

Anna Napiórkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej

Zastosowanie koncepcji CSR w strategiach sieci detalicznych

CSR activities in the retailers' strategies

Artykuł ma na celu zaprezentowanie przeglądu literatury na temat stosowanych przez sieci detaliczne działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Wzrost znaczenia CSR jest coraz bardziej widoczny w sektorze detalicznym. Z czterech głównych obszarów CSR, jakimi są środowisko, rynek, miejsce pracy i społeczeństwo, wywieranie jak najmniejszego wpływu na środowisko naturalne jest kluczowym obszarem dla detalistów. Sieci detaliczne coraz większą uwagę poświęcają również postrzeganiu własnych marek jako odpowiedzialnych i zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe:

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR), detaliści, przegląd literatury, zrównoważony rozwój.

The goal of this study is to present an in-depth literature study on retailers' activities in the field of corporate social responsibility (CSR). The growing importance of CSR is increasingly evident in the retail sector. Of the four main areas of CSR (which are: the environment, marketplace, workplace and society) exerting the lowest possible impact on the environment is crucial for retailers. Retailers devote increasing attention to the perception of their own brands as responsible and consistent with the principles of sustainable development.

Key words:

Corporate Social Responsibility (CSR), retailers, literature review, sustainable development.

Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) nabierała znaczenia przez dziesięciolecia. Źródła CSR należy doszukiwać się w latach przed II wojną światową, jednak sam termin pojawił się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, w okresie, w którym powstawały liczne korporacje wielonarodowe (Frederick, 1994; Płoszajski, 2012). W tym czasie głośne afery związane z takimi korporacjami, jak Marconi, WorldCom czy Enron, skierowały czujniejszą uwagę społeczeństwa oraz naukowców na etykę zachowań przedsiębiorstw (Bowd, Bowd, Harris, 2006, s. 148). W ostatnich kilku dekadach etyka w działaniach biznesowych, która stała się częścią szerszej koncepcji, jaką jest CSR, rozwinęła się od modelu pojedynczych dobrych praktyk do bycia nieodłącznym elementem działalności biznesowej przedsiębiorstw (Musso, Riso, 2006). Większa świadomość przedsiębiorstw i całego społeczeństwa co do istnienia koncepcji CSR stworzyła nową „modę” w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Jackson, 2001). Powiązanie koncepcji CSR z konkurencyjną

strategią przedsiębiorstwa jest szeroko omawiane w literaturze przedmiotu (Barnett, 2007; Oshika, Saka, Oka, 2011). Badania dowodzą, że skuteczniejsze są strategie biznesowe uwzględniające koncepcję CSR, aby stały się one źródłem przewagi konkurencyjnej, sugerują zastosowanie tych samych modeli działania odnośnie do CSR, jak te, którymi kieruje się przedsiębiorstwo przy kluczowych decyzjach biznesowych (Sharp, Zaidman, 2010, s. 51).

Inaczej koncepcję CSR przedstawia S. Lewis (2001, s. 32), którego słowa stanowią część szerszej debaty zarówno w literaturze naukowej, jak i w świecie pozaakademickim: *Odpowiedzialność społeczna nie jest ani modą, ani dodatkową opcją. Zainteresowanie tą ideą jest odzwierciedleniem głębszych zmian w stosunkach między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami (...). Zdrowy biznes wymaga zdrowej społeczności i powinien przyczyniać się do jej powstania i utrzymania. Społeczeństwo coraz więcej chce wiedzieć na temat przedsiębiorstw, które stoją za przedstawianymi im markami i produktami i chce korzystać ze swojej władzy, aby nagradzać dobrych i karać tych złych.*

Definicja CSR

Nie istnieje jedna uniwersalna definicja społecznej odpowiedzialności biznesu (Jones, Comfort, Hillier, 2007, s. 18). Z biegiem lat ulegała ona ciągłym zmianom w definiowaniu i modelowaniu (Claydon, 2011). A. Dahlsrud (2001, s. 1–13) w jednym ze swych badań przeanalizował aż trzydzieści siedem różnych definicji CSR. Najczęściej społeczną odpowiedzialność biznesu opisuje się jako *konceptę, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami* (Filek, 2006).

Analizując literaturę przedmiotu, R. Bowd, L. Bowd, P. Harris (2006, s. 147–155) zauważają trzy główne szkoły w odniesieniu do CSR, nazwane na cześć ich twórców: szkołę H. Bowena, szkołę M. Friedmana i najnowszą, tzw. szkołę Komisji Europejskiej. Dwie pierwsze szkoły, Bowena i Friedmana, są na pierwszy rzut oka w całkowitym przeciwieństwie. H. Bowen (1953) i jego następcy (m.in. Freeman, 1984; Wood, 1991) uważali, że biznes poprzez samo swoje istnienie ma obowiązek służyć społeczeństwu. H. Bowen, pracując w okresie „fordowskiego” kapitalizmu i masowej konsumpcji, kiedy niewiele uwagi społeczeństwo poświęcało działaniom korporacji, stworzył model i definicję CSR jako koncepcji, w której przedsiębiorstwa mają obowiązek służenia społeczeństwu w sposób proaktywny (Bowd, Bowd, Harris, 2006, s. 149).

W przeciwieństwie do H. Bowena M. Friedman twierdził, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa polega na wypracowywaniu jak największego zysku dla jego właścicieli i akcjonariuszy, co możliwe jest do osiągnięcia w sposób legalny, uczciwy i etyczny. Altruizm, tak popierany przez H. Bowena, uważał za odpowiedzialność leżącą po stronie rządu, systemu opieki społecznej i osób indywidualnych (Friedman, 1970).

Trzecim podejściem do CSR, które jest obecnie najczęściej spotykane w literaturze, to podejście spajające poglądy dwóch wcześniej wymienionych szkół, a jego głównym propagatorem jest Komisja Europejska. Szkoła ta łączy filozofię szkoły Bowena z gromadzeniem zysku, który jest podstawowym celem szkoły Friedmana (Bowd, Bowd, Harris, 2006, s. 149–150). Key, Popkin (1998, s. 331–338) przedstawiają to podejście jako *doing well by doing good*.

Najnowsza definicja Komisji Europejskiej określa CSR jako *odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (...) przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami* (Komisja Europejska, 2011).

CSR w sieciach detalicznych

Znaczenie CSR wzrasta we wszystkich gałęziach gospodarki światowej, ale najbardziej widoczne jest to w sektorze detalicznym (Girod, Bryane, 2003, s. 1–6; Jones, Comfort, Hillier, 2005, s. 882–893; Musso, Riso, 2006, s. 79–92). Rozwój praktyk związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest często reakcją na nadużycia i sposobem na im przeciwdziałanie (van Tulder, van Wijk, Kolk, 2009, s. 399–412). Przedsiębiorstwa, które doświadczyły problemów związanych z CSR w przeszłości, są zazwyczaj tymi, które rozwinęły infrastrukturę, aby zapewnić odpowiedzialne praktyki, np. w relacjach z dostawcami, jako efekt uczenia się na własnych błędach (Elg, Hultman, 2011, s. 445–460).

P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2007, s. 22), analizując brytyjskie sieci detaliczne, zauważyły ich zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność jako odpowiedź na coraz częstsze zarzuty stawiane detalistom przez różnego rodzaju grupy nacisku, liczne kampanie społeczne manifestujące sprzeciw wobec rozrastania się i pojawiania nowych „supersklepów” (ang. *superstores*). Obecnie detaliści chcą pozycjonować się jako „dobry obywatel”, dbający o środowisko, społeczność lokalną, prawa pracownicze i dobre relacje z dostawcami i konsumentami.

R. Bowd, L. Bowd i P. Harris (2006, s. 147–155) zbadali punkt widzenia interesariuszy i kadry zarządzającej na temat koncepcji CSR w handlu detalicznym. Głównymi przedmiotami obserwacji były: symetria między poglądami interesariuszy i kadry zarządzającej na temat CSR (główne znaczenie miało przestrzeganie prawa i regulacji rządowych, etyczne postępowanie, społeczne zaangażowanie, filantropia, prawa człowieka, BHP), ograniczona świadomość działań CSR przez zainteresowane strony i niska ocena korzyści wynikających z komunikacji CSR (np. reputacja korporacyjna). Jak zauważają P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2007, s. 17–30), komunikacja CSR, również w punktach sprzedaży detalicznej, jest znikoma. Na terenie sklepu najczęściej uwagi poświęca się obszarowi jakości za rozsądną cenę. Hasła o obecnych promocjach i dodatkach związane ze strategią *value for money* są dominujące, ale nie są praktykami CSR.

W swoich badaniach S. Sands i C. Ferraro (2010, s. 567–577; w: Martinuzzi, Kudlak, Faber i Wiman, 2011) przeprowadzili wywiady z australijskimi i nowozelandzkimi detalistami, aby zbadać, czy istnieją możliwości wzrostu w okresie ekonomicznego pogorszenia koniunktury. Badania wykazały, że duzi detaliści widzą to jako okazję do inwestowania w zielone i zrównoważone praktyki biznesowe jako środki pomocy w okresie recesji, np. poprzez redukcję kosztów.

Kluczowe zagadnienia dotyczące CSR są kategoryzowane w literaturze w cztery główne obszary: śro-

dowisko, rynek, miejsce pracy i społeczeństwo (m.in. Jones, Wynn, Comfort, Hillier, 2007, s. 243–257; Carrero, Valor, 2012, s. 629–652). W ślad za tym podziałem badacze, w tym m.in. Jones, Comfort, Hillier (2005, s. 886–890), Lee, Fairhurst, Wesley (2009, s. 140–159), Carrero, Valor (2012, s. 629–652), wyróżniają również te cztery obszary odnośnie do społecznej odpowiedzialności detalistów. Carrero, Valor (2012, s. 630) nawiązują w tym podziale do wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów CSR, zdefiniowanych przez Komisję Europejską (Komisja Europejska, 2001). Wymiar wewnętrzny CSR to odpowiedzialne praktyki przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, dostosowania do zmian i zarządzania wpływem swoich działań na środowisko i zasoby naturalne. Zewnętrzny wymiar CSR natomiast obejmuje szeroki zakres interesariuszy, obok pracowników i akcjonariuszy również partnerów biznesowych i dostawców, klientów, władze publiczne oraz organizacje pozarządowe reprezentujące lokalne społeczności.

Aspekty środowiskowe w handlu detalicznym były analizowane przez takich badaczy, jak m.in. S. Robinson (2007, s. 287–291), B. Thompson (2007, s. 281–286), K-h. Lai, T.C.E. Cheng i A.K.Y. Tang (2010, s. 6–31), M.P. de Brito, V. Carbone i C.M. Blanquart (2008, s. 534), H. Kotzab, H. M. Munch, B. de Faultrier i C. Teller (2011, s. 658–681). P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2005, s. 885) zauważają w swoich badaniach, że środowisko jest najczęściej wskazywanym w raportach dużych detalistów obszarem odpowiedzialności. Środowiskowe problemy przedsiębiorstw detalicznych to m.in.: zużycie energii, transport i emisje spalin, zużycie surowców i wody, wielkość produkcji odpadów, rozmiar opakowań, recykling, żywność modyfikowana genetycznie i stosowanie chemikaliów. Również według S. Seuring i M. Muller (2008, s. 1699–1710) badania skupiają się na zagadnieniach związanych z ekologią i środowiskiem, mniej uwagi poświęca się natomiast aspektom społecznym. Firmy detaliczne mają tendencję do prezentowania swoich inicjatyw w zakresie CSR w obszarze zmniejszania zużycia energii i materiałów. Według raportu M.P. Miles i J.G. Covin (2000; w: Martinuzzi, Kudlak, Faber i Wiman, 2011) ciągłe usprawnienia, niskie potencjalne wydatki sądowe, niższe ubezpieczenie i niższe koszty energii należą do głównych szlaków inwestycyjnych przedsiębiorstw detalicznych zmierzających do ograniczania oddziaływania na środowisko. Najmniej uwagi detailści poświęcają obszarowi związanemu z miejscem pracy, w którym głównymi praktykami są jedynie szkolenia dla pracowników, czy pojedyncze akcje charytatywne i wolontariat.

Termin „rynek” jest rozumiany jako pozyskiwanie towarów i usług oraz ich sprzedaż dla klienta (Jones, Comfort, Hillier, 2005, s. 882–892). W literaturze zauważamy szczególną ważność tego obszaru dla deta-

listów (m.in. McGoldrick, Freestone, 2008, s. 185–195; Oppewal, Alexander i Sullivan, 2006, s. 261–274; Whysall, 2000, s. 481–489), ponieważ analizując ten obszar społecznej odpowiedzialności, należy spojrzeć na cały łańcuch dostaw, w którym detailści odgrywają kluczową rolę (m.in. Nicholls, 2002, s. 6–17; Pepe, 2003). W ten sposób w ramach łańcucha dostaw wiążemy nie tylko obszar skategoryzowany jako „rynek”, ale również „środowisko” i „społeczeństwo”. Detailści nie wiążą kwestii społecznych i środowiskowych wyłącznie z produktami i wizerunkiem korporacyjnym. W przeciwieństwie do producentów zarządzają oni skomplikowanym systemem, który składa się z produktów, usług, punktów zakupu (sklepów) i doświadczeń konsumenckich oferowanych klientowi. CSR odnosi się tu do szerokiego zakresu działalności, od wyboru produktu i dostawcy, po działania promocyjne i integrację koncepcji zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności etycznej i społecznej we wszystkich kluczowych działaniach sieci detalicznej (Musso, Riso, 2006, s. 82).

U. Elg i J. Hultman (2011, s. 455) w swoich badaniach zauważają, że w aspekcie stosowania CSR w obszarze pozyskiwania towarów i usług, najbardziej istotna jest branża detalisty. Praktyki CSR w międzynarodowych relacjach z dostawcami są najbardziej powszechne w kategorii produktów łatwo psujących się i łatwo zbywalnych, gdzie niezwykle istotne jest budowanie silnej marki. P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2005, s. 882–892) wskazują z kolei, że pozyskiwanie towarów staje się coraz bardziej aktualną i często kontrowersyjną kwestią w odniesieniu do dużych detalistów w związku z wzrastającym poziomem międzynarodowego poszukiwania produktów i wymogiem odpowiedzialności za działania przedsiębiorstwa. Duży, międzynarodowi detailści chcą sprostać wymaganiom etycznych, ekologicznych konsumentów i zwiększyć swoją świadomość w kwestiach CSR. Pojawiają się tu zagadnienia związane z etycznym handlem, pozyskiwaniem lokalnych i regionalnych produktów spożywczych, bezpieczną żywnością i humanitarnym traktowaniem zwierząt (m.in. Chase, 1991, s. 8–20; Strong, 1995, s. 103–112; Whysall, 2000, s. 481–489).

Pozyskiwanie produktów spożywczych na globalnym rynku, w tym w krajach rozwijających się, oferuje wprowadzenie znaczną różnorodność i atrakcyjne ceny dostaw, ale także doprowadziło do wzrostu grup nacisku i obaw społecznych dotyczących warunków pracy, stawek wynagrodzenia, pracy dzieci oraz zdrowia i bezpieczeństwa (Jones, Comfort i Hillier, 2005, s. 886–887). Zarządzanie łańcuchem dostaw i jego kontrola jest w tym wypadku utrudnione głównie ze względu na znaczne odległości geograficzne. U. Elg i J. Hultman (2011, s. 447) zwracają uwagę na zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wprowadzaniem i stosowaniem kodeksów postępowania

w relacjach z dostawcami oraz raportów zrównoważonego rozwoju. Dużi, międzynarodowi detaliści mają większe szanse, aby wymusić na dostawcach pewne zasady, ponieważ często to dostawcom bardziej zależy na utrzymaniu współpracy. Ponadto rozwój systemu kontroli, który obejmuje sieć międzynarodowych dostawców, wymaga znacznej wiedzy i doświadczenia w ramach przedsiębiorstwa. Dużi detaliści są kontrolerami i gwarantami całego łańcucha wartości, w szczególności w odniesieniu do własnych produktów pod marką sieci detalicznej, które bezpośrednio wpływają na wizerunek detalisty. Z drugiej strony, ponieważ detaliści są fizycznie blisko konsumentów, rozumieją potrzeby rynku, znają nowe wymagania bezpośrednio od konsumenta i mogą aktywować detaliczne narzędzia marketingowe, które są oparte na lokalnych, ale też pozaekonomicznych potrzebach o bardziej etyczne i odpowiedzialne podejście biznesowe (Musso i Risso, 2006, s. 81–82). Badania dowodzą, że CSR jest jednym z kluczowych wymiarów oceny marek detalistów przez konsumentów (m.in. Amaeshi, Osuji, Nnodim, 2008, s. 223–234; Fuchs, Kalfagianni, 2009, s. 553–571; Girod, Bryane, 2003, s. 1–6). U. Elg i J. Hultman (2011, s. 455) zauważają, że społeczna odpowiedzialność detalisty jest ściśle związana z jego działalnością, więc bardziej niż dla jakiegokolwiek innego sektora, jest konieczna do utrzymania konkurencyjności.

CSR jako element pozycjonowania przedsiębiorstwa na rynku jest silnie zauważany w literaturze również w przypadku detalistów. Budowa wiarygodnego i silnego wizerunku społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa staje się strategicznym zagadnieniem wśród tej grupy (Elg i Hultman, 2011, s. 445–447). Przedsiębiorstwa detaliczne są odpowiedzialne za szeroką gamę produktów pozyskiwanych od dużej liczby dostawców, natomiast aspekty związane z CSR mogą wpłynąć na postrzeganie ich punktów sprzedaży oraz wizerunek marki detalisty (Burt, Johansson i Thelander, 2010). Detaliści postrzegają CSR jako złożone i trudne zagadnienie. N. F. Piercy i N. Lane (2009, s. 339) zauważają, że CSR jest ważnym elementem w relacjach między biznesem, organami rządowymi i społeczeństwem, jednak problem wymaga ustalenia, jak ta koncepcja jest powiązana ze strategią marketingową przedsiębiorstwa oraz powiązania inicjatyw CSR powinny być związane z oferowaną na rynku wartością dla klienta. Przedsiębiorstwa detaliczne coraz częściej zauważają jednak, że CSR nie jest jedynie drogą na wyróżnienie ich wśród konkurencji, ale również wymogiem ze strony rynku i społeczeństwa. W ostatnich latach wiele czynników, w tym regulacje rządowe, legislacja, związki zawodowe, wzrastająca świadomość konsumentów, doprowadziły detalistów do uwzględniania ekonomicznych, społecznych i środowiskowych skutków ich działalności (Jones, Comfort i Hillier, 2010, s. 256–271).

Rosnące zainteresowanie kwestiami etycznymi, odpowiedzialnością biznesu i jej implikacjami środowiskowymi i społecznymi związane z relacjami pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami zostało szeroko zbadane w literaturze. Koncepcja CSR stała się szczególnie ważna z punktu widzenia zarządzania relacjami z konsumentami, przez co stała się istotna dla wszystkich przedsiębiorstw zorientowanych na tę grupę docelową (Musso, Risso, 2006, s. 79–80). Zaangażowanie w CSR może być silnym sygnałem dla konsumentów, że są traktowani poważnie przez przedsiębiorstwo (Girod, Bryane, 2003, s. 4). M.-M. Meijer i T. Schuyt (2005, s. 442–461) twierdzą, że konsumenci nie chcą kupować produktów ze względu na niski poziom zaangażowania społecznego producentów. Zgodnie z powyższym badaniem zaangażowanie społeczne musiało osiągnąć pewien określony minimalny poziom, aby zostało zaakceptowane przez konsumentów. CSR, w tym przypadku, uważa się za wartość niezbędną do rozważenia kupienia produktu. Dzisiejsi świadomi, wykształceni konsumenci nie są zainteresowani tylko nowymi produktami, co wynika z faktu, że chcą również wiedzieć więcej na temat przedsiębiorstw, które je oferują, warunków pracy, w jakich towary te były produkowane oraz jak ich produkcja i cały łańcuch dostaw wpływa na środowisko i wzrost gospodarczy lokalnych społeczności. W przypadku marek producentów konsumenci wydają się jednak być mniej krytyczni wobec detalistów niż są wobec gestorów tych marek, ponieważ postrzegają detalistów jako tylko częściowo odpowiedzialnych za działalność całego łańcucha dostaw. Obraz detalistów jest bardziej pozytywny i łatwiej powiązany z kwestiami społecznymi, ponieważ są naturalnie bliżej społeczności konsumentów, przez co ci bardziej ufają ich działaniom biznesowym (Musso i Risso, 2006, s. 80).

Cechą szczególną detalistów jest ich wpływ na wzrost poziomu konsumpcji (Fernie i McKinnon, 2003, s. 161–174). W literaturze spotykane jest określenie: *the retailing paradox* (m.in. Knight, 2004, s. 113–115; Carrero i Valor, 2012, s. 630), które można opisać jako problem, jak zachęcać do konsumpcji, a przez to spełniać cele biznesowe, promując jednocześnie zrównoważony rozwój. I. Carrero i C. Valor (2012, s. 629–652) zauważają, że paradoks ten staje się kluczowy, kiedy weźmiemy pod uwagę, że detaliści pełnią również rolę producentów, jako że coraz częściej rozwijają swoje własne marki, które osiągają znaczące udziały w rynku.

Konkurencja wśród detalistów powoduje, że szukają oni rozwiązań umożliwiających poprawę relacji z klientami, a tym samym poprawę swoich wyników. Koordynacja i optymalizacja działań może być przypisana do działań związanych z produkcją, dystrybucją i dostawą produktów i usług, które zbiegają się

w punkcie sprzedaży, czyli sklepie. Według C. Pepe (2003) w sklepie klienci zaspokajają potrzeby materialne i niematerialne oraz wykazują zachowania zakupowe, style życia, indywidualne i wspólne wartości, które są ze sobą związane. W ten sposób marketing w handlu detalicznym wydaje się być niezwykle istotny i powinien wiązać się z nowymi elementami, takimi jak, np. CSR (Musso i Risso, 2006, s. 83). M. Piacentini, L. MacFadyen i D. Eadie (2000, s. 459–469) zauważyli w badaniach na 132 szkockich sklepach spożywczych, które wdrażały działania CSR, że są one liderami w swoim segmencie rynku. Są także innowatorami w zakresie reakcji na nowe potrzeby klienta. Innym spostrzeżeniem było to, że sklepy, które prowadziły strategię dużych obniżek cen, okazywały się najmniej aktywne w obszarze CSR.

Detaliści wprowadzają w życie swoje zobowiązania wobec CSR poprzez asortyment, czyli zapewnianie konsumentom etycznej, odpowiedzialnej społecznie (i/lub środowiskowo) oferty produktów (Carrero i Valor, 2012, s. 630). Aspekty związane z CSR na terenie sklepu są używane głównie do informowania konsumentów o konkretnych produktach czy seriach produktów, ale również po to, aby podkreślić i wzmocnić markę detalisty. Nacisk położony jest na produkty organiczne i oznakowane symbolem Fair Trade, produkty związane ze zdrowym odżywianiem, zdrowym stylem życia i produkcją lokalną. Informacja drukowana na etykietach produktów i opakowaniach, oznaczanie półek sklepowych, ulotki informacyjne, banery i plakaty, to główne narzędzia wykorzystywane do komunikowania CSR (Jones, Comfort i Hillier, 2007, s. 17–30). I. Carrero i C. Valor (2012, s. 629) wyróżniają znakowanie etykiet jako jedno z najistotniejszych, ponieważ służą jako wytyczne i z tego punktu widzenia sprzyjają odpowiedzialności w całym łańcuchu dostaw, poza tym upraszczają poszukiwanie i przetwarzanie informacji przez konsumentów. A.J. Nicholls (2002, s. 6–17) i P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2003, s. 800–810) badali wprowadzanie marek znakowanych Fair Trade do asortymentu brytyjskich detalistów. W obu przypadkach wykazano, że etyczne znakowanie było dobrym sposobem na wprowadzanie etycznych produktów do sklepów. Zauważono również, że duża liczba głównych detalistów deklaruje uczestnictwo w inicjatywach Fair Trade, natomiast część czołowych detalistów z branży spożywczej deklaruje współpracę z lokalnymi i regionalnymi dostawcami.

M. Piacentini, L. MacFadyen i D. Eadie (2000, s. 459) wskazują, że przykładami działalności CSR są nie tylko oferowane w sieciach ekologiczne czy społecznie odpowiedzialne produkty, ale konsolidacja ogólnej oferty sieci ze zrównoważonym rozwojem w ramach całego łańcucha dostaw. Poprzez tego rodzaju działania detaliści promują CSR nie tylko wśród konsumentów, ale również wśród swoich

dostawców, zapewniają lepszą wydajność pracowników oraz wyższą jakość życia społeczeństwa (Galaraga, 2002, s. 316–331). W licznych badaniach P. Jones, D. Comfort i D. Hillier (2007, s. 17–30) na detalistach brytyjskich zauważają, że wzmacniali oni swoje marki głównie poprzez walkę z lokalnymi problemami społecznymi, zwykle w postaci wsparcia dla lokalnych szkół, lokalnych grup społecznych i lokalnych producentów żywności, na dalszym planie plasowały się Fair Trade, zdrowe odżywianie, żywność bez sztucznych dodatków, produkty organiczne i działania charytatywne. Co zaskakujące, kwestie związane z ochroną środowiska, które były jednym z pierwszych obszarów CSR wskazywanych w raportach i różnego rodzaju informacjach przez brytyjskich największych detalistów spożywczych, uzyskiwały bardzo mało wyraźną uwagę na terenie sklepu.

F. Musso i M. Risso (2006, s. 86–87) zauważają, że w niektórych przypadkach stosunek detalistów do CSR jest bardziej innowacyjny. Detaliści promują lub bezpośrednio organizują dostawy produktów, które są zatwierdzone i certyfikowane przez organizacje sprawiedliwego handlu (Fair Trade), następnie, zyskując zaufanie klientów i siłę marki, przechodzą do etapu, w którym sami zaczynają certyfikować swoje łańcuchy dostaw. Co ważne, badacze zauważają, że praktyka taka jest głównie stosowana, kiedy oferta jest skierowana do konsumentów, którzy nie mają jeszcze głębokiej świadomości etycznej. W ten sposób detaliści wzmacniają pozycjonowanie marki poprzez dodanie wartości etycznych i CSR, pozostając jednocześnie wolni od wszelkiego rodzaju restrykcyjnych regulacji organizacji nadających certyfikaty. Niestety, nieraz praktyka taka jest jedynie tzw. *wind-down dressing action*.

Podsumowanie

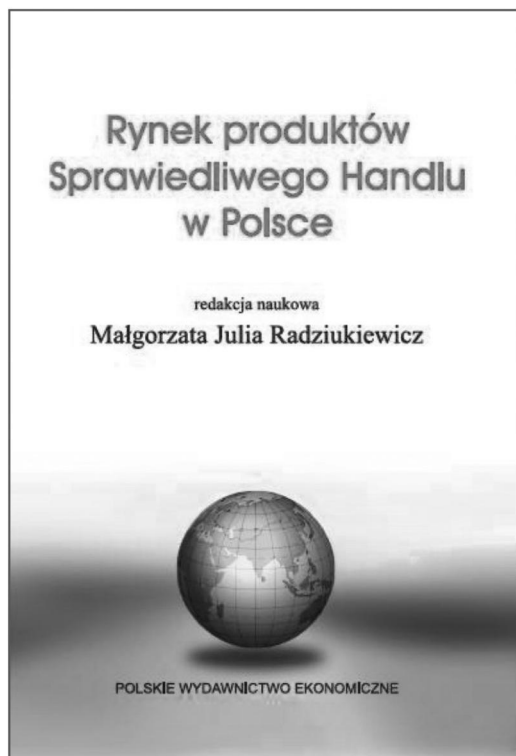
Detaliści, będąc kluczowym ogniwem w łańcuchu dostaw, mogą odgrywać bardzo istotną rolę w rozwoju bardziej odpowiedzialnego, etycznego i sprawiedliwego handlu zarówno międzynarodowego, jak i lokalnego. Ich działania wpływają na wszystkie obszary społecznej odpowiedzialności biznesu w wyniku kluczowej roli, jaką pełnią w łańcuchu dostaw. Biorąc pod uwagę nowe narzędzia zarządzania tym łańcuchem, w tym głównie CSR i uwzględnianie w swoich wyborach mniejszych, lokalnych dostawców, detaliści mają ogromny wpływ na rozwój i poziom życia lokalnych społeczności. Długoterminowe, odpowiedzialne działania, przy coraz większej świadomości konsumentów na temat CSR, przynoszą nie tylko lepsze wyniki finansowe i poprawę wizerunku marki detalisty, ale również poprawę relacji z dostawcami i usprawnione zarządzanie całym łańcuchem dostaw.

Bibliografia

- Amaeshi, K.M., Osuji, O.K., Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? *Journal of Business Ethics*, 81(1).
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3).
- Bowd, R., Bowd, L., Harris P. (2006). Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre. *Journal of Public Affairs*, (6).
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nowy Jork: Harper & Rowe.
- Burt, S., Johansson, U., Thelander, A., (red.) (2010). *Consuming IKEA: Different perspectives on consumer images of a global retailer*. Lund: Lund Business Press.
- Carrero, I., Valor, C. (2012). CSR-labelled products in retailers' assortment. A comparative study of British and Spanish retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(8). No. 4/2011
- Chase, D. (1991). Ad age — gallup survey. *Advertising Age*, 29.01.1991.
- Claydon, J. (2011). A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. *Social Responsibility Journal*, 7(3).
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1).
- 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).
- Elg, U., Hultman, J. (2011). Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships — does practice follow best practice? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5).
- Fernie, J., McKinnon, A. (2003). The grocery supply chain in the UK: Improving efficiency in the logistics network. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 13(2).
- Filek, J. (2006). *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu, Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?* Kraków: UOKiK.
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, (33).
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Londyn: Pitman Publishing.
- Friedman M. (1970). The social responsibility of businesses is to increase its profits. *New York Times Magazine*, (32).
- Fuchs, D., Kalfagianni, A. (2009). Discursive power as a source of legitimation in food retail governance. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research* 19(5).
- Galarraga, I. (2002). The use of eco-labels: a review of the literature. *European Environment*, 12(6).
- Girod, S., Bryane, M. (2003). Branding in European retailing: a corporate social responsibility perspective. *European Retail Digest*, (38).
- http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf (18.11.2014).
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. Wielka Brytania: Routledge.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(11/12).
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2003). Retailing fair trade food products in the UK. *British Food Journal*, 105(11).
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2007). What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1).
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2010). Sustainability in the global shop window. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39(4).
- Jones, P., Wynn, M., Comfot, D., Hiller, D. (2007). Corporate Social Responsibility and UK Retailers. *Issues in Social and Environmental Accounting*, (2).
- Key, S., Popkin, S. (1998). Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, (6).
- Knight, A. (2004). Sustainable consumption: the retailing paradox. *Consumer Policy Review*, 14(4).
- Komisja Europejska (2001). *CSR: a business contribution to sustainable development. COM (2002) 347 Final*. Bruksela: Komisja Europejska.
- Komisja Europejska (2011). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Bruksela: Komisja Europejska.
- Kotzab, H., Munch, H.M., De Faultrier, B., Teller, C. (2011). Environmental retail supply chain: when global Goliaths become environmental Davids. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(9).
- Lai, K-h., Cheng, T.C.E., Tang, A.K.Y. (2010). Green retailing: factors for success. *California Management Review*, 52(2).
- Lee, M., Fairhurst, A., Wesley, S. (2009). Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers. *Corporate Reputation Review*, 12(2).
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, (6).
- Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., Wiman, A. (2011). CSR Activities and Impacts of the Retail Sector. *RIMAS Working Papers*, (4), Vienna University of Economics and Business.
- McGoldrick, P.J., Freestone, O.M. (2008). Ethical product premiums: Antecedents and extent of consumers' willingness to pay. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2).
- Meijer, M.-M., Schuyt, T. (2005). Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business and Society*, 44(4).
- Miles, M.P., Covin, J.G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, (23).
- Musso, F., Risso, M. (2006). CSR within Large Retailers International Supply Chains. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, <http://www.unimib.it/symphonya> (04.09.2015).
- Nicholls, A. J. (2002). Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1).

- Oppewal, H., Alexander, A., Sullivan, P. (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4).
- Oshika, T., Saka, Ch., Oka, Sh. (2011). *Why It Pays to Be Green?: An Empirical Investigation of Carbon SBSC*. Referat wygłoszony na: American Accounting Association Annual Conference, Denver.
- Pepe, C. (2003). Global Retailers and Corporate Responsibility. Symphonya. *Emerging Issues in Management*, <http://www.unimib.it/symphonya> (04.09.2015).
- Piacentini M., MacFadyen L., Eadie D. (2000). Corporate Social Responsibility in Food Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(11).
- Piercy, N.F., Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 9(4).
- Płoszajski, P., red. (2012). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*. Warszawa: Wyd. OpenLinks.
- Robinson, S. (2007). Greening retail. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(4).
- Sands, S., Ferraro, C. (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(8).
- Seuring, S., Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15).
- Sharp, Z., Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, (93).
- Strong, C. (1995). Are grocery retail buyers making greener purchasing decisions? *Greener Management International*, (11).
- Thompson, B. (2007). Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm. *Journal of Retail and Leisure Property*, (6).
- Van Tulder, R., van Wijk J., Kolk A. (2009). From chain liability to chain responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(2).
- Whysall, P. (2000). Retailing and the internet: a review of ethical issues. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(1).
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, (16).

PWE poleca



Światowa inicjatywa na rzecz Sprawiedliwego Handlu wspiera zrównoważony rozwój dzięki oferowaniu korzystniejszych warunków handlowych oraz chronieniu praw marginalizowanych producentów i pracowników najuboższych krajów.

Autorki przedstawiły:

- Sprawiedliwy Handel jako nową inicjatywę rozwoju,
- instytucjonalizację i rozwój sprzedaży produktów Sprawiedliwego Handlu,
- rynek produktów Sprawiedliwego Handlu w Polsce,
- biznes wobec inicjatywy Sprawiedliwego Handlu,
- perspektywy rozwoju idei i rynku produktów Sprawiedliwego Handlu.

Książka ta jest przeznaczona dla konsumentów, którzy odznaczają się coraz większą świadomością i wrażliwością związaną ze zjawiskami zachodzącymi we współczesnej gospodarce. Może też być przydatna dla wykładowców, doktorantów i studentów ekonomii, zarządzania, marketingu czy socjologii.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl