnie ogłoszonego przyjęcia kodu zarządzania środowiskowego itd.

Można przyjąć, że strategia ta jest właściwa dla przedsiębiorstw, które spełniają następujące warunki:

- ich odbiorcami (osoby fizyczne, przedsiębiorstwa) są podmioty, które wysoce cenią sobie walory ekologiczne dostarczanych produktów – np. producent dobra finalnego może wymagać od swojego dostawcy określonych certyfikatów,
- ich działalność nierozzerwalnie łączy się ze stwarzaniem wizerunku jednostki przyjaznej środowisku naturalnemu,
- stronią raczej od rywalizacji cenowej z konkurentami – może to wynikać z chęci kształtowania lojalności konsumentów czy też chęci szybkiego odzyskania poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Dwie przedstawione strategie zakładają dostosowanie działań organizacyjnych do wymogów ekologicznych. Jednocześnie wydaje się, że coraz większy wpływ na konsumentów mają warianty strategiczne, które wiążą się z oddziaływaniem na środowiskowe walory produktów i usług. Jednym z takich wariantów jest strategia przywództwa kosztowego. W jej ramach przedsiębiorstwo dąży do redukcji kosztów i tym samym cen

przyjaznych środowisku produktów i usług. Orsato (2006, s. 136–137) opisuje przykład Ecolean, szwedzkiego producenta opakowań. Firma ta posiada 25-procentową przewagę nad konkurentami w zakresie cen. Redukcja ta została osiągnięta w dużej mierze dzięki zastosowaniu w produkcji węgla wapnia zamiast tworzyw sztucznych. W ten sposób nie tylko oferta Ecolean zyskała na walorach ekologicznych, ale także stała się tańsza – węgiel wapnia jest bowiem bardzo łatwo dostępny, gdyż stanowi jeden ze związków chemicznych powszechnie występujących w skorupie ziemskiej.

Ostatnim wariantem jest strategia ekomarki, w ramach której przedsiębiorstwo różnicuje swoją ofertę w stosunku do konkurencji. Zdaniem Orsato (2006, s. 134–135) istnieją trzy warunki jej stosowania:

1. Konsumenci muszą być skłonni płacić wyższe ceny w związku z zakupem produktu proekologicznego.
2. Konsumenci muszą mieć zapewnioną rzetelną informację o ekologicznych walorach produktów i usług.
3. Sposób różnicowania wprowadzony przez przedsiębiorstwo powinien być trudny do skopiowania przez konkurentów.

Strategię tę mogą stosować zarówno przedsiębiorstwa z sektora B2B (*business-to-business*), jak i sektora produktów konsumpcyjnych. Te pierwsze mogą wskazywać swoim odbiorcom korzyści w postaci mniejszego zużycia energii czy wytwarzania mniejszej ilości produktów ubocznych. Te drugie z kolei mają możliwość zapełniania niszy konsumentów świadomych kwestii ekologicznych. Zasadniczą korzyścią, jaką można osiągnąć w ramach tej strategii, jest unikanie konkurencji cenowej. Dla przykładu szwedzkie przedsiębiorstwa używające ekologicznego oznaczenia KRAV pobierają ceny o od 10% do 100% wyższe od konkurentów.

Wybierając oraz realizując którąkolwiek z opisanych strategii, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych czynników. Esty i Winston (2009, s. 129–132) wskazują na potrzebę:

- zapewnienia ofercie przedsiębiorstwa także innych atrybutów niż tylko przyjazność środowisku,
- dostosowania działań przedsiębiorstwa do wymogów konkretnych segmentów,
- przeanalizowania skłonności konsumentów do płacenia wysokich cen.

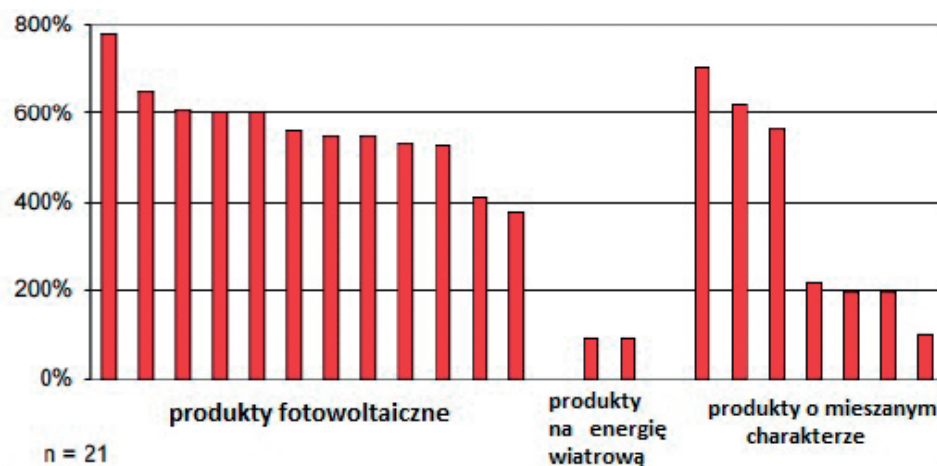
Koncentracja na walorach ekologicznych jako kluczowym atrybucie produktu może być zawodna. Takie działanie bywa efektywne jedynie w przypadkach, gdy ekologiczność produktu istotnie wpływa na warunki życia ludności. W innych sytuacjach proekologiczne cechy dobra powinny być jedynie swoistym dodatkiem do odpowiednio wysokiej jakości czy też korzystnych cech użytkowych. Przekonał się o tym Shell, który wprowadził na rynek Tajlandii paliwa z mniejszą ilością siarki. W kraju tym z uwagi na dużą gęstość zaludnienia i panujące w dużych miastach korki powietrze jest bardzo zanieczyszczone. Z tego powodu nowe paliwa okazały się sukcesem. Jednocześnie jednak wprowadzenie ich na rynek holenderski stało się porażką koncernu. Jakkolwiek świadomość ekologiczna konsumentów z Holandii wydaje się wysoka, to jednak dopiero akcentowanie faktu, że nowe paliwa pozwalają zwiększyć moc silników, przyczyniło się do wzrostu sprzedaży. Przykład ten świadczy o tym, że jeśli potrzeba ochrony środowiska nie jest nagląca (np. z racji niskiego poziomu zanieczyszczeń w danym kraju), a przedsiębiorstwa nie mają środków czy wystarczających kompetencji, by różnicować ofertę w oparciu o inne czynniki niż atuty ekologiczne, wówczas powinny wybrać strategię niskokosztową (ekoefektywności lub przywództwa kosztowego).

Skuteczność strategii zależy w dużej mierze także od tego, czy przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do specyfiki segmentów. Przykładem niepowodzenia w tym względzie były działania korporacji Monsanto, która z powodzeniem sprzedaje genetycznie modyfikowane artykuły żywnościowe w USA, lecz nie jest w stanie zyskać szerszej przychylności konsumentów z UE.

Uwzględniając konieczność zapewnienia ofercie także innych, typowych atrybutów, jak wysoka jakość, trzeba zauważyć, że inne atrybuty powinny być akcentowane na rynku B2B, a inne na rynkach dóbr konsumpcyjnych. W przypadku tych pierwszych istotne dla nabywców są chociażby oszczędności energii, jakie wynikają z zastosowania proekologicznych dóbr zaopatrzeniowych, maszyn, urządzeń itd. Dla ostatecznego konsumenta ważne będą z kolei inne cechy produktu lub usługi, jak np. łatwość użytkowania. Jeśli zatem przedsiębiorstwo wybiera strategię opartą na różnicowaniu, powinno adaptować ją do każdego z obsługiwanych segmentów.

Ostatnią ze wskazówek przedstawianych przez Esty'ego i Winstona (2009, s. 132) jest ta, by nie oczekiwać, że konsumenci chętnie zapłacą wysokie ceny za ekologiczne produkty. Intuicja podpowiada, że osoby o wysokiej świadomości ekologicznej akceptują wyższe ceny w zamian

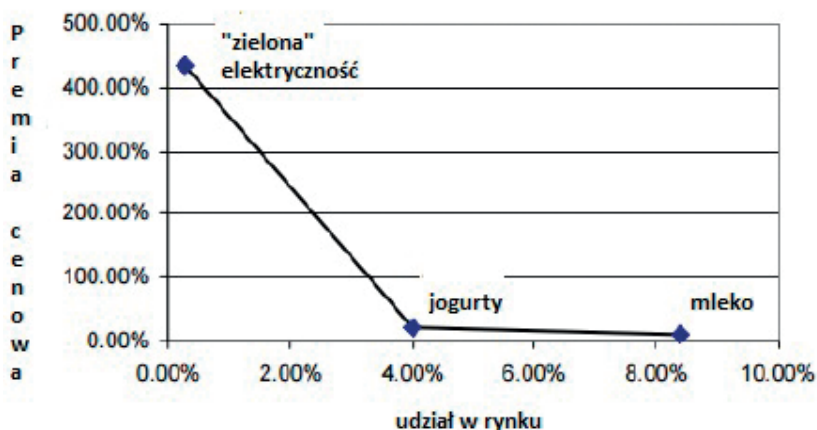
za niski wpływ dobra na środowisko naturalne. Esty i Winston przytaczają jednak przykłady rozmów z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw, którzy sugerują, że grono takich konsumentów nie jest duże i stanowi kilka, w porywach kilkanaście procent rynku. Jakkolwiek premia cenowa z tytułu proekologiczności może być dość spora (co potwierdzają dane dla szwajcarskich producentów z branży energetycznej – zob. rys. 5.3), to jednak ostatecznie osiągnięte przychody niekoniecznie muszą być satysfakcjonujące.



Rysunek 5.3. Premia cenowa w branży energetycznej – Szwajcaria

Źródło: Wüstenhagen (1998, s. 3).

Oznacza to, że strategie oparte na różnicowaniu powinny być stosowane jedynie w sytuacji, gdy wyraźnie zarysował się w miarę duży segment konsumentów akceptujących podwyższony poziom cen. Jeśli jego wielkość jest jednak ograniczona, wówczas przedsiębiorstwa powinny skupić się na strategiach opartych na niskich kosztach i cenach. Przy wysokich kosztach np. zdobycia certyfikatów proekologicznych bądź wprowadzenia przyjaznych środowisku technologii pojawia się pokusa, by koszty te przerzucić na konsumenta. Takie działanie musi jednak być ograniczone – zwiększać ceny można tylko do określonego poziomu. Potwierdzeniem tej uwagi jest rysunek 5.4, na którym uwidacznia się ujemna zależność między wysokością cen produktów przyjaznych środowisku a ich udziałem w rynku.



Rysunek 5.4. Związek między premią cenową a udziałem w rynku produktów przyjaznych środowisku – Szwajcaria

Źródło: Wüstenhagen (1998, s. 5).

5.5. Wpływ społecznej odpowiedzialności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa oczekuje od firmy nowatorskich rozwiązań: nowych produktów i usług, ale także innowacyjnego zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, zidentyfikowanych na świecie, takich jak zmiany klimatyczne czy rosnące ubóstwo i nierówności społeczne. Stąd też identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz stworzenie nowych produktów, usług, technologii, strategii odpowiadających na nie są dzisiaj głównymi czynnikami sukcesu firmy.

Reputacja to wizerunek firmy w oczach interesariuszy. Chodzi zarówno o rozpoznawalność firmy, jak i jej wiarygodność. Zbadano, że pozytywna i spójna ocena przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne stanowi narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy, a także pewnego rodzaju barierę ochronną w momentach kryzysowych. Reputacja przedsiębiorstwa ma dwa wymiary: ogólny, odnoszący się do przejrzystości działania firmy, wywiązywania się ze zobowiązań, uczciwości, odpowiedzialności w stosunku do społeczeństwa i środowiska, oraz odnoszący się bezpośrednio do produktów lub usług świadczonych przez firmę i związanych z ich jakością.

Przez wdrożenie systemu CSR organizacja może odnieść szereg korzyści. Powinny one być rozpatrywane w perspektywie długofalowej. Są to:

- wzrost zainteresowania inwestorów – kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych zarządzane są w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej,

Społeczna odpowiedzialność firm a wyniki finansowe

Przeprowadzono liczne badania na temat powiązań między społeczną odpowiedzialnością firm a osiąganymi przez nie wynikami finansowymi. CSR wpływa pozytywnie na koszt kapitału. Zbadano, że rynek postrzega firmy zaangażowane społecznie jako mniej ryzykowne niż inne i stosownie je za to wynagradza lepszym ratingiem. Istnieją przekonujące dowody na to, że dobre zarządzanie społeczną odpowiedzialnością jest również pozytywnie skorelowane z wynikami finansowymi firmy. Dotyczy to zarówno wyników księgowych, jak i zachowania się kursu akcji. Firmy plasujące się wysoko w ratingach CSR osiągają ponadprzeciętne wyniki finansowe, a kurs ich akcji zachowuje się lepiej niż indeksy rynkowe. Efekty te są widoczne w średniej i dłuższej perspektywie czasowej.

Źródło: Grzymiśławski (2013).

- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, że w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie ich wytworzenia oraz ogólną reputację firmy,
- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej oraz podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych ułatwiają jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych. Szczególną rolę odgrywają tutaj współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz budowanie partnerstw międzysektorowych,
- wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę

konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste,

- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy – poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym i dbałości o środowisko wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, że część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych,
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników,
- korzyści podatkowe – możliwość odliczenia wydatków na cele społeczne od podstawy opodatkowania.

Korzyści społeczne to (Ratajczak, Stawicka 2008, s. 135):

- nagłośnienie zagadnienia, dzięki czemu w realizację celów społecznych mają szansę włączyć się szersze grupy społeczne i rząd,
- edukacja społeczeństwa,
- poprawa stanu środowiska naturalnego,
- kreowanie postaw dobroczynności,
- stymulowanie rozwoju gospodarczo-społecznego miejscowości, regionu lub nawet kraju.

5.6. Ekologiczne zaangażowanie przedsiębiorstw w praktyce

Biznes jest coraz bardziej świadomy korzyści, jakie może przynieść działanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorcy w Polsce uważają, że prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z koncepcją CSR ma korzystny wpływ na wyniki finansowe firm. W badaniu przeprowadzonym przez KPMG najczęściej wskazywaną korzyścią jest poprawa wizerunku firmy na rynku – ponad połowa (52%) badanych uważa, że może być to efekt prowadzenia działań CSR. Kolejną zaletą prowadzenia działań zgodnych z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu jest potencjalny wzrost akceptacji przez otoczenie, na co wskazuje ponad jedna trzecia ankietowanych przedsiębiorców (KPMG 2015).

Prawie połowa przedsiębiorstw w Polsce prowadzi obecnie działania CSR. Kolejne kilkanaście procent (15%) zastanawia się nad ich rozpoczęciem, co oznacza, że w najbliższych latach można spodziewać się rozwoju tej koncepcji w polskich firmach. Dotyczy to jednak głównie dużych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza z udziałem kapitału zagranicznego.

Podmioty, które prowadzą działania z zakresu CSR, zdecydowanie częściej decydują się wspierać lokalne społeczności (89%) oraz prowadzić działania dotyczące środowiska naturalnego (85%). Są to jednocześnie dwa obszary, które w opiniach respondentów badania okazały się najważniejsze z punktu widzenia ich działalności. Poniżej przedstawiamy kilka przykładów działań z zakresu ekologicznego CSR³:

- Jesienią 2014 roku w ramach realizacji projektu „Najbardziej zielony terminal w Polsce” firma Schenker uruchomiła nowy terminal w miejscowości Złotoria koło Białegostoku, który jest najbardziej ekologicznym terminalem cross-dockingowym w Polsce. Obiekt jest wyposażony w lampy LED i solarne, co pozwala na ograniczenie emisji CO₂ o 31 400 ton rocznie. Kolektory słoneczne na dachu części biurowej umożliwiają podgrzewanie wody użytkowej. Terminal magazynuje także ponad 7 tys. litrów deszczówki, ograniczając zużycie wody wodociągowej. Konstrukcja budynku zapewnia optymalizację światła dziennego w pomieszczeniach, dobrą akustykę i odpowiednią jakość powietrza. W hali zostały zamontowane urządzenia grzewczo-wentylacyjne pozwalające na odzysk ciepła oraz piec kondensacyjny.

³ Pochodzą one z Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015).

- „Las pełen energii” to autorska akcja ekologiczna spółki PGE, realizowana we współpracy z Regionalnymi Dyrekcjami Lasów Państwowych. Projekt ma na celu budowę postaw proekologicznych wśród dzieci i młodzieży i adresowany jest przede wszystkim do społeczności lokalnych. W wydarzeniu udział wzięło ok. 700 osób, które posadziły ponad 40 tys. sadzonek drzew. Ta sama firma zorganizowała akcję „Wakacje pod prąd – odkrywamy miejsca pełne energii”. W jej ramach zaprezentowano atrakcyjne turystycznie miejsca, które znajdują się na terenach będących wcześniej strefą aktywności biznesowej PGE.
- W ramach akcji „Wielka zbiórka odpadów” IKEA zachęca klientów do przynoszenia odpadów i oddawania ich do utylizacji. Firma oferuje w zamian sadzonki roślin różnych gatunków.
- Firma Kronopol zainicjowała projekt „Aktywnie przez Zielony Las”, w ramach którego przeprowadzono m.in. rewitalizację niebieskiego szlaku rowerowo-pieszego oraz ustawiono przyrządy do ćwiczeń (tzw. siłownia pod chmurką) w jednym z ulubionych miejsc spędzania wolnego czasu przez mieszkańców Żar. Firma dostarczała do 9 szkół znajdujących się na terenie powiatu żarskiego raz w tygodniu pieczywo. Rozdano 120 tys. drożdżówek.
- W ramach programu Ambasadorów Zrównoważonego Rozwoju wolontariusze firmy Henkel przeprowadzili szereg prelekcji dotyczących troski o środowisko naturalne, idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnej konsumpcji dla 800 uczniów.

Dlaczego część firm nie decyduje się na realizację projektów z zakresu CSR? Przyczyną może być nieznanie koncepcji CSR, brak wiedzy oraz brak pracowników, którzy posiadaliby odpowiednie kwalifikacje, aby zająć się tym tematem. Wiele firm nie widzi wymiernych korzyści działań zaangażowanych społecznie, a część nie posiada wystarczających środków finansowych.

W obliczu nowych wyzwań związanych z koniecznością ochrony środowiska naturalnego przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wdrożenie strategii marketingowych uwzględniających społeczną odpowiedzialność biznesu. Należy jednak zaznaczyć, że niektóre przedsiębiorstwa są bardziej predestynowane, by te strategie wdrażać. Przykładami

mogą być duże podmioty o renomowanych markach czy też działające w branżach mających znaczny wpływ na środowisko. W odniesieniu do rosnącej troski o stan środowiska naturalnego małe i średnie przedsiębiorstwa również powinny rozważyć przyjęcie ekologicznych strategii marketingowych z uwagi na m.in. rozszerzający się zakres podmiotowy regulacji środowiskowych czy wymogi stawiane przez większych odbiorców.

Sam wybór określonej strategii jest procesem złożonym i wieloaspektowym. Dostosowując swoje działania marketingowe do wymogów środowiskowych, przedsiębiorstwa powinny uwzględniać rozmaite czynniki, takie jak posiadane zasoby finansowe, zależność sprzedaży od wizerunku proekologicznego, rodzaj branży, postawa ekologiczna odbiorców czy też ich gotowość do płacenia wysokich cen.

Pytania kontrolne

1. Dlaczego duże przedsiębiorstwa są bardziej narażone na wystąpienie zewnętrznych nacisków, by stawały się bardziej przyjazne środowisku naturalnemu?
2. Czy małe przedsiębiorstwa powinny uwzględniać wymogi środowiskowe w swoich strategiach marketingowych? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Dlaczego niektóre przedsiębiorstwa preferują pasywne działania w zakresie ochrony środowiska, decydując się jedynie na dostosowanie swojej oferty oraz prowadzonej działalności do obowiązujących przepisów prawnych?
4. Wskaż przykłady przedsiębiorstw ze swojego państwa realizujących poszczególne ekologiczne strategie konkurencyjne wymieniane przez Orsato.
5. Kiedy zasadne jest stosowanie ekologicznych strategii niskokosztowych opisywanych przez Orsato?

Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ansoff H.I., Stewards J.M. (1967), *Strategies for a Technology-Based Business*, „Harvard Business Review”, Vol. 45.
- Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

- Bem-Koziel K. (2008), *CSR a efektywność pracy*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Cater T., Prasnikar J., Cater B. (2009), *Environmental Strategies and Their Motives and Results in Slovenian Business Practice*, „Economic and Business Review”, nr 11(1), s. 55–74.
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, „Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Davis K., Blomstrom R. (1966), *Business and its Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Esty D.C., Winston A.S. (2009), *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, Hoboken, NJ.
- Ferrell O.C., Hartline M.D. (2011), *Marketing Strategy*, Cengage South-Western, Andover.
- FOB (2015), *Odpowiedzialny biznes w Polsce w 2014. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A Stakeholders' Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Jain S.C. (1999), *Marketing Planning & Strategy*, Cengage South-Western, Andover.
- Johnson G., Scholes K. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.
- Kaczmarek B. (2011), *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, „Civil and Environmental Engineering/Budownictwo i Inżynieria Środowiska”, nr 2, s. 507–510.
- Kaczocha W. (2009), *Filozoficzno-etyczne rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Klimczak B. (1996), *Etyka gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Kotler P., Anderson G. (2012), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Harlow.
- Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing Management*, Pearson Education-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- KPMG (2015), *Spółeczna odpowiedzialność firm. Fakty a opinie*, Warszawa.

- Lewicka-Strzałecka A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa.
- Orsato R.J. (2006), *Competitive Environmental Strategies. When Does It Pay to Be Green?*, „California Management Review”, nr 48(2), s. 127–143.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Ratajczak M., Stawicka E. (2008), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Rojek-Nowosielska M. (2006), *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Tilley F. (1999), *Small-Firm Environmental Strategy. The UK Experience*, „Greener Management International”, Vol. 25, s. 67–80.
- Wiśniewska A. (2004), *Strategie proekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M. Kistowski (red.), *Studia ekologiczno-krajobrazowe w programowaniu rozwoju zrównoważonego. Przegląd polskich doświadczeń u progu integracji z Unią Europejską*, Gdańsk, s. 91–98.
- Wüstenhagen R. (1998), *Pricing Strategies on the Way to Ecological Mass Markets*, Greening of Industry Network Conference, mimeo.