



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 26

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 4(26)/2017



research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

grudzień 2017



**ASPEKTY ŚRODOWISKOWE
JAKO OBSZAR CSR A KREOWANIE
WIZERUNKU MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW**



Open Access

ASPEKTY ŚRODOWISKOWE JAKO OBSZAR CSR A KREOWANIE WIZERUNKU MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

ENVIRONMENTAL ASPECTS AS A CSR AREA AND CREATING
THE IMAGE OF RETAILERS' PRIVATE LABEL

dr Zbigniew Spyra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

Wydział Informatyki i Komunikacji, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych

zbigniew.spyra@ue.katowice.pl

DOI: 10.14611/minib.26.12.2017.07



Streszczenie

W artykule podjęto próbę analizy obszaru troski o środowisko jako jednego z wymiarów CSR wykorzystywanego przez współczesnych detalistów w procesie kreowania wizerunku ich marek własnych. Realizacji celu artykułu podporządkowane zostały poszczególne jego części. Najpierw zaprezentowano uwarunkowania implementacji koncepcji CSR w strategiach rozwoju marek własnych detalistów, a następnie dokonano identyfikacji najczęściej wykorzystanych narzędzi budowy „ekologicznego wizerunku” przez współczesnych detalistów. W finalnej części artykułu przedstawiono wybrane przykłady zaangażowania detalistów w procesie budowania „społecznej” wartości ich marek własnych przy wykorzystaniu działań w obszarze „troska o środowisko”. W artykule formułowana jest teza, że współcześni detaliści coraz bardziej zauważają znaczenie aspektu środowiskowego w kreowaniu wizerunku swoich marek własnych. Artykuł bazuje na pogłębionych studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz na analizie treści raportów społecznych 10 największych sieci handlowych w Polsce funkcjonujących na rynku FMCG.

Słowa kluczowe: marka własna detalisty, wizerunek marki własnej detalisty, CSR, troska o środowisko, ochrona środowiska, raportowanie społeczne



The article attempts to analyze the environmental concern as one of the dimensions of CSR used by today's retailers in the process of creating the image of their own brands. In order to fully present the purpose of the article, it was divided into parts. Firstly, the conditions for the implementation of the concept of CSR in the strategies of developing retailers' private labels were presented. Secondly, the author identified the most commonly used tools for the construction of "environment-friendly image" by today's retailers. The final section of the article presents selected examples of retailers' involvement in building the "social" value of their brands using "environmental care". The article argues that modern retailers are increasingly aware of the importance of the environmental aspect in creating the image of their brands. This article is based on in-depth studies of domestic and foreign literature of the subject and on the analysis of content of society reports of the 10 largest retail chains in Poland operating on the FMCG market.

Keywords: retailer's private label, retailer's private label image, CSR, environmental care, environmental protection, social reporting

Wprowadzenie

CSR nie ma jednoznacznej definicji ani w literaturze przedmiotu ani w działalności praktycznej¹. Wydaje się jednak, że panuje pewna jednomyślność co do jej istoty, którą, jak się wydaje, najbardziej odzwierciedla norma ISO 26000. Została ona opracowana w 2010 roku i jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje, niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji, a także ma zastosowanie zarówno do dużych, jak i małych organizacji, publicznych, prywatnych i non-profit. Norma ISO 26000 jest też jednym z trzech dokumentów rekomendowanych przez KE przedsiębiorstwom europejskim do wdrożenia CSR. Zawiera ona wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej zdefiniowanej jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, a także jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływań” (www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discoveringiso2600.pdf, dostęp 10.06.2017). Norma zawiera siedem obszarów, z których każdy został uszczegółowiony i opisany. Jednym z tych obszarów jest obszar „troski o środowisko”, któremu przypisane zostały cztery podstawowe zagadnienia: zapobieganie zanieczyszczeniu, zrównoważone korzystanie z zasobów, przeciwdziałanie i przystosowanie do zmian klimatycznych oraz ochrona środowiska, bioróżnorodności i przywrócenie naturalnych siedlisk. Wdrażanie idei „troski o środowisko” jest ściśle związane z tzw. modelem 3P People-Planet-Profit (ludzie, planeta, zysk) czy koncepcją 3R (reduce, reuse, recycle), a nawet 4R (+ rethink) (Laseter i in. 2010) jako narzędzia minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko i zrównoważonej gospodarki odpadami. Warto też podkreślić, że rosnąca rola aspektu środowiskowego w koncepcji CSR powoduje, że niektórzy autorzy rozszerzają pojęcie CSR o komponent dotyczący ochrony środowiska (Environmental Corporate Social Responsibility — ECSR), wskazując tym samym, że w koncepcji tej „troska o środowisko” jest zagadnieniem kluczowym (Chodyński i in.,

2008). W literaturze przedmiotu wskazuje się ponadto na środowisko jako na tzw. „niemego interesariusza” (Jastrzębska, 2015) akcentując przy tym jego oczekiwania (ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko poprzez zmniejszanie zużycia zasobów i generowania odpadów oraz ochrona ekosystemów) i podkreślając, że „jego interesy” są reprezentowane głównie przez ekologiczne organizacje pozarządowe. Rexhepi i in. podkreślając, iż obecnie CSR i innowacyjność stanowią podstawę kompetencji biznesowych, akcentują znaczenie innowacji ekologicznych w celu opisu produktów i procesów przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju (Rexhepi i in. 2013).

Aspekty środowiskowe w handlu detalicznym były analizowane dotychczas przez wielu badaczy (Stefańska, 2016, s. 161–173, Thompson, 2007, s. 281–286., S. Robinson, s. 287–290, Lai i in., 2010, s. 6–31, De Brito i in., 2008, s. 534–553, Kotzab i in., s. 658–681, Sands, Ferraro, 2010, s. 567–577, Martinuzzi i in., 2011). Zdaniem autora artykułu generują one ciągle nowe pola poszukiwań dla teorii i praktyki zarządzania. Jednym z takich nowych obszarów poszukiwań badawczych jest z pewnością problematyka wykorzystania aspektów środowiskowych w procesie kreowania wizerunku MW detalistów. MW coraz częściej bowiem wychodzą poza wymiar biznesowy związany tylko z kategorią produktową i zaczynają angażować się w wymiarze społecznym, w tym obejmującym aspekty środowiskowe, dostrzegając w nim potencjał na przyszłość. Warto też podkreślić, że niektórzy autorzy uważają, że swego rodzaju standardy dla handlu detalicznego w obszarze „troski o środowisko” wyznacza sieć Wal-Mart, która dla perspektywy długookresowej sformułowała następujące cele w zakresie ochrony środowiska: korzystać w stu procentach z odnawialnych źródeł energii, wytwarzać zero odpadów oraz sprzedawać tylko te produkty, które przyczyniają się do zachowania światowych zasobów i środowiska naturalnego (Armstrong, Kotler, Marketing, 2016, s. 730). Jednocześnie sieć dążąc do osiągnięcia tych celów zobowiązuje wszystkich swoich dostawców (ponad 61 tysięcy) do działań proekologicznych zakrojonych na szeroką skalę narzucając im określone „normy środowiskowe”².

Celem artykułu jest analiza jednego z wymiarów CSR wykorzystywanego przez współczesnych detalistów w procesie kreowania wizerunku ich MW — wymiaru „troski o środowisko”. Postawione przy tym pytanie badawcze brzmi: „Czy idee CSR obejmujące wymiar „troski o środowisko” są

obecne we współczesnych strategiach kreowania MW detalistów i w jaki sposób wpływają na ich wizerunek?”. Realizacji celu artykułu podporządkowane zostały poszczególne jego części. Najpierw zaprezentowano uwarunkowania implementacji koncepcji CSR w strategiach rozwoju MW detalistów, a następnie dokonano identyfikacji najczęściej wykorzystanych narzędzi budowy „ekologicznego wizerunku” przez współczesnych detalistów. W finalnej części artykułu przedstawiono wybrane przykłady zaangażowania detalistów w procesie budowania „społecznej” wartości ich MW przy wykorzystaniu działań w obszarze „troska o środowisko”.

W artykule formułowana jest teza, że jednym istotnych wymiarów CSR wykorzystywanym przez współczesnych detalistów do kreowania wizerunku MW staje się obszar „troski o środowisko”. W wymiarze tym detaliści dostrzegają duży potencjał do budowy i zwiększania zaufania do nich jako podmiotów rynkowych i ich MW, a także fakt, że staje się on kluczowy w kontekście wyborów produktów opatrzonych MW przez współczesnych konsumentów.

Rozważania w artykule oparto na pogłębionych studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, aktualnych wynikach badań oraz analizie treści raportów społecznych (i/lub informacji dotyczących CSR zawartych na stronach internetowych) 10 największych sieci handlowych w Polsce funkcjonujących na rynku FMCG.

Uwarunkowania implementacji koncepcji CSR w strategii rozwoju MW detalistów

MW detalisty można zdefiniować jako markę „za którą pełną odpowiedzialność — od momentu kreacji aż po sprzedaż i marketing — ponosi detalista” (Dhar, Hoch, 1997, s. 208). Identyfikując „kod genetyczny” współczesnych MW często porównuje się je do marek producentów i wskazuje się, że są one oceniane przez konsumentów jako „mniej emocjonalne” niż marki producenckie, tańsze, racjonalne i rozsądne oraz, że mają aspiracyjny charakter (Spyra 2016). W ostatnich latach można zauważyć „dużą mobilizację” detalistów w rozwoju MW. Aby zmienić postrzeganie rynkowe MW i zapewnić im „samodzielne” miejsce na rynku podejmują oni różnokierunkowe posunięcia. Obejmują one m.in. działania mające na celu systematycz-

ne podnoszenie jakości MW, pogłębianie asortymentu MW i wprowadzanie innowacji produktowych, a nawet „migrację transsektorową” i podejmowanie inwestycji w działalności produkcyjnej (np. Grupa Muszkieterów posiada 64 zakłady produkcyjne we Francji wytwarzające MW, a Biedronka oferuje MW „Zupy z Naszej Kuchni” wytwarzaną we własnym zakładzie produkcyjnym (<http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/biedronka-otwiera-pierwsza-w-polsce-fabryke-dyskont-będzieprodukowac-zupy/87r04x>, dostęp 10.07.2017 r.). Ważnym elementem tych działań stają się współcześnie także działania z obszaru CSR. Detaliści zauważają, że pożądanymi atrybutami ich MW powinny stawać się, nie tylko cena czy wartości funkcjonalne, ale także wartości wynikające z zaangażowania ich jako gestorów tych marek w rozwiązywanie różnych problemów społecznych. Stąd włączają oni systematycznie wszystkie kluczowe wymiary CSR w proces kreowania wizerunku swoich MW. Należą do nich: troska o środowisko naturalne, uczciwe praktyki operacyjne w ramach łańcucha dostaw, działania służące rozwojowi społeczności lokalnych oraz zagadnienia konsumenckie (edukacja, ochrona zdrowia).

Wśród czynników przyczyniających się do wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw handlowych koncepcją CSR w procesie kreowania wizerunku MW można wymienić m.in.:

- globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstw handlowych, która prowadzi m.in. do powstania globalnych łańcuchów dostaw, w których poszczególne ogniwa powiązane są wzajemnymi zależnościami (Ćwik, 2011, Andersen, Skjoett-Larsen, 2009, s. 75–86, Maloni, Brown, 2006, s. 35–52). W takich warunkach wiele sieci dostrzega, że sukces odpowiedzialnego kształtowania „społecznej wartości” całego portfela ich MW nie zależy tylko i wyłącznie od nich samych. Detaliści wyrażają przy tym chęć przejścia na siebie funkcji lidera i architekta łańcucha dostaw³, w którym starają się skutecznie łączyć zarówno kwestie ekonomiczne (uczciwe warunki kontraktowe, zapobieganie korupcji, nie wykorzystywanie przewagi ekonomicznej, terminowe regulowanie należności itp.), jak i standardy społeczne (przestrzeganie praw pracowniczych, godziwe wynagrodzenia itp.) oraz standardy środowiskowe. Ważne miejsce w tym obszarze zajmuje stały dialog z dostawcami i badania opinii partnerów biznesowych np. badanie Supplier Viewpoint Survey w sieci Tesco;

- zjawisko koncentracji w handlu i zmiany w układzie sił w łańcuchach dostaw mające swój wyraz w rosnącej sile przetargowej firm handlowych wobec dostawców, w tym dostawców ich MW. Badania europejskie pokazały, że rosnąca siła przetargowa detalistów doprowadziła do nieuczciwych praktyk handlowych i że występują one stosunkowo często. Sprzyja temu m.in. zjawisko szybko rosnącej liczby krajów członkowskich UE, w których 65–90 % rynku jest kontrolowane przez 3–5 przedsiębiorstw handlu detalicznego. Nieuczciwe praktyki handlowe mają miejsce szczególnie wobec firm sektora MŚP (por. Komunikat KE (2014), Opinia EKES, (2016). Ponieważ firmy te coraz wyraźniej artykułowały wykorzystywanie dominującej pozycji przetargowej firm handlowych i swoje niezadowolenie wobec takich praktyk, spowodowało to pogorszenie się „społecznego” wizerunku firm handlowych, a także wymusiło zmiany regulacyjne. Z uwagi na duże znaczenie wizerunku dla sukcesu w sektorze handlu detalicznego, konieczne stało się podjęcie działań, które pozwoliłyby odbudować zaufanie w łańcuchach dostaw oparte na zasadach ekwiwalentności świadczeń i zasadzie rentowności. W dłuższej perspektywie czasowej podmioty w łańcuchu dostaw muszą utrzymywać zrównoważone stosunki oraz wzajemnie zapobiegać zakłóceniom. Wynika to z „przeniesienia się” konkurencji między firmami na konkurencję między łańcuchami dostaw. W takich warunkach zdolność do nawiązywania bliskich i długotrwałych relacji z dostawcami i innymi strategicznymi partnerami staje się kluczowym czynnikiem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej (Christopher, 2011);
- rosnąca konkurencja ze strony innych przedsiębiorstw handlowych, które dostrzegają szanse rynkowe w implementacji koncepcji CSR. Koncepcja CSR, jako obszar „rywalizacji o standardy” staje się współcześnie jedną z ważnych, aczkolwiek trudnych do budowania, przewag konkurencyjnych i może być źródłem sukcesu rynkowego. Warto także podkreślić, że budowa konkurencyjności poprzez transparentne praktyki CSR jest coraz bardziej wymagana na rynkach światowych (europejskich);
- wzrost znaczenia organizacji pozarządowych oraz „ruchów konsumentów” realizujących działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji oraz przestrzegania praw człowieka i zasad ochrony środowiska w biznesie. Organizacje te skutecznie wywierają presję na firmy handlowe i „konstruktywnie je pobudzają” do

zmian, aby stawały się coraz bardziej odpowiedzialne w stosunku do otoczenia. Wykorzystują przy tym głównie swoje umiejętności angażowania opinii publicznej i przyciągania uwagi mediów wobec zidentyfikowanych praktyk międzynarodowych detalistów (np. kampanie Greenpeace⁴, działalność Fundacji Kupuj Odpowiedzialnie⁵, MSC — Marine Stewardship Council (<https://www.msc.org/o-nas/kim-jestesmy-i-co-robimy>, dostęp 10.07.2017r.), Rainforest Alliance ([www.http://rainforest-alliance.org](http://rainforest-alliance.org), dostęp 10.07.2017 r.) itd.;

- zmiana oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstw handlowych przez konsumentów i społeczności lokalne. Badania pokazują, że konsumenci oczekują od wszystkich firm, w tym firm handlowych aktywnego zaangażowania się w rozwiązywanie problemów społecznych (Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010, s. 360–361), a z kolei społeczności lokalne oczekują od przedsiębiorstw handlowych i ich marek m.in. udziału w finansowaniu kampanii społecznych, sponsoringu dóbr i usług społecznych, imprez sportowych, kulturalnych, edukacyjnych i zaangażowanie to włączają coraz częściej w kryteria definiujące „dobre firmy”;
- rosnąca świadomość i wymagania konsumentów dotyczące pochodzenia produktów, warunków ich powstawania⁶, uwzględniania międzynarodowych standardów jakości, a także systematyczne zwiększenia się liczby „etycznych konsumentów” (Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010, s. 340–341), dla których ważnymi kryteriami oceny wartości oferty przedsiębiorstw handlowych staje się nie tylko cena, ale przede wszystkim np. uczciwe praktyki w łańcuchach dostaw, kierowanie się w relacjach z partnerami z krajów słabiej rozwiniętych zasadami uczciwego handlu, ochrona środowiska naturalnego, przestrzeganie praw pracowniczych, uczciwa i etyczna reklama itd.⁷
- rozwój nowych technologii i opartych na nich mediów, które umożliwiają szybkie rozprzestrzenianie się informacji (Janeczek, 2016, s. 42) i możliwość „szybkiej weryfikacji” informacji pochodzących od przedsiębiorstw handlowych na temat ich marek. Sytuacja taka niejako „odbiera” przedsiębiorstwom handlowym kontrolę nad przekazem i w dużym stopniu eliminuje ich wpływ na przekazywane informacje⁸. Dzięki mediom społecznościowym konsumenci częściej zmieniają się z biernych na aktywnych nabywców MW detalistów. Dostęp do wielu kanałów informacji, swoboda wyrażania opinii za pośrednictwem mediów społeczno-

ściowych ułatwia organizowanie protestów, wyrażanie dezaprobaty społecznej i „karanie” firm zachowujących się w sposób nieetyczny, m.in. poprzez powstrzymywanie się od zakupu ich produktów/marek i rekomendowanie takiego zachowania innym. Warto tutaj podkreślić, że w mediach społecznościowych konsumenci częściej dzielą się negatywnymi informacjami aniżeli pozytywnymi;

- wzrost zainteresowania problematyką CSR na forum międzynarodowym, aktywność Polski przy kształtowaniu unijnej polityki CSR, systematyczne włączanie założeń CSR do kierunków rozwoju gospodarczego Polski, wprowadzanie regulacji rynkowych i administracyjnych, które pozwalają uzyskiwać pożądane efekty ekologiczne (Stefańska 2014, s. 49, Romanowska, Trocki, 2002, s. 293);

Przedstawione powyżej zjawiska jako uwarunkowania implementacji koncepcji CSR w przedsiębiorstwach handlowych mają charakter zewnętrzny. Warto jednak zauważyć, że wśród motywów podejmowania działań zgodnie z CSR ważną rolę odgrywają także czynniki wewnętrzne. Coraz więcej przedsiębiorstw handlowych dostrzega, że CSR traktowana jako długoterminowa inwestycja przyczynia się m.in. do podniesienia poziomu kultury organizacyjnej, wzrostu motywacji pracowników, wzrostu ich wydajności pracy, zmniejszenia rotacji oraz wzrostu lojalności pracowników i silniejszej ich identyfikacji z firmą. Jest to dodatkowo potęgowane, gdy pracownicy mają przekonanie, że firma, dba o ich rodziny i społeczność w której żyją.

Resumując rozważania na temat uwarunkowań implementacji koncepcji CSR w strategii rozwoju MW detalistów należy podkreślić, że współcześni konsumenci, społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, partnerzy biznesowi i inni interesariusze coraz bardziej interesują się zasadami postępowania firm handlowych w procesach kreowania ich MW. Wpływają w ten sposób istotnie na wzrost zainteresowania firm handlowych włączeniem koncepcji CSR do procesu kreowania ich wizerunku. Jednocześnie firmy handlowe dostrzegają fakt, że lekceważenie „spraw społecznych” może prowadzić do spadku przychodów ze sprzedaży np. na skutek bojkotu tych produktów przez konsumentów podobnie jak „narażenie się prawu”.

Materiał i metodyka badania

Realizując cel artykułu przeprowadzono badanie z wykorzystaniem ilościowo-jakościowej metody analizy treści. Podjęto przy tym próbę znalezienia odpowiedzi na trzy podstawowe pytania: czy detaliści komunikują otoczeniu o swoich działaniach w obszarze CSR, co komunikują i w jaki sposób to czynią? Badanie polegało na analizie praktyk CSR w celowo wybranych międzynarodowych sieciach handlowych funkcjonujących w Polsce. Analiza obejmowała takie zagadnienia jak: funkcjonowanie zakładki CSR na stronie internetowej sieci, w tym wymiaru dotyczącego troski o środowisko, przygotowywanie i publikowanie przez badane sieci raportów CSR, w tym okres którego dotyczy raport oraz identyfikację narzędzi budowy „ekologicznego wizerunku” sieci handlowych, a także określenie zakresu podejmowanych przez detalistów działań z obszaru „troski o środowisko” w procesie budowania „społecznej” wartości całego portfela ich MW. W tabeli 1 zaprezentowano „materiał badawczy”, który stanowił podstawę do rozważań w kolejnych częściach artykułu.

Analiza materiału badawczego (odpowiedź na pytanie badawcze czy detaliści komunikują działania w obszarze CSR) pokazuje, że wszystkie badane firmy zamieszczają na stronie głównej www informacje na temat aktywności w ramach społecznej odpowiedzialności, co świadczyć może o zakorzenieniu idei CSR w systemie wartości badanych firm. Osiem z dziesięciu badanych firm ma oddzielne zakładki informujące o aktywności w obszarze ochrony środowiska i prezentuje tam różne działania w tym obszarze. Pokazuje to, że współcześni detaliści dostrzegają, że zasoby naturalne są cenne, ograniczone i nie zawsze odnawialne oraz to, że każdy produkt oferowany konsumentom w istocie jest często produkowany „kosztem środowiska”. Warto ponadto zauważyć, że niektóre działania w obszarze „troski o środowisko” cechuje duża kreatywność⁹ oraz spojrzenie na środowisko naturalne nie tylko przez pryzmat ograniczony tylko do tzw. „sąsiedztwa”, ale w skali ekosystemu, jaki tworzy przyroda.

Tabela 1. Zakres raportowania o CSR i wymiarze środowiskowym (wg stanu na dzień 10.07.2017 r.)

Nazwa sieci handlowej	Strona www	Raport CSR	Opis dojścia do zakładki traktującej o środowisku (ekologii) jako wymiaru CSR
Aldi	aldi.pl	tak (za rok 2015, dotyczy całej grupy przedsiębiorstw, w tym Polski)	Część raportu poświęcona środowisku „W drodze ku lepszej ochronie klimatu i środowiska naturalnego” (s. 66–78 raportu)
Auchan	auchan.pl	tak (firma raportuje od 2009 r, ostatni raport CSR z 2014 r., dotyczy tylko Polski)	Życie Auchan — Zrównoważony rozwój (w podzakładce tej wskazuje się, że firma realizuje swoją strategię CSR w czterech obszarach w tym w obszarze środowisko poprzez zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, związane z rozsądnym wykorzystywaniem mediów, segregacją odpadów, edukacją proekologiczną wśród klientów i pracowników. W raporcie część poświęcona środowisku „Dbamy o środowisko” (s. 62–71 raportu)
Biedronka	biedronka.pl	nie*	Odpowiedzialność społeczna — Szacunek dla środowiska — Godny zaufania członek środowiska naturalnego (polityka środowiskowa, ekologiczny sklep), Ekologia na zakupach (torby wielokrotnego użytku w sklepach, pojemniki na odpady od klientów), Działania ekologiczne (segregacja odpadów, edukacja ekologiczna)
Carrefour	carrefour.pl	tak (raport roczny Carrefour, w którym rozdział XI poświęcony jest działaniom CSR)	CSR — Strategia Biznesu Odpowiedzialnego Społecznie — Ochrona środowiska; W raporcie strategicznym aspekty środowiskowe są eksponowane m.in. w punkcie „Działania na rzecz ochrony klimatu” s. 98 i nast. oraz „Odpowiedzialny połów” s. 100
E. Leclerc	leclerc.pl	nie	W zakładce „O nas” szczątkowe informacje o przywiązywaniu przez sieć szczególnej wagi do spraw społecznych (np. korzystanie z usług lokalnych dostawców, efektywnie uczestnictwo w życiu lokalnych społeczności i wspieranie rozwoju regionu, „walka” o prawa konsumentów). W zakładce „Nasze marki” znajduje się dział „Ekologia dla wymagających” zawierający szczątkowe informacje, że dla firmy „ochrona środowiska jest niezwykle ważna” oraz, że firma poleca wszystkim klientom prowadzącym ekologiczny tryb życia dział z produktami BIO i EKO

cd. tabeli 1

Nazwa sieci handlowej	Strona www	Raport CSR	Opis dojścia do zakładki traktującej o środowisku (ekologii) jako wymiaru CSR
Grupa Muszkieterów	muszkieterie.pl	tak, raport z działań na rzecz zrównoważonego rozwoju za 2015 (dotyczy całej grupy w tym Polski)	Społeczna odpowiedzialność — Zrównoważony rozwój (gdzie wskazuje się, że priorytetowym celem Grupy w zakresie polityki środowiskowej jest stworzenie programów, sposobów i działań umożliwiających prowadzenie działalności w sposób przyjazny dla środowiska). W raporcie aspekty środowiskowe są mocno akcentowane m.in. w punkcie „Działania na rzecz klimatu” (s. 6 i nast.), „Budowanie silnych relacji z klientem” (s. 8 i nast.) oraz „Minimalizacja śladu środowiskowego” (s. 24 i nast.)
Kaufland	kaufland.pl	nie	O nas — Odpowiedzialność — Ochrona środowiska (Nasze działania proekologiczne, System urządzeń do odzysku ciepła — aktywny wkład w ochronę środowiska, Ochrona ryb)
Lidl	lidl.pl	nie	CSR — Ekologia — (podzakładki „W Lidlu jest BIO, bo BIO jest lepsze”, Ekologiczne sprzężanie, Banany Fairtrade, Odzyskiwanie surowców wtórnych, Polityka zakupu ryb i skorupiaków, Stanowisko dotyczące sprzedaży jaj z chowu klatkowego, Chronimy dęby)
Netto	netto.pl	nie	W podzakładce „Sukcesy” do zakładki „O nas” szczegółowe informacje na temat uzyskanych certyfikatów i wyróżnień nawiązujących częściowo do społecznej odpowiedzialności np. Solidny Pracodawca Roku, brak zakładki odnoszącej się do troski o środowisko
Tesco	tesco.pl	tak (raport za lata 2014–2017, dotyczy tylko Polski)	Wokół Tesco — Ekologia w Tesco (Tesco w trosce o środowisko, Ograniczenie CO ₂ , Recykling w Tesco, Torby ekologiczne, Eko Edukacja, Partnerzy). W raporcie aspekty środowiskowe odnajduje się np. w podkreśleniu, że podstawą działalności firmy jest m.in. minimalizacja wpływu na środowisko naturalne, a także w priorytetach CSR (ograniczanie marnotrawstwa żywności, dostarczanie wysokiej jakości produktów przyjaznych środowisku itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych i raportów CSR badanych sieci handlowych.

*Raport CSR za rok 2016 występuje na stronie www. firmy Jeronimo Martins Portugalia — właściciela sieci Biedronka. Raport jest w j. angielskim, znajdujemy w nim odwołania do rynku polskiego.

Działania podejmowane przez sieci handlowe w zakresie ochrony środowiska jako element budowy wizerunku marki korporacyjnej — wybrane przykłady aktywności

Analiza zaprezentowanego w tabeli 1 materiału badawczego pozwala na stwierdzenie że współcześni detaliści nie uchylają się od odpowiedzialności za skutki prowadzonej działalności dla środowiska naturalnego, a wprost przeciwnie stymulują i wspierają aktywnie próśrodkowe przekształcania rynku. „Troska o środowisko” stanowi jeden z ważnych filarów CSR dla większości współczesnych detalistów działających w skali międzynarodowej. Podejmując szeroko zakrojone działania w tym obszarze uzyskują oni wiele korzyści wizerunkowych, ale i ekonomicznych. Analiza materiału badawczego pozwoliła na zidentyfikowanie wśród badanych firm kilkudziesięciu szczegółowych inicjatyw z obszaru „troska o środowisko”, które zgrupowano w osiem podstawowych kategorii obszarów. Celem działań detalistów w ramach zidentyfikowanych kategorii obszarów jest głównie budowa i wzmocnienie „ekologicznego wizerunku” marki korporacyjnej (marki sieci detalicznej). Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane przykłady aktywności współczesnych detalistów w obszarze „troska o środowisko” wykorzystywanych do budowy „ekologicznego wizerunku” marki korporacyjnej (marki sieci detalicznej)

Obszar działania	Przykłady aktywności
Ograniczenie zużycia energii	<ul style="list-style-type: none"> ● wprowadzanie przyjaznych środowisku innowacji organizacyjnych w sklepach np. koncepcja wdrożenia systemu monitoringu i zarządzania energią (Aldi, Kaufland), rozwijanie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych (Auchan, Tesco) czy FREE COOLING SYSTEM ● wykorzystanie niskich bądź wysokich temperatur wód podziemnych do chłodzenia lub ogrzewania powietrza w sklepie oraz wprowadzenie innowacyjnego systemu chłodnictwa, wykorzystującego dwutlenek węgla jako czynnik chłodniczy (rozwiązanie to zużywa o 25% energii mniej) (Carrefour); ● rezygnowanie z technologii niespełniających kryteriów środowiskowych i zastępowanie ich nowymi technologiami np. instalowanie energooszczędnych lodówek, systemów chłodniczych i oświetlenie żarówkami LED (Carrefour, Aldi, Biedronka, Grupa Muszkieterów); ● szkolenia wśród pracowników w zakresie oszczędzania energii, program „Lider Energii” — w każdym sklepie jest osoba, która pełni funkcję lidera ds. oszczędności energii — jej zadaniem jest sprawdzanie sprawności sprzętów elektrycznych, zgłaszanie awarii, wyłączanie nieużywanych urządzeń, promowania odpowiedniego zachowania personelu (Tesco);

cd tabeli 2

Obszar działania	Przykłady aktywności
Obniżenie emisji CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● wprowadzanie przyjaznych środowisku innowacji organizacyjnych w sklepach np. system KKV (Kalte-Klima-Verbund) pozwala zrezygnować z konwencjonalnego kotła grzewczego i spalania paliw kopalnych — ogrzewanie następuje dzięki odzyskowi ciepła z instalacji chłodniczych oszczędności z systemu KKV wg wskazań ekologicznika na dzień 31.05.2017 r. wynosiły (oszczędność emisji CO₂— 17.513 t/a) co odpowiada zużyciu energii 3369 domów jednorodzinnych (Kaufland); ● rezygnowanie z technologii niespełniających kryteriów środowiskowych i zastępowanie ich nowymi technologiami np. wymiana oświetlenia na energooszczędne pozwoliła na zmniejszenie emisji CO₂ o 7 ton w skali roku (Tesco); ● wprowadzenie proekologicznych, innowacyjnych rozwiązań w obszarze logistyki i transportu — system TMS (Transport Management System) oraz programu Backhoulng & Fronthoulng. TMS jest bazą wiedzy, dostarczającej informacji m.in. na temat czasu dostawy, ilości zamówionego towaru, liczby aut zaangażowanych w transport, czy kosztów dostawy przyczynia się dla poprawy jakości i efektywności planowania, ale przede wszystkim pozwala zoptymalizować trasę, zmniejszyć liczbę ciężarówek oraz liczbę kilometrów pokonywanych przez pojazdy. Z kolei Program Backhoulng&Fronthoulng pozwala na eliminowanie pustych przebiegów transportu poprzez odpowiednie zarządzanie przeładunkami (Carrefour);
Recykling	<ul style="list-style-type: none"> ● zbieranie surowców wtórnych (papier, kartony, folia, drewno, styropian), by ponownie je wykorzystać (Kaufland, Tesco, Carrefour, Biedronka, Lidl, Grupa Muszkietarów); ● Eko Punkty — specjalne pojemniki, do których można wrzucać zużyte baterie, tonery, ładowarki, kable, płyty CD i DVD itp.; możliwość oddania każdego zużytego sprzętu, nawet jeśli się ni kupuje nowego (Tesco, Biedronka); ● „zielony plac budowy” — selekcja i odzysk wartościowych odpadów z budowy obiektów, ograniczenie szkodliwego wpływu spowodowanego budową obiektów (Auchan);
Ograniczenie zużycia wody	<ul style="list-style-type: none"> ● redukovanie zużycia wody w sklepach (Carrefour, Auchan); ● oszczędzanie wody poprzez wykorzystywanie efektywnej technologii: np. automaty piekarnicze, które oczyszczają się same bez dodatku wody, korzystanie z oszczędnych automatów czyszczących wyposażonych w efektywne urządzenia dozujące oraz używanie biodegradowalnych środków czyszczących obniżających obciążenie ścieków (Aldi); ● dobór materiału roślinnego do nasadzeń zieleni, wokół sklepów aby sadzone rośliny były dostosowane do miejscowego klimatu i charakteryzowały się niewielkim zapotrzebowaniem na wodę (Aldi w Hiszpanii); ● odpowiedzialne zarządzanie wodami opadowymi (Auchan);

cd tabeli 2

Obszar działania	Przykłady aktywności
Niższe zużycie opakowań i toreb	<ul style="list-style-type: none"> ● wykorzystywanie do transportu świeżych produktów opakowań zbiorczych wielokrotnego użytku (Kaufland); ● oferowanie kilku wariantów toreb ekologicznych wielokrotnego użytku (Tesco), w tym dodatkowo wykonanych z materiału pochodzącego z recyklingu i nadających się do recyklingu (Aldi); ● wprowadzenie toreb biodegradowalnych — np. torba Carrefour została wyróżniona w konkursie PAKSTAR 2012 (Carrefour); ● kształtowanie struktury opakowań z uwzględnieniem aspektów środowiskowych w zakresie opakowań transportowych (zbiorczych) oraz jednostkowych (definiowanie już w procesie zakupowym wymogu, aby dostawcy stosowali jak najbardziej zrównoważone materiały i zrezygnowali z używania PCW i materiałów kompozytowych, a w przypadku drewna, tektury i papieru koncentrowanie uwagi na materiałach podanych recyklingowi oraz surowcach pochodzących ze zrównoważonej gospodarki leśnej) (Aldi);
Współpraca i wspieranie dialogu z instytucjami ekologicznymi	<ul style="list-style-type: none"> ● współpraca z firmami, które mają istotny wkład w ochronę środowiska (Tesco) oraz wspieranie dialogu poprzez zapraszanie klientów, pracowników i inne grupy interesariuszy do rozmowy na temat ochrony środowiska (Aldi); ● współpraca na etapie tworzenia projektów budowlanych sklepów, w celu przygotowania takich realizacji, aby były one wkomponowane w środowisko naturalne, krajobraz, miasto itp. oraz utrzymanie równowagi lokalnej poprzez zapewnienie ciągłości pomiędzy projektem a otaczającym środowiskiem (Auchan, Grupa Muszkietarów);
Programy edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ● kształtowanie postaw i zachowań ekologicznych wśród klientów, pracowników poprzez specjalne oznaczenia w sklepach, kampanie informacyjne, organizacje imprez i wydarzeń, szkolenia w zakresie redukcji zużycia energii, mediów, surowców, recyklingu i ich efektywnego wykorzystania (Tesco, Carrefour, Biedronka);
„Zielone biuro”	<ul style="list-style-type: none"> ● wykorzystywanie w sklepach i i biurach materiałów biurowych przyjaznych środowisku i dbanie o ich ponowne wykorzystanie, wykorzystywanie w pomieszczeniach biurowych i sklepach urzędów ograniczających zużycie energii elektrycznej (Kaufland, Lidl, Aldi); ● — wyposażanie biur i pomieszczeń socjalnych w specjalne pojemniki na odpady, aby pracownicy mogli segregować surowce wtórne (Grupa Muszkietarów); ● wykorzystywanie do sprzątania przestrzeni biurowej środków czystości, które są produktami biodegradowalnymi (Grupa Muszkietarów); ● stworzenie internetowej platformy do organizowania wspólnych dojazdów do pracy (Grupa Muszkietarów, w której korzysta z platformy ok. 10% pracowników), organizowanie dni bez samochodu czy promowanie zamiany samochodu na rower; ● ograniczanie liczby dokumentów (zmniejszenie ilości używanego papieru, tuszu, energii itp.); ● drukowanie gazetek reklamowych na papierze ekologicznym (Kaufland);

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych i raportów CSR badanych sieci handlowych.

Reasumując warto podkreślić, że współcześni detaliści „mają do dyspozycji” wiele narzędzi, za pomocą których mogą niwelować swoje negatywne oddziaływanie na środowisko przyrodnicze. Jednocześnie dokonana analiza wykorzystanych przez nich narzędzi do budowy ich „ekologicznego wizerunku” pozwala na stwierdzenie, że podstawą ich filozofii w podejściu do zagadnień związanych z „troską o środowisko” mogą być słowa M. Bauchmüllera, zgodnie z którymi „gospodarka jest i pozostaje stuprocentową spółką córką środowiska” oraz, że „surowce należy nie tylko oszczędzać, ale, i w całym obiegu o nich myśleć” (Bauchmüller, 2014, s. 6, cyt. za Kozuch 2015, s. 10).

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że w kontekście w rozważanej problematyki ujawnia się jeden z paradoksów zarządzania strategicznego (de Wit, Meyer, 2007, s. 354–370), jako istotny problem do rozwiązania. Jest to paradoks związany z priorytetami organizacyjnymi — tzw. paradoks zyskowności i odpowiedzialności. Jego istotę można wyrazić np. w konieczności „pogodzenia” długich okresów zwrotu części innowacyjnych inwestycji „proekologicznych” np. inwestycje w ograniczenie zużycia energii czy obniżenie emisji CO₂ (inwestycje oczekiwane przez interesariuszy — ważniejsza odpowiedzialność kosztem zyskowności, służenie wszystkim, dbałość o wspólne interesy), a zapewnieniem akceptowanego poziomu zwrotu zainwestowanego kapitału w relatywnie krótkim okresie (oczekiwania akcjonariuszy — ważniejsza zyskowność kosztem odpowiedzialności, efektywność ekonomiczna).

Obszary działalności CSR detalistów a budowanie „społecznej” wartości ich MW

Analiza treści materiału badawczego zaprezentowanego w tabeli 1 pozwala na postawienie tezy, że równoległe do działań mających na celu budowę i wzmocnienie „ekologicznego wizerunku” marki korporacyjnej (marki sieci detalicznej), detaliści dostrzegają, że pożądanymi atrybutami ich MW powinny stawać się wartości wynikające z zaangażowania ich jako gestorów tych marek w rozwiązywanie różnych problemów środowiskowych. Zwracają więc uwagę na zrównoważoną organizację całego oferowanego asortymentu, w którym ich MW stanowią ważny element. W tabeli 3 poda-

no wybrane przykłady aktywności w obszarze „troska o środowisko”, które istotnie wpływają na „społeczną wartość” MW detalistów. Analiza materiału badawczego pozwoliła na zidentyfikowanie pięciu podstawowych kategorii obszarów, których celem działań jest koncentracja na budowaniu i wzmocnieniu „ekologicznego wizerunku” MW.

Tabela 3. Wybrane przykłady aktywności współczesnych detalistów w obszarze „troska o środowisko” wykorzystywanych do budowy „ekologicznego wizerunku” marek własnych

Działania	Przykłady
Projektowanie przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, których efektem są produkty opatrzone MW	<ul style="list-style-type: none"> ● stopniowe wyeliminowanie szkodliwych dla środowiska chemikaliów stosowanych w produkcji MW ubrań, butów i tekstyliów (Kaufland, Aldi); ● wykluczenie przy uprawie owoców, warzyw i ziemniaków stosowania określonych substancji czynnych podejrzewanych (choć nie zakazanych prawnie) o współodpowiedzialność za spadek populacji pszczoł, motyli (Aldi); ● stopniowe wycofanie ze sprzedaży jaj z chowu klatkowego, jak również wyeliminowanie ich z produktów MW, które zawierają w składzie jaja (Lidl, Biedronka, Aldi); ● zmiana receptur w produkcji MW (m.in. margaryna, czekolada, dania gotowe) i zastępowanie oleju palmowego innymi rodzajami oleju w związku z raportami organizacji ekologicznych sygnalizującymi zjawisko karczowania lasów tropikalnych dla tworzenia nowych plantacji olejowców gwinejskich; (Kaufland, Aldi); ● tworzenie tzw. list negatywnych i stopniowe wycofywanie niektórych produktów ze sprzedaży pozyskiwanych z naruszeniem dobrostanu zwierząt (np. homarów, langust, węgorze, mięso rekina, mięsa króliczego, przepiórek i jaj przepiórczych, mięsa kaczek i gęsi, które poddaje się tuczeniu lub skubaniu pierza wtedy, gdy są one jeszcze żywe) (Kaufland, Aldi); ● zastępowanie korków do win pozyskiwanych z kory dębu korkowego korkiem syntetycznym i metalowymi zakrętkami (Lidl); ● rezygnacja ze stosowania wełny z królików angorskich i futer naturalnych do produkcji tekstyliów MW (Aldi); ● systematyczne rozszerzanie oferty produktowej tzw. dużego AGD o energooszczędny sprzęt typu A++ i A+ (Auchan)
Racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych	<ul style="list-style-type: none"> ● kształtowanie asortymentu MW tak, aby zapewnić ochronę zagrożonych gatunków ryb, wspieranie spożycia produktów rybnych pozyskiwanych zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju; ● rezygnacja lub stopniowe wycofywanie ze sprzedaży gatunków ryb i owoców morza zagrożonych wyginięciem tzw. „czerwona lista gatunków morskich Greenpeace” (Lidl, Kaufland, Biedronka, Auchan, Carrefour, Aldi);

cd tabeli 3

Działania	Przykłady
	<ul style="list-style-type: none"> zobowiązanie do osiągnięcia zerowego ubytku powierzchni lasów netto (Zero Net Deforestation) do końca 2020 r. co oznacza, że olej palmowy, soja, drewno, pochodne drewna używane do produkcji produktów MW będą pozyskiwane w sposób zrównoważony i nie przyczynią się do wycinania lasów (Biedronka);
Certyfikacja i znakowanie produktów	<ul style="list-style-type: none"> kształtowanie asortymentu MW tak, aby zapewnić ochronę zagrożonych — certyfikaty MSC (Marine Stewardship Council) gwarantują, że produkty MW pochodzą ze zrównoważonych połowów (Lidl, Kaufland, Grupa Muszkieterów, Biedronka, Aldi); oznaczanie MW czekolad certyfikatem „UTZ Certified”, sygnalizującym, że uprawa i produkcja kakao jest prowadzona odpowiedzialnie oraz przyjaźnie dla środowiska. Pogram „UTZ” ma również pomóc rolnikom w osiągnięciu regularnych dochodów z uprawy kakao oraz służyć poprawie jakości ich życia; (Lidl, Kaufland, Aldi, Biedronka (sieć oferowała w 2016 r. 15 produktów MW zawierających certyfikowane kakao UTZ.); oznaczanie produktów MW znakiem Fairtrade, pieczęcią Rainforest Alliance Certified (RAC), sygnalizującą stosowanie przyjaznych dla środowiska metod upraw, chroniących grunty, wody i naturalne siedliska (Kaufland, Lidl, Aldi Biedronka (sieć oferowała w 2016 r. 4 MW herbaty z certyfikatem RAC); wprowadzenie do oferty MW produktów z symbolem FSC (Forest Stewardship Council) oznaczającym wspieranie odpowiedzialnego postępowania ze światowymi zasobami leśnymi (Kaufland, Grupa Muszkieterów, Aldi (sieć w 2015 r. posiadała ponad 40 % produktów MW z certyfikatem FSC); certyfikat Eco Label tzw. Stokrotka (europejskie wyróżnienie przyznawane wyrobom spełniającym wyższe normy środowiskowe) — marka W5 w sieci Lidl;
Ograniczanie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń	<ul style="list-style-type: none"> aktywne włączanie się w różne programy środowiskowe np. „Healthy Seas” (Zdrowe morza) w ramach których „błądzące w akwenach morskich zniszczone sieci” są zbierane i wykorzystywane w innowacyjnym procesie recyklingu i z których uzyskuje się włókna poliamidowe ECONYL®, które są surowcem do produkcji wysokiej jakości artykułów np. skarpety (Kaufland);
„Ekologiczna” ocena dostawców	<ul style="list-style-type: none"> uwzględnianie aspektów środowiskowych w procesie wyboru i współpracy z dostawcami i kooperantami poprzez m.in. wprowadzenie Międzynarodowej Karty Etyki Zakupów — dokumentu zewnętrznego, regulującego zasady współpracy pomiędzy siecią i dostawcami firmy, stanowiący integralną część kontraktu handlowego oraz wewnętrznej Karty Etyki Zakupów określającej wymagania i normy (w tym normy środowiskowe), które powinny

cd tabeli 3

Działania	Przykłady
	<p>być spełnione przez wszystkie podmioty w łańcuchach dostaw, pragnące nawiązać stosunki handlowe z firmą, a także normy, zgodnie z którymi pracownicy firmy winni kształtować ofertę i współpracować z dostawcami, dla zapewnienia odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju firmy (Auchan, Aldi);</p> <ul style="list-style-type: none"> ● audyty dostawców MW obejmujące także aspekty środowiskowe (wszystkie sieci); ● kodeksy dla dostawców np. BSCI10 (Aldi, Grupa Muszkietierów); ● szkolenia dla dostawców MW na temat ochrony środowiska naturalnego oraz wymagania od dostawców, aby spełniali wewnętrzne standardy sieci w zakresie emisji CO₂ oraz zużycia energii (Tesco);

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych i raportów CSR badanych sieci handlowych.

Reasumując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że sieci dostrzegają, że „przyroda jest najważniejszym dostawcą” i tak kształtują ofertę MW, aby nie tylko odpowiadała ona na bieżące oczekiwania konsumentów, ale tworzyła dla nich długoterminową wartość. Uzyskują to poprzez działania mające na celu m.in.: aktywny udział w projektowaniu przyjaznych dla środowiska produktów i procesów produkcyjnych, racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych, w tym wsparcie zrównoważonego rolnictwa i ochronę ekosystemu (zasoby morskie, lasy), oraz ograniczenie odpadów i zanieczyszczeń, certyfikację produktów jako świadectwo produkcji prowadzonej odpowiedzialnie i przyjaznej środowisku. Ważne miejsce w tych działaniach przypisuje się także przywiązywaniu dużej wagi do „ekologicznej” oceny dostawców MW poprzez uwzględnianie aspektów środowiskowych w procesie wyboru dostawców i w trakcie współpracy z nimi. Warto też zwrócić uwagę, że w obszarze „troski o środowisko naturalne”, większość wymienionych inicjatyw i działań detalistów cechuje „konkretny wymiar”, a także zaakcentować, że współcześni detaliści „mają do dyspozycji” wiele narzędzi, za pomocą których mogą niwelować swoje negatywne oddziaływanie na środowisko.

Podsumowanie

Wykazywanie troski o zasoby i stan środowiska naturalnego jest sprawą priorytetową dla wielu współczesnych detalistów. Kryteria środowiskowe są włączane w proces budowania wizerunku sieci jako marki korporacyjnej oraz wizerunku MW detalistów. Wiele działań i inicjatyw ekologicznych (recykling, redukcja emisji CO₂, oszczędniejsze zużycie energii, wody itd.) współczesnych detalistów ma „konkretny wymiar”, tzn., że są one mierzalne, a detaliści opracowują i komunikują w tym zakresie w swoich raportach jasno cele „ekologiczne” i programy ich osiągnięcia. Podlegają one następnie monitorowaniu i regularnemu ocenianiu, a ich wyniki są systematycznie interpretowane i publikowane. W ten sposób detaliści kształtując swoją ofertę produktową obejmującą MW stają się bardziej transparentni nie tylko dla pracowników i konsumentów, ale dla wszystkich interesariuszy. Warto także zaakcentować fakt, że wiele inicjatyw z obszaru troski o środowisko jest wyrazem kreatywnego i innowacyjnego podejścia detalistów, a także to, że coraz bardziej intensywnie wspierają oni dialog i współpracę ze swoimi interesariuszami (samorządy, społeczność, organizacje konsumenckie, ekologiczne itd.) poprzez zapraszanie ich do uczestnictwa w realizacji różnych swoich przedsięwzięć „ekologicznych” (zbiórki odpadów, edukacja ekologiczna itd.).

Analiza zaprezentowanego w artykule materiału wskazuje ponadto, że „działania ekologiczne” przynoszą współczesnym detalistom szereg korzyści, nie tylko o charakterze wizerunkowym (wzmocnienie wizerunku MW, możliwość budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżnieniu, zwiększenie wiarygodności w oczach interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych), ale i wymierne korzyści o charakterze ekonomicznym (redukcja kosztów poprzez bardziej racjonalną gospodarkę surowcami, oszczędności energii, redukcję opłat środowiskowych itp.). Rodzi się w związku z tym pytanie o motywacje zaangażowania detalistów w działalność na rzecz środowiska naturalnego (czy są to faktycznie „altruistyczne postawy” wobec środowiska czy też oczekiwane korzyści ekonomiczne i konieczność dostosowania się do wymogów regulacyjnych?) i związane z tym pytanie o zależności pomiędzy wynikami ekonomicznymi a „ekologicznymi” (czy „wymierne” efekty ekologiczne to produkt uboczny działań związanych z redukcją kosztów i chęcią poprawy wyników ekonomicznych, czy też innowacje ekologiczne).

ne prowadzone w obszarze ograniczenia zużycia energii, redukcji emisji CO₂ czy recykling itp. są „pierwotne”, a efekty ekonomiczne stanowią produkt uboczny).

Niezależnie jednak od motywów wdrażania działań w obszarze „troski o środowisko” przez współczesnych detalistów należy oczekiwać, że w kolejnych latach będzie jeszcze więcej inicjatyw podejmowanych przez nich w tym obszarze. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wraz ze wzrostem liczby „etycznych konsumentów” oraz wzrostem świadomości konieczności „troski o środowisko”, będzie wzrastać również zapotrzebowanie wśród konsumentów na produkty i marki legitymujące się „zrównoważonym podejściem”. Jeżeli detalistom uda się zaoferować MW jako produkty przyjazne środowisku (korzyści wizerunkowe) oraz wytwarzane poprzez bardziej racjonalną gospodarkę surowcami, oszczędności energii, redukcję opłat środowiskowych itp. (korzyści ekonomiczne) to mogą oni pozycjonować je jako produkty, za które klienci będą „wydawać mniej, aby żyć lepiej”.

Przypisy

¹ Zwraca na to uwagę m.in. M. Stefańska. Autorka szeroko analizuje i dokonuje pogłębionej oceny ewolucji pojęcia CSR oraz identyfikuje miejsce koncepcji CSR w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu (por. Stefańska, 2014, s. 15–47).

² Jeden z analityków branży handlu detalicznego stwierdził w związku z tym, że Wal-Mart zmienił się w prywatną agencję, której zadaniem jest ochrona środowiska. W odróżnieniu od państwowej agencji, która jest w stanie nałożyć nawet wielomilionowe kary, Wal-Mart może „jednym ruchem zmieść jedną czwartą biznesu dostawcy” (Armstrong, Kotler, 2016, s. 731).

³ Np. Aldi formułując politykę CSR podkreśla „Bierzemy na siebie odpowiedzialność w obrębie naszego łańcucha dostaw”. Sieć Aldi stworzyła ponadto tzw. matrycę istotności. Przedstawia ona w sposób graficzny, jakie znaczenie ma dana tematyka dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Z matrycy wynika, że największe znaczenie przypisano tematyce z obszaru „Odpowiedzialność w ramach łańcucha dostaw”. Obszar ten obejmuje m.in. wykorzystywanie społecznych i ekologicznych standardów w Dziale Zakupów Food i Non-Food oraz zrównoważone kształtowanie asortymentu (w tym oferty MW, która w sieci stanowi ponad 90% w asortymencie stałym sieci), Raport zrównoważonego rozwoju sieci Aldi za rok 2015.

⁴ Greenpeace to niezależna organizacja pozarządowa działająca od 1971 r. na rzecz środowiska naturalnego. Kampanie prowadzone przez Greenpeace obejmują sześć głównych obszarów ochrony środowiska — ochronę lasów, ochronę oceanów i mórz, ochronę przed substancjami toksycznymi, działania na rzecz klimatu, promocję odnawialnych źródeł energii oraz przeciwdziałanie rozprzestrzenianiu w środowisku genetycznie modyfikowanych organizmów. Organizacja publikuje m.in. ranking „Oceany na sprzedaż”, w którym ocenia największe sieci handlowe w Polsce pod kątem zasad pozyskiwania ryb, produktów rybnych i owoców morza, wskazuje w nim m.in., które z sieci handlowych posiadają w swoim asortymencie gatunki morskie zagrożone wyginięciem lub takie, których połów wiąże się z niszczeniem środowisk morskich oraz czy produkty są należycie oznakowane. W 2011 r. Greenpeace zainicjował „Kampanię Detox”, której celem jest wyeliminowanie zanieczyszczenia wód, powodowanych przez szkodliwe dla środowiska chemikalia, które są stosowane w procesach produkcji różnych artykułów m.in. w przemyśle tekstylnym. Jedną z sieci handlowych, która podpisała dobrowolne zobowiązanie „Detox-Commitment” jest

sieć Kaufland. Na jego podstawie odbywają się szkolenia pracowników sieci Kaufland i dostawców. W fabrykach produkujących MW sieci regularnie pobierane są próbki wody, a procesy produkcyjne oraz stosowane chemikalia są badane w ramach audytów. Wyniki audytów są podstawą do formułowania działań, które mają na celu optymalizację procesów. (www.kaufland.pl, dostęp 10.06.2017 r., www.greenpeace.org/poland/pl/ dostęp 10.06.2017 r.).

⁵ Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie jest ogólnopolską organizacją prowadzącą działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska, odpowiedzialnej konsumpcji i produkcji oraz przestrzegania praw człowieka i zasad ochrony środowiska w biznesie, (http://www.ekonsument.pl/s56_co_robimy.html, dostęp 10.07.2017 r.).

⁶ Ciekawą inicjatywą będącą odpowiedzią sieci handlowych na wzrost wymagań konsumentów dotyczących pochodzenia produktów opatrzonych MW, czy warunków ich powstawania jest wdrożenie w 2014 r. przez sieć Aldi tzw. kodu identyfikowalności ALDI Transparenz Code (ATC). Na stronie transparenz.aldi-nord.de konsumenci mogą znaleźć za pośrednictwem Internetu szczegółowe informacje na temat produktów mięsnych i zawierających mięso sprzedawanych w niemieckich sklepach. Aplikacja umożliwi uzyskanie takich informacji jak m.in.: gdzie dane zwierzę zostało wyhodowane, gdzie dokonano uboju, rozbiórki i przetworzenia, informacje o dostawcach i certyfikatach produktów. W 2015 r. już ponad 200 produktów mięsnych i zawierających mięso będących MW sieci Aldi nosiło znak ATC (ponad 80% wszystkich produktów). Sieć planuje rozszerzenie aplikacji o kolejne grupy towarów., Raport zrównoważonego rozwoju sieci Aldi za rok 2015, s. 52.

⁷ Przykładem dużej „siły sprawczej” etycznych konsumentów było „zmuszenie” dużych sieci odzieżowych produkujących swoje marki w krajach słabiej rozwiniętych do poprawy warunków pracy w fabrykach tzw. „casus Bangladesz”. Przykład ten stał się przyczynkiem do włączenia przez sieć Aldi wybranych zakładów produkcyjnych wytwarzających artykuły Non-Food pod marką własną ALDI do tzw. programu kwalifikacyjnego ALDI Factory Advancement (AFA) Project, mającego na celu poprawę warunków pracy poprzez wspieranie dialogu pomiędzy pracownikami a managerami w Bangladeszu.

⁸ Np. pierwszy w Polsce internetowy przewodnik dla konsumentów „Dobre Zakupy” zawierający ranking najbardziej przyjaznych środowisku i odpowiedzialnych społecznie marek. Marki oceniane są w dwóch podstawowych kategoriach: ekologii i odpowiedzialności społecznej. Kategoria „ekologia” dotyczy wpływu na środowisko zastosowanych surowców, technik produkcji, zarządzania środowiskiem, zastosowanego opakowania oraz wielkości śladu węglowego. Kategoria „odpowiedzialność społeczna” obejmuje trzy obszary: standardy pracy na przestrzeni całego łańcucha dostaw, ekonomię społeczną oraz przejrzystość. Celem przewodnika jest pomoc konsumentom w rozwiązywaniu zakupowych dylematów. (<http://dobrezakupy.ekonsument.pl>, dostęp 10.07.2017 r.).

⁹ Visser podkreśla, że kreatywność we wdrażaniu koncepcji CSR jest jednym z ważnych czynników różnicujących tzw. koncepcję CSR 1.0 od koncepcji CSR 2.0. Szerzej na ten temat zob. Rewolucja... (2011).

¹⁰ BSCI to inicjatywa przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, powołana do życia w 2003 r. która ma za zadanie zapewnienie bezpiecznych i socjalnie sprawiedliwych warunków w ramach łańcucha dostaw. To wspólne porozumienie dla odpowiedzialności biznesu zostało zdefiniowane w specjalnym kodeksie postępowania. Warto zauważyć, że „odpowiedzialności” w ramach łańcucha dostaw sprzyja częściowo tzw. „pozytywny efekt kaskady” kodeksu BSCI na całej długości łańcucha dostaw. Polega to na tym, że wszyscy uczestnicy inicjatywy BSCI nie tylko sami zobowiązują się do przestrzegania kodeksu postępowania, lecz wymagają tego również od swoich kontrahentów. W niektórych sieciach handlowych podpisanie kodeksu jest częścią umowy handlowej z dostawcami., którzy przekazują z kolei zobowiązanie do postępowania zgodnie z kodeksem także swoim poddostawcom (<http://www.bsci-intl.org/>, dostęp 10.07.2017 r.).

Bibliografia

1. Andersen, M., Skjoett-Larsen, T., (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management. An International Journal*, 14 (2).
2. Armstrong, G., Kotler, Ph., (2016). *Marketing*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
3. Baumüller, M., (2014). *Schönen Gruss aus der Zukunft*. APuZ, 31–32.
4. Carrefour 2016. *Raport roczny, dokument elektroniczny*, www.carrefour.pl.

5. Chodyński, A., Jabłoński, A., Jabłoński, M., (2008). Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) — koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych. *Przegląd Organizacji*, (3).
6. Christopher, M. (2011). Logistics and Supply Chain Management, fourth ed. *Financial Times*. Pitman Publishing.
7. Ćwik, N., (red.) (2011). *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*. FOB. Warszawa, (dokument elektroniczny).
8. De Brito, M.P., Carbone, V., Blanquart, C.M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114 (2).
9. De Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. PWE, Warszawa.
10. Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. (red. naukowa) (2010). Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię. Poltext, Warszawa.
11. *Ekologizacja gospodarki* (2015). red. naukowa M. Kozuch. Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
12. Janeczek, U., (2016). *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*. Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
13. Jastrzębska, E., (2015). Środowisko przyrodnicze jako niemy interesariusz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Dobre praktyki biznesu w Polsce. *Logistyka Odzysku*, 2.
14. Komunikat KE (2014). *Zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych w ramach łańcucha dostaw produktów spożywczych realizowanych między przedsiębiorstwami*, [COM (2014) 472], Strasburg 15.07.2014 r. (dokument elektroniczny).
15. Kotzab, H., Munch, H.M., de Faultrier, B., Teller, C. (2011). Environmental retail supply chains: when global Goliaths become environmental Davids. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (9).
16. Lai, K.H., Cheng, T.C.E., Tang, A.K. (2010). Green retailing: factors for success. *California Management Review*, 52 (2).
17. Laseter, T., Ovchinnikov, A., Raz, G. (2010). Reduce, reuse, recycle or rethink. *Strategy+ Business*, 61.
18. Maloni, M.J., Brown, M.E. (2006). Corporate Social Responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68 (1).
19. Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., Wiman, A. (2011). CSR activities and impacts of the retail sector, Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS). *Working Papers*, No. 4, Vienna University of Economics and Business.
20. Opinia EKES (2016). *Bardziej sprawiedliwe rolno-spożywcze łańcuchy dostaw*, [COM (2016) 32] (dokument elektroniczny).
21. *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Aldi za rok 2015*, dokument elektroniczny, www.aldi.pl.
22. *Raport Społecznej Odpowiedzialności Tesco Polska 2014–2017*, dokument elektroniczny, www.tesco.pl.
23. *Raport z działań na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2015. Grupa Muszkieterów zaangażowana w odpowiedzialny rozwój*, dokument elektroniczny, www.muszkieterowie.pl.
24. *Raport Zrównoważonego Rozwoju Auchan Polska 2014*, dokument elektroniczny, www.auchan.pl.

25. Rexhepi G., Kurtishi S., Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation the Drivers of Business Growth? *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, no. 75.
26. Rewolucja w CSR (wywiad z W. Visserem) (2011). *Harvard Business Review Polska*, Odpowiedzialny biznes, lipiec.
27. Robinson, S. (2007). Greening retail. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6 (4).
28. Romanowska M., Trocki M. (red. naukowa) (2002). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Difin, Warszawa.
29. Sands, S., Ferraro, C. (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (8).
30. Spyra, Z. (2016). Komunikowanie sposobów redukowania ryzyka konsumenckiego w procesie budowy zaufania do marek własnych detalistów. W: Kolasińska-Morawska (red. nauk.). *Agile Commerce — stechnologizowane zarządzanie w erze informacji. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 11/2.
31. Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
32. Stefańska, M. (2016). Ekologia w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego. W: M. Sławińska (red. nauk.). *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*. Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, .
33. Thompson, B. (2007). Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6 (4).

Strony internetowe:

- www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discoveringiso2600.pdf, (dostęp 10.06. 2017 r.).
- <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/biedronka-otwiera-pierwsza-w-polsce-fabryke-dyskont-będzie-produkowac-zupy/87r04x> (dostęp 10.07.2017 r.).
- <http://www.greenpeace.org/poland/pl/> (dostęp 10.06.2017 r.).
- <http://dobrezakupy.ekonsument.pl/>, (dostęp 10.07.2017 r.).
- http://www.ekonsument.pl/s56_co_robimy.html (dostęp 10.07.2017 r.).
- <https://www.msc.org/o-nas/kim-jestesmy-i-co-robimy>, (dostęp 10.07.2017 r.).
- <http://www.bs-ci-intl.org/> (dostęp 10.07. 2017 r.).
- <http://rainforest-alliance.org> (dostęp 10.07.2017 r.).

dr Zbigniew Spyra, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska — doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, pracownik Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Kierownik studiów podyplomowych „Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej”, opiekun Naukowego Koła Marketingu Meritum, organizator Ogólnopolskiej Konferencji Studencko-Doktoranckiej „Nowe media i technologie komunikacji marketingowej”. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół problematyki komunikacji marketingowej, badań marketingowych oraz relacji w łańcuchach dostaw zarządzanych przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Koordynator ze strony Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach projektów badawczych dla praktyki gospodarczej z zakresu programów standaryzacji obsługi klienta oraz kreowania marki. Autor m.in. książki *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji* (Wydawnictwo CeDeWu) oraz współredaktor książki *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej* (Wydawnictwo CeDeWu).



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB