

redakcja naukowa
Anna Skowronek-Mielczarek

ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE w małych i średnich przedsiębiorstwach



SGH

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2017

Recenzent

Jarosław Karpacz

Redakcja językowa

Dariusz Banek

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-147-4

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 63/III/17

Spis treści

Anna Skowronek-Mielczarek

Wprowadzenie	7
---------------------------	---

Katarzyna Bachnik

Rozdział I. Społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami	13
1.1. Wprowadzenie	13
1.2. Rozumienie idei zrównoważonego rozwoju w badanych przedsiębiorstwach ..	15
1.3. Motywy i działania przedsiębiorstw podejmowane w zakresie realizacji strategii w kontekście zrównoważonego rozwoju	18
1.4. Aktywność badanych przedsiębiorstw w obszarze CSR	21
1.5. Narzędzia z zakresu CSR stosowane w badanych przedsiębiorstwach	25
1.6. Korzyści i bariery w zakresie stosowania zasad zrównoważonego rozwoju	28
1.7. Reakcja badanych przedsiębiorstw a zmiany w otoczeniu	35
1.8. Podsumowanie	43
Bibliografia	45

Anna Skowronek-Mielczarek

Rozdział II. Zrównoważony rozwój a zarządzanie zasobami finansowymi w małych i średnich przedsiębiorstwach	47
2.1. Wprowadzenie	47
2.2. Rola analiz zasobów finansowych w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami	49
2.3. Procesy finansowania w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach	57
2.4. Uwarunkowania procesów inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zrównoważonego rozwoju	62
2.5. Rodzaje i efekty inwestycji jako wyznacznik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zrównoważonego rozwoju	72
2.6. Podsumowanie	82
Bibliografia	84

Barbara Bojewska

Rozdział III. Zrównoważony rozwój a odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach	85
3.1. Wprowadzenie	85
3.2. Działania społecznie odpowiedzialne w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju	89

3.3. Planowanie kariery pracowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach	97
3.4. Kariera zawodowa pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach	101
3.5. Koncepcje zarządzania wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju	104
3.6. Korzyści z zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju	110
3.7. Bariery w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju	115
3.8. Podsumowanie	119
Bibliografia	122

Celina Sotek-Borowska

Rozdział IV. Zarządzanie wiedzą i zasobami informacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w kontekście odpowiedzialnego zarządzania . .	123
4.1. Wprowadzenie	123
4.2. Tworzenie nowej wiedzy w przedsiębiorstwie	126
4.3. Proces dzielenia się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	130
4.4. Narzędzia wykorzystywane w procesie dzielenia się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	135
4.5. Korzyści z nowych technologii w badanych przedsiębiorstwach a zrównoważony rozwój	140
4.6. Obszary wykorzystania nowych technologii	144
4.7. Podsumowanie	148
Bibliografia	153

Marta Ziółkowska

Rozdział V. Zrównoważony rozwój a odpowiedzialne zarządzanie zasobami marketingowymi w małych i średnich przedsiębiorstwach	157
5.1. Wprowadzenie	157
5.2. Czynniki motywujące i działania podejmowane w obszarze marketingu	160
5.3. Formy komunikacji marketingowej w badanych przedsiębiorstwach	170
5.4. Strategia współtworzenia wartości produktów i usług	174
5.5. Zarządzanie relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach	180
5.6. Podsumowanie	185
Bibliografia	188
Załącznik. Opis próby badawczej	191

Rozdział V

Zrównoważony rozwój a odpowiedzialne zarządzanie zasobami marketingowymi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Marta Ziółkowska

5.1. Wprowadzenie

Globalne silne tendencje występujące we współczesnym świecie skłaniają przedsiębiorstwa do zmiany strategii działalności w kierunku zrównoważonego marketingu. Trendy te to przede wszystkim nasilająca się konkurencja, która motywuje przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych narzędzi pozwalających budować przewagę konkurencyjną, przy rosnącym znaczeniu zasobów niematerialnych. Do ważnych aspektów należy także presja konsumentów charakteryzujących się rosnącą wrażliwością na niesprawiedliwość społeczną oraz degradację ekosystemu, przekładającą się na ograniczony dostęp do pewnych zasobów.

Natura współczesnych wyzwań społeczno-gospodarczych sprawia, iż siłą napędzającą rynek są z jednej strony postawy zarządzających przedsiębiorstwami, a z drugiej zaangażowanie konsumentów. Ci ostatni stają się coraz bardziej aktywni w zakresie ruchu etycznego konsumeryzmu wywierając w ten sposób nacisk na przedsiębiorstwa, domagając się, aby działały w sposób zrównoważony. Koncepcja zrównoważonego rozwoju kreuje zatem nowe wyzwania wobec marketingu. Wyzwania te odnoszą się do wpływu na przyszłe pokolenia, do aspektów społecznych oraz potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Marketing zrównoważony, jako ściśle powiązany z koncepcją zrównoważonego rozwoju i w tym kontekście w skali mikro i makro wpływając na rozwój gospodarczy, stanowi istotny wkład, jaki marketing może wnieść w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Integracja

zasad zrównoważonego rozwoju z procesem zarządzania marketingowego w firmie wymaga ponadto wyjątkowego podejścia ze strony właścicieli i kadry zarządzającej.

Marketing zrównoważony to nowa koncepcja, która powstała się na podstawie dorobku kilku definicji marketingu, z których należy przede wszystkim wyróżnić marketing: relacji, społeczny, ekologiczny oraz ekonomii zrównoważonego rozwoju⁷⁷. Kluczowe znaczenie w tym procesie ma ewolucja ekonomii zrównoważonego rozwoju, której podstawy uformowane zostały na bazie ekonomii środowiska.

U podstaw koncepcji marketingu zrównoważonego znajduje się nastawienie na budowanie długotrwałych dobrych relacji z interesariuszami, zwracanie uwagi na społeczne i ekologiczne aspekty wszystkich działań przedsiębiorstwa oraz uwzględnienie konieczności integrowania celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. W swej istocie marketing zrównoważony uwzględnia równocześnie punkt widzenia konsumenta, oferenta i społeczeństwa, mając na celu zintegrowane korzyści ekonomiczne, ekologiczne i społeczno-kulturowe. Marketing jest z jednej strony związany z wymienionymi wyżej trzema wymiarami koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie mikro i obejmuje relacje oraz postawy podmiotów rynku. W tym kontekście marketing może być postrzegany jako element zawierający się w koncepcji zrównoważonego rozwoju i działalność ją wspierająca⁷⁸.

Teoretycznym założeniem niniejszych badań stało się ewoluujące podejście do działalności marketingowej przedsiębiorstw, z służącej generowaniu zysku do zaspokajającej potrzeby społeczne, zgodnie z definicją marketingu zaproponowaną przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu⁷⁹. Według niego pojęcie marketingu określane jest jako działanie, zbiór związków i procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie produktów, które mają wartość dla klientów, partnerów i społeczeństwa. Działalność marketingowa rozumiana jest jako tworząca wartość dla szeroko postrzeganych interesariuszy firmy. Takie pojmowanie marketingu znacząco odbiega od dotychczasowo przedstawianych przez teoretyków i praktyków funkcji marketingu, jako wyłącznie instrumentu aktywizującego sprzedaż, nie biorąc pod uwagę jego społecznego wymiaru. Marketing w przytoczonej definicji został przedstawiony jako zjawisko ponad organizacyjne, a nie jako jedna

⁷⁷ Szerzej: F.M. Belz, K. Peattie, *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, Wiley 2012, s. 16–38; Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley, Hoboken 2010, s. 43–53.

⁷⁸ S. Hunt, *Sustainable Marketing, Equity and Economic Growth: A Reresource-advantage, Economic Freedom Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, vol. 39, no. 1, s. 7–20.

⁷⁹ Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, www.ama.org [26.02.2016].

z funkcji przedsiębiorstwa. Stanowi on działalność, w którą organizacje angażują się wraz z innymi uczestnikami rynku, zmierzając w kierunku Marketingu 3.0⁸⁰.

Współcześnie zrównoważony rozwój wkracza w obszar marketingu zmieniając nacisk elementów strategicznych przedsiębiorstwa z aspektów czysto zarządczych na względy społeczne. Obecnie coraz silniej odznaczają się w marketingu określone tendencje zmieniające dotychczasowe podejście. Większy nacisk kładziony jest na problemy i potrzeby społeczne, ponadto następuje większa koncentracja na człowieku w pełnym tego słowa znaczeniu, a nie tylko na produkcie i rynku docelowym, a bardzo istotnym elementem wymiany na rynku staje się aktywne zaangażowanie klientów w tworzenie wartości.

Rolą marketingu staje się w coraz większym stopniu z jednej strony kształtowanie oczekiwań i potrzeb konsumentów w kierunku ofert i zachowań sprzyjających ekologii. Z drugiej strony sprowadza się ona do zapewnienia społeczeństwu możliwości podejmowania właściwych decyzji, a tym samym zaspokajania obecnych potrzeb bez zaprzeczania możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia⁸¹.

Koncepcja zrównoważonego marketingu zatem, która pojawiła się w literaturze zachodniej stosunkowo niedawno, bo pod koniec lat 90., jest niejako naturalnym, kolejnym etapem ewolucji marketingu. Jest to szersza koncepcja zarządzania, przyjmująca ideę zrównoważonego rozwoju, co pociąga za sobą konieczność zmiany zachowań praktycznie wszystkich podmiotów łańcucha wartości, łącznie z producentami i konsumentami. Pojawiająca się współcześnie potrzeba pogodzenia ciągłej koncentracji marketingu na stymulacji konsumpcji z dużo bardziej zrównoważonym wykorzystaniem zasobów naturalnych i materialnych stała się w ostatnich latach jeszcze bardziej istotna. Jak podkreśla bowiem G. Fisk⁸², długofalowe konsekwencje podejmowanych działań są podstawą do zmiany koncentracji marketingu z maksymalizacji satysfakcji klientów w kierunku maksymalizacji zrównoważonej konsumpcji.

Celem niniejszego badania była analiza wykorzystania zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu sferą marketingu w małych i średnich przedsiębiorstwach.

⁸⁰ Szerzej: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 17–40.

⁸¹ Szerzej: J.N. Sheth, A. Parvatiyar, *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Fall, s. 255–271; J.N. Sheth, A. Parvatiyar, *The Evolution of Relationship Marketing*, „International Business Review” 1995, no.4(4), s. 397–418.

⁸² G. Fisk, *Envisioning a Future for Macromarketing*, „Journal of Macromarketing” 2006, vol. 26, no. 2, s. 214–218.

W opracowaniu wskazano, iż wykorzystanie założeń zrównoważonego rozwoju w obszarze marketingu i odpowiednie zarządzanie tą domeną przyczyni się do pełniejszego zaspokajania potrzeb i preferencji klientów indywidualnych, grup interesariuszy i całego społeczeństwa. Do realizacji wyznaczonego celu postawiono pięć pytań badawczych:

1. Jakie działania podejmuje przedsiębiorstwo w obszarze zrównoważonego marketingu?
2. Jakie czynniki motywują przedsiębiorstwa do stosowania założeń zrównoważonego marketingu?
3. Jakie formy komunikacji marketingowej wykorzystywane są w małych i średnich przedsiębiorstwach?
4. Czy przedsiębiorstwa wykorzystują strategię współtworzenia wartości produktów i usług wraz z klientami firmy? W jakich obszarach umożliwiają klientom udział we współtworzeniu wartości?
5. Relacjami z jakimi grupami interesariuszy zarządza przedsiębiorstwo? Jaka jest częstotliwość tych relacji?

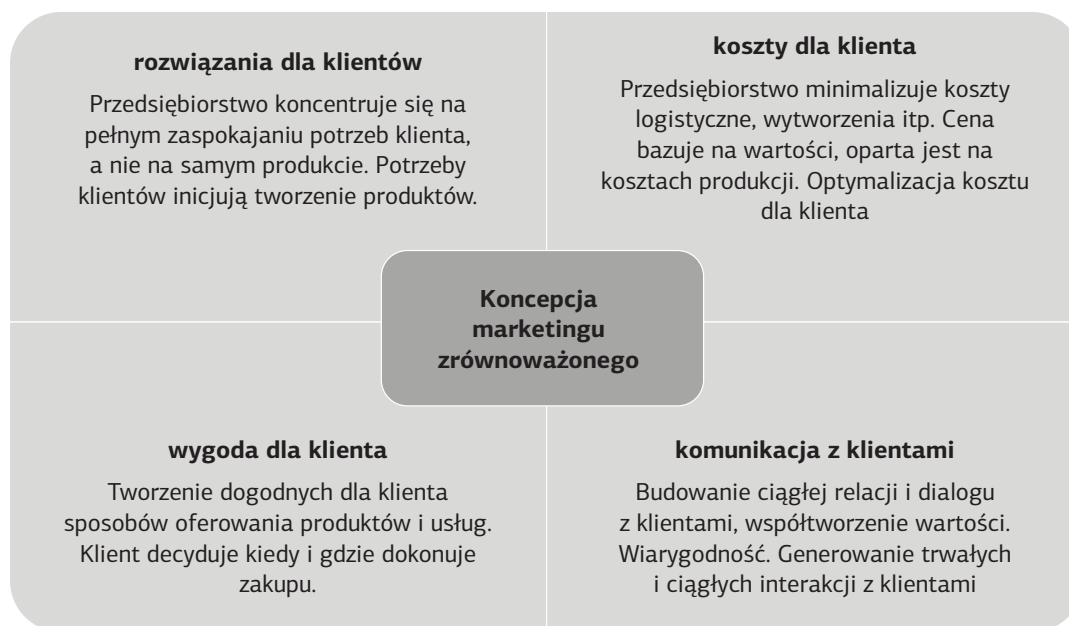
Wszystkie powyższe obszary stanowią istotny element analizy zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa w działaniach marketingowych. Koncepcja zrównoważonego marketingu jest także ważnym obszarem dla małych i średnich przedsiębiorstw. Z uwagi na to, iż marketing jest coraz częściej charakteryzowany jako społeczny proces tworzenia wartości, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i praktyki menedżerskiej, koncentrując się przede wszystkim na działaniach zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju, a zjawisko to jest coraz wyraźniej obecne w rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

5.2. Czynniki motywujące i działania podejmowane w obszarze marketingu

Zrównoważony marketing to wkład, jaki firmy mogą wnieść w ekonomię zrównoważonego rozwoju. Można go zdefiniować ogólnie jako proces planowania i wdrażania wszystkich elementów marketingu mix w taki sposób, aby zaspokajać potrzeby konsumentów i realizować cele biznesowe nie wywierając negatywnego wpływu na otoczenie. Pewne jasno określone elementy są wyróżnikami zrównoważonego marketingu. Pierwszym elementem jest identyfikacja i zaspokajanie potrzeb społecznych. To właśnie pojęcie potrzeb społecznych odróżnia marketing

zrównoważony od koncepcji marketingu konwencjonalnego. Potrzeby społeczne mają w marketingu zrównoważonym charakter zbiorowy i długookresowy – ich realizacja wymaga dłuższego horyzontu czasowego. Kolejnym wyróżnikiem marketingu zrównoważonego jest transformacja tradycyjnych instrumentów marketingowych 4P w mix marketingowy 4C. W tej koncepcji odpowiednikiem produktu jest korzyść dla klienta związana z potrzebami i pragnieniami (*consumer*). Cena zamienia się w koszt dla klienta (*cost*), dystrybucja – w wygodę zakupu (*convenience*), a promocja w etyczny dialog z konsumentem (*communications*)⁸³. Nadal koncepcja 4P jest używana w większości przedsiębiorstw MSP, ale nastąpiła teoretyczna i praktyczna ewolucja modelu klasycznego do ujęcia 4C, czyli nic innego jak przekształcenie koncepcji w celu uwzględnienia wpływu konsumenta, a więc marketing mix z punktu widzenia klienta. Sednem tego podejścia jest założenie, iż produkt powinien oferować kompletny pakiet dla klienta, który zaspokaja jego potrzeby, dostarcza rozwiązania problemów jednocześnie będąc zrównoważonym w ujęciu zastosowania i użytkowania (por. rys. 5.1).

Rysunek 5.1. Schemat narzędzi marketingu mix zrównoważonego w ujęciu 4C



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ziółkowska, *Zarządzanie marketingowe w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Difin, Warszawa 2016, s. 214.

⁸³ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 134.

Marketing zrównoważony, w przeciwieństwie do klasycznego, z elementami marketingu taktycznego wykorzystującymi cenę, miejsce, produkt i promocję, skupia się na strategii adoptowania czterech innych wymiarów: rozwiązaniach klientów (*customer solutions*), czyli wartości, korzyści, jakie wynikają z oferty dla klienta, kosztów dla klienta (*customer costs*) zawierających także społeczne i środowiskowe koszty produktu powstające w łańcuchu wartości, komunikację z klientami (*customer communications*), która wiąże się z transparentnością firmy oraz wygodą (*convenience*), która oznacza dla firmy wyjście ponad koncepcje oparte na sprzedaży do podejścia zawierającego dostęp, dzielenie się oraz alternatywne sposoby wykorzystania produktu⁸⁴.

W kontekście powyższych rozważań marketing zrównoważony można definiować jako proces planowania, organizowania i wdrażania programów marketingowych związanych z rozwojem produktów, cen, sposobów sprzedaży i promocji w taki sposób, który przede wszystkim satysfakcjonuje klientów i zaspokaja ich potrzeby, umożliwia realizację celów przedsiębiorstwa, a także zapewnia pełną kompatybilność tych procesów z ekosystemem⁸⁵.

Satysfakcja stron wymiany w definicji marketingu zrównoważonego wskazuje na konieczność odpowiedzialnego uwzględnienia zarówno potrzeb oferenta, jak i odbiorcy. Zapewnienie satysfakcji oznacza konieczność planowania strategicznego w przedsiębiorstwach, poszukiwania innowacji produktowych, segmentacji, badania potrzeb klientów i pozycjonowania oferty.

Różnorodne działania marketingowe podejmowane przez przedsiębiorstwa w kontekście zrównoważonego rozwoju można określić jako odpowiedzialny marketing, zielony marketing czy marketing społeczny⁸⁶. Odpowiedzialny marketing (*responsible marketing*) to procedury zarządzania i marketingu opracowane tak, aby nie promować nieodpowiedzialnych zachowań. Działania w tym zakresie podejmują w dużej mierze przedsiębiorstwa z branży spożywczej i reprezentujące przemysł tytoniowy czy produkcji napojów alkoholowych. Kolejny rodzaj działań marketingowych to zielony marketing (*green marketing*) mający na celu zaprojektowanie, wyprodukowanie, sprzedaż i promocję produktu, który na żadnym etapie cyklu życia nie szkodzi środowisku. Istnieją przedsiębiorstwa, które w oparciu

⁸⁴ F.M. Belz, K. Peattie, *Sustainability Marketing...* op.cit., s. 33.

⁸⁵ D.A. Fuller, *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Sage, Thousand Oaks 1999, s. 4.

⁸⁶ Raport *Talk the Walk. Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications*, United Nations Environment Programme, UN Global Compact and Utopies, 2005, s.10. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0763xPA-TalkWalk.pdf> [15.06.2016].

o zasady zielonego marketingu zbudowały swój cały model biznesowy. Inne firmy dodają do portfolio tradycyjnych produktów również produkty zielone. Marketing społeczny opiera się natomiast na wykorzystaniu zasad i technik marketingowych do rozwiązywania spraw i problemów o charakterze społecznym, przede wszystkim skierowanych do grup wykluczonych społecznie.

W opinii Belza i Peattiego⁸⁷ marketing zrównoważony zapewnia trwanie na wieki, ujmując to w akronimie forEVER (w tłumaczeniu: na zawsze). Jest tym, który dostarcza rozwiązania dostosowane potrzeb konsumentów. Ich zdaniem marketing zrównoważony ukierunkowany jest na ekologię, uwzględnia ograniczenia środowiskowe naszej planety i dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów bez pogarszania stanu ekosystemu i ich zdolności do kontynuowania dalszego wykorzystywania środowiska. Przykładem może być firma odzieżowa Patagonia, która jest światowym liderem produkcji ubrań opartej na wykorzystaniu marketingu zrównoważonego. Patagonia dąży do całkowitego wyeliminowania negatywnych skutków dla środowiska, jakie niesie za sobą produkcja i dystrybucja odzieży i akcesoriów.

Marketing zrównoważony ma być w swej istocie konkurencyjny – z punktu widzenia wykonalności technicznej i gospodarczej. Przykładem może być samochód elektryczny wprowadzony przez Daimler AG w 2010 roku – Smart EV⁸⁸, początkowo na rynki szwajcarski i brytyjski. Ten elektryczny samochód, przeznaczony do miejskiego transportu osobistego, cechuje się wieloma ciekawymi rozwiązaniami, a dzięki odpowiedniej infrastrukturze miejsc do ładowania samochodu stanowi konkurencję dla samochodów konwencjonalnych przede wszystkim pod względem kosztów eksploatacji, wydajności, stylu, wygody, w połączeniu z korzyściami dla środowiska (zerowa emisja spalin i brak opłat za podatek drogowy na niektórych rynkach). Dzięki temu ten produkt stanowi atrakcyjną alternatywę dla użytkowników samochodów w miastach.

Ponadto istotną rolę w poruszanych zagadnieniach odgrywa etyczny aspekt zrównoważonego marketingu. Ten element odnosi się do promowania sprawiedliwości społecznej i równości lub przynajmniej unikania podejmowania wszelkich działań mogących sprzyjać nierównościom społecznym. Wartym przytoczenia przykładem jest firma Cafédirect z Wielkiej Brytanii, która została piątą pod

⁸⁷ F.M. Belz, K. Peattie, *Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing*, „Marketing Review St. Gallen” 2010, vol. 27, no. 5, s. 14.

⁸⁸ Szerzej: R. Bohnsack, J. Pinkse, A. Kolk, *Business Models for Sustainable Technologies: Exploring Business Model Evolution in the Case of Electric Vehicles*, „Research Policy Elsevier” 2014, no. 43(2), s. 284–300.

względem wielkości marką kawową i największą z tytułem Fair Trade w branży napojów gorących zaledwie w 16 lat od jej założenia w 1991 roku⁸⁹. Sukces firmy oparty jest na unikalnym modelu biznesu opartym na wspieraniu producentów kawy w biednych krajach i oferowania gwarantowanej minimalnej ceny (Fair Trade), a także ponownego inwestowania 50% swoich zysków w inicjatywy celowe wsparcia rozwoju społeczności tych producentów.

Warto zaznaczyć, iż zrównoważony marketing oparty jest na relacjach, co istotne, odchodzi on od postrzegania marketingu przez pryzmat wymiany gospodarczej do odbierania go w kategoriach zarządzania relacjami pomiędzy biznesem, a jego konsumentami i innymi interesariuszami rynkowymi. Przykładem może być IKEA, która stworzyła koncepcję budowania relacji z konsumentami⁹⁰. Zgodnie z wizją firmy IKEA buduje trwałe relacje z interesariuszami firmy oparte na zrównoważonym marketingu i zaspokajaniu potrzeb społecznych.

Warto podkreślić, iż implementacja działań zrównoważonych w obszarze marketingu nie są procesem łatwym. Marketing zrównoważony jest odmienny od dotychczasowych koncepcji marketingu, ponieważ potrzeby klienta muszą być zaspokojone, zmienia się natomiast forma komunikacji na przekaz formułowany w zgodności z językiem wartości społecznej⁹¹.

W niniejszym badaniu pierwszym zagadnieniem badawczym była analiza katalogu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa z sektora MSP w zakresie zrównoważonego marketingu. Przedsiębiorstwa mogą podejmować różnorodne działania w zakresie marketingu zgodnego z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Dla potrzeb niniejszego badania zidentyfikowano i wybrano najistotniejsze z nich, zaprezentowane na rys. 5.2.⁹²

Z rozkładu odpowiedzi wynika, iż respondenci najczęściej wskazywali na budowanie trwałych, etycznych relacji z interesariuszami firmy (73% wskazań). W następnej kolejności istotne znaczenie miały zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw i oferowanie produktów przyjaznych środowisku – odpowiednio 58 i 56% wskazań. Na dalszych miejscach znalazły się: wspieranie działań proekologicznych (35% wskazań), dostarczanie konsumentowi rzetelnej informacji o oferowanych

⁸⁹ Szerzej: I.A. Davies, B. Doherty, B. Knox, *Running Head: The Rise and Stall of a Fair-trade Pioneer. The Cafédirect Story*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 92, no. 1, s. 127–147.

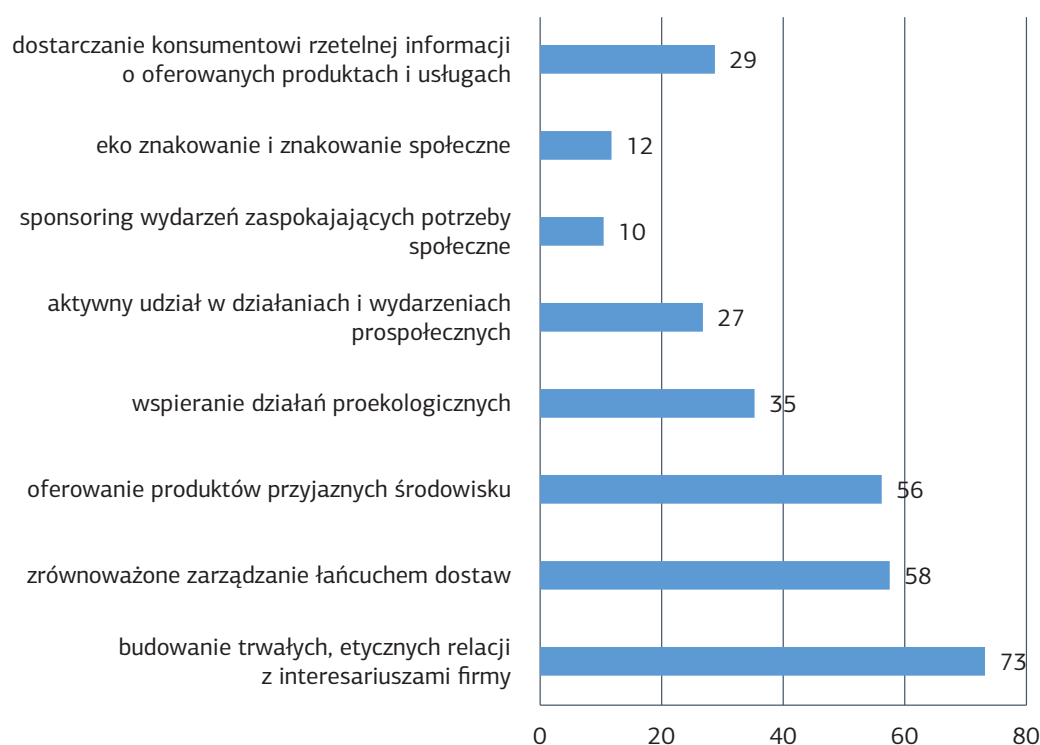
⁹⁰ S. Matz, V. Grah, E. Manz, *Relationship Marketing – Case Study on IKEA*, GRIN Verlag, 2008. <http://www.grin.com/en/e-book/93895/relationship-marketing-case-study-on-ikea> [22.12.2016].

⁹¹ F.M. Belz, K. Peattie, *Sustainability marketing...*, op.cit., s. 16.

⁹² Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

produktach i usługach (29% wskazań) i aktywny udział w działaniach i wydarzeniach prospołecznych (27% wskazań). Mniejsze znaczenie miały czynniki dotyczące eko i społecznego znakowania produktów (12% wskazań) oraz sponsoring wydarzeń zaspokajających potrzeby społeczne (10% wskazań) – por. rys. 5.2. Współcześnie istnieje potrzeba wprowadzania nowego, rozważnego systemu zarządzania, sprzyjającego zmniejszeniu negatywnego wpływu działalności podmiotów uczestniczących w procesie dystrybucyjnym. Obecnie przedsiębiorstwa zwracają uwagę na bardziej starannie dobraną lokalizację firmy oraz podmiotów dystrybucyjno-logistycznych, z których usług korzystają, także na potrzeby zwiększenia lokalnej produkcji, dbałość w doborze partnerów biznesowych, takich, którzy również stosują zasady zrównoważonego rozwoju, odpowiedni dobór środków transportu i ich wyposażenia czy optymalizację tras dojazdów do odbiorców, poziom hałasu i zanieczyszczenia powietrza, spowodowane wykorzystaniem drogowych środków transportu.

Rysunek 5.2. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze zrównoważonego marketingu (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Uzyskane odpowiedzi wskazują na to, iż małe i średnie przedsiębiorstwa przywiązują wagę do budowania trwałych relacji z interesariuszami. Zarządzając zrównoważonym rozwojem starają się odpowiednio organizować łańcuch dostaw i oferować produkty oraz usługi sprzyjające ochronie środowiska. Natomiast w znacznie mniejszym stopniu podejmują działania związane z finansowaniem wydarzeń zaspokajających potrzeby społeczne czy specjalnym oznakowaniem produktów. Te działania częściej wykorzystywane są przez duże przedsiębiorstwa w realizacji swoich strategii zarządzania i CSR.

W dalszym toku analizy skupiono się na poszczególnych rozkładach odpowiedzi (por. tab. 5.1.). Z rozkładu odpowiedzi wynika, iż zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw w większym stopniu, niż dla ogółu, istotne jest dla branży handlu (63% wskazań). Firmy handlowe w większym stopniu podkreślały także ekoznakowanie i znakowanie społeczne, jako działania podejmowane w obszarze zrównoważonego zarządzania (20% wskazań). Reprezentanci przedsiębiorstw produkcyjnych zwracali natomiast większą uwagę (niż w rozkładzie ogólnym) na oferowanie produktów przyjaznych środowisku (60% wskazań) oraz na aktywny udział w działaniach i wydarzeniach prospołecznych (31% wskazań). Sektor usług wyróżnił się na tle ogółu badanych następującymi kategoriami odpowiedzi: wpieranie działań proekologicznych (41% wskazań) i sponsoring (19% wskazań).

Interesujący jest fakt, iż analiza form własności badanych podmiotów gospodarczych wskazuje, iż większe znaczenie, niż dla ogółu badanych, ma oferowanie produktów przyjaznych środowisku (78% wskazań) oraz ekoznakowanie produktów (22% wskazań). Tę kategorię odpowiedzi wyróżnili także respondenci ze spółek akcyjnych (24% wskazań). Natomiast spółki z o.o. mocniej akcentowały zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw (61% wskazań), niż dla rozkładu ogólnego.

W przekroju kapitału właścicielskiego można zauważyć pewien spadek zainteresowania oferowania produktów przyjaznych środowisku wśród przedsiębiorstw z przewagą kapitału międzynarodowego w porównaniu do rozkładu ogólnego (28% wskazań). Natomiast firmy te częściej niż przedsiębiorstwa z kapitałem polskim wskazywały na takie czynniki, jak: wspieranie działań proekologicznych (50% wskazań) i aktywny udział w działaniach prospołecznych (44%). Może to wynikać z faktu, iż przedsiębiorstwa z przewagą kapitału zagranicznego zaangażowane są bardziej w strategię CSR na szczeblu globalnym. Natomiast rdzenie polskim bardziej zależy na oferowaniu produktów przyjaznych środowisku.

Analizując z kolei zasięg działania przedsiębiorstw można zauważyć, iż przedsiębiorstwa krajowe wskazywały na zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw

(65% wskazań) i oferowanie produktów przyjaznych środowisku (60% wskazań) częściej niż ogół badanych. Natomiast zdecydowanie istotniejsze jest budowanie trwałych relacji z interesariuszami dla przedsiębiorstw o zasięgu regionalnym i lokalnym (85% wskazań). Dla tych firm wyższe znaczenie, niż dla ogółu, miał także sponsoring wydarzeń zaspokajających potrzeby społeczne (15% wskazań).

Tabela 5.1. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze zrównoważonego marketingu (% odpowiedzi)

rodzaje działań		budowanie trwałych, etycznych relacji z interesariuszami firmy	zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw	oferowanie produktów przyjaznych środowisku	wspieranie działań proekologicznych	aktywny udział w działaniach i wydarzeniach prospołecznych	sponsoring wydarzeń zaspokajających potrzeby społeczne	eko znakowanie i znakowanie społeczne	dostarczanie konsumentowi rzetelnej informacji o oferowanych produktach i usługach
branża	produkcja	76	53	60	32	31	8	11	29
	handel	76	63	46	37	20	7	20	32
	usługi	65	59	59	41	27	19	5	24
forma własności	spółka z o.o.	72	61	52	35	28	13	9	30
	spółka akcyjna	76	43	71	38	24	0	24	24
	jednoosobowa działalność gospodarcza	78	44	78	33	22	0	22	22
kapitał właścicielski	przewaga kapitału polskiego	73	58	60	33	24	10	12	29
	przewaga kapitału międzynarodowego	72	56	28	50	44	11	11	28
zasięg	międzynarodowy	75	52	53	36	27	12	13	31
	krajowy	68	65	60	33	27	8	11	27
	regionalny/lokalny	85	54	54	38	23	15	8	23
liczba zatrudnionych	10–49 osób	69	69	68	42	21	9	13	10
	50–249 osób	78	46	45	29	33	12	11	47

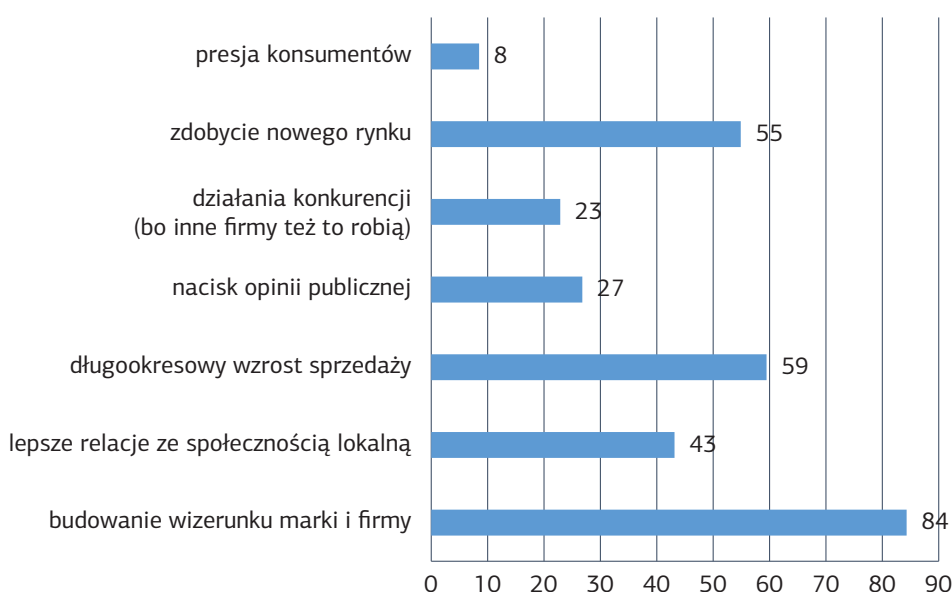
Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Analizując rozkład odpowiedzi z uwagi na wielkość firmy, można zauważyć, iż małe firmy większe znaczenie przywiązują do: zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw (69% wskazań), oferowanie produktów przyjaznych środowisku

(68% wskazań) i wspierania działań proekologicznych (42%). Natomiast przedstawiciele przedsiębiorstw średniej wielkości częściej, niż dla ogółu, wskazali na dostarczanie konsumentowi rzetelnej informacji o oferowanych produktach i usługach (47% wskazań).

Kolejnym obszarem analizy badawczej były czynniki motywujące przedsiębiorstwo do stosowania zrównoważonego rozwoju (por. rys. 5.3.).

Rysunek 5.3. Czynniki motywujące przedsiębiorstwa do stosowania zrównoważonego marketingu (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Z rozkładu odpowiedzi wynika, iż najbardziej istotnym motywatorem było budowanie marki i wizerunku firmy (84% wskazań), kolejnym czynnikiem był długookresowy wzrost sprzedaży (59% wskazań) oraz zdobycie nowego rynku (55% wskazań). W następnej kolejności respondenci wymieniali: lepsze relacje ze społecznością lokalną (43% wskazań), nacisk opinii publicznej (27% wskazań), działania konkurencji (23% wskazań) oraz presję konsumentów (8% wskazań)⁹³. Głównym czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa z sektora MSP do realizacji założeń ekonomii zrównoważonego rozwoju w obszarze marketingu są przede wszystkim budowanie wizerunku marki i firmy. Stosowanie narzędzi marketingowych ma przyczynić się do tworzenia odpowiedniego wizerunku marki.

⁹³ Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

Tabela 5.2. Czynniki motywujące przedsiębiorstwa do stosowania zrównoważonego marketingu (% odpowiedzi)

rodzaje czynników		budowanie wizerunku marki i firmy	lepsze relacje ze społecznością lokalną	długookresowy wzrost sprzedaży	nacisk opinii publicznej	działania konkurencji (bo inne firmy też to robią)	zdobycie nowego rynku	presja konsumentów
branża	produkcja	83	45	59	24	28	52	9
	handel	90	34	59	29	20	61	7
	usługi	81	49	62	30	16	54	8
forma własności	spółka z o.o.	85	44	59	24	26	54	7
	spółka akcyjna	81	33	67	29	10	67	14
	jednoosobowa działalność gospodarcza	89	56	44	56	11	33	11
kapitał właścicielski	przewaga kapitału polskiego	85	47	59	27	21	53	8
	przewaga kapitału międzynarodowego	78	17	61	28	33	72	11
zasięg	międzynarodowy	82	39	56	31	25	58	9
	krajowy	87	46	63	21	22	51	10
	regionalny/lokalny	85	54	62	31	15	54	0
liczba zatrudnionych	10–49 osób	86	53	69	31	19	38	4
	50–249 osób	83	33	50	22	26	72	13

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Analizując rozkład odpowiedzi w zróżnicowaniu branżowym można wskazać, iż budowanie marki i wizerunku firmy jest bardziej istotne dla przedsiębiorstw handlowych, niż dla ogółu badanych (90%) – tab. 5.2. Produkcja wskazywała na czynniki motywujące związane z działaniami konkurencji (28% wskazań). Natomiast dla usług większe znaczenie niż dla ogółu, miały czynniki związane z: długookresowym wzrostem sprzedaży (62% wskazań), lepszymi relacjami ze społecznością lokalną (49% wskazań) i naciskiem opinii publicznej (30% wskazań). Z drugiej strony przedsiębiorstwa reprezentujące usługi wskazały działania konkurencji jako motywator stosowania zrównoważonego zarządzania w obszarze marketingu, znacznie rzadziej niż ogół badanych przedsiębiorstw (16% wskazań). Badając rozkłady odpowiedzi w zakresie formy własności przedsiębiorstw na uwagę zasługuje fakt, iż dla jednoosobowej działalności gospodarczej większe znaczenie niż dla ogółu

badanych, miały następujące czynniki: budowa wizerunku marki (89% wskazań), lepsze relacje ze społecznością lokalną (56% wskazań), nacisk opinii publicznej (56% wskazań) i presja konsumentów (11% wskazań). Natomiast znacznie niższe znaczenie niż dla ogółu, miały czynniki związane z: długookresowym wzrostem sprzedaży (44%), zdobyciem nowego rynku (33% wskazań) oraz działaniami konkurencji (11% wskazań).

Dla przedsiębiorstw z przewagą kapitału polskiego większe niż dla ogółu badanych, znaczenie miało: budowanie wizerunku marki (85% wskazań), lepsze relacje ze społecznością lokalną (47% wskazań). Dla reprezentantów kapitału międzynarodowego większe znaczenie, niż przeciętnie, miały następujące czynniki: zdobycie nowego rynku (72% wskazań), działania konkurencji (33% wskazań). Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały natomiast dla przedsiębiorstw z przewagą kapitału międzynarodowego lepsze relacje ze społecznością lokalną (17% wskazań). Analizując obszar zasięgu działalności można zauważyć, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe częściej, niż ogół respondentów, wskazywały na nacisk opinii publicznej jako czynnik motywujący (31% wskazań). Przedsiębiorstwa krajowe podkreśliły budowanie marki (87% wskazań) i długookresowy wzrost sprzedaży (63% wskazań). Natomiast dla firm lokalnych istotniejsze znaczenie, niż dla ogółu, miały lepsze relacje ze społecznością lokalną (54% wskazań). Przedsiębiorstwa te także mniejszą wagę przywiązywały do działań konkurencji (15% wskazań) jako czynnika motywującego wykorzystywanie zrównoważonego rozwoju. Biorąc pod wagę wielość firmy można zauważyć, iż w małych przedsiębiorstwach częściej wskazywano na lepsze relacje ze społecznością lokalną (53% wskazań), długookresowy wzrost sprzedaży (69% wskazań) i nacisk opinii publicznej (31% wskazań). Natomiast dla średnich przedsiębiorstw większe znaczenie, niż dla ogółu, miało zdobycie nowego rynku (72% odpowiedzi).

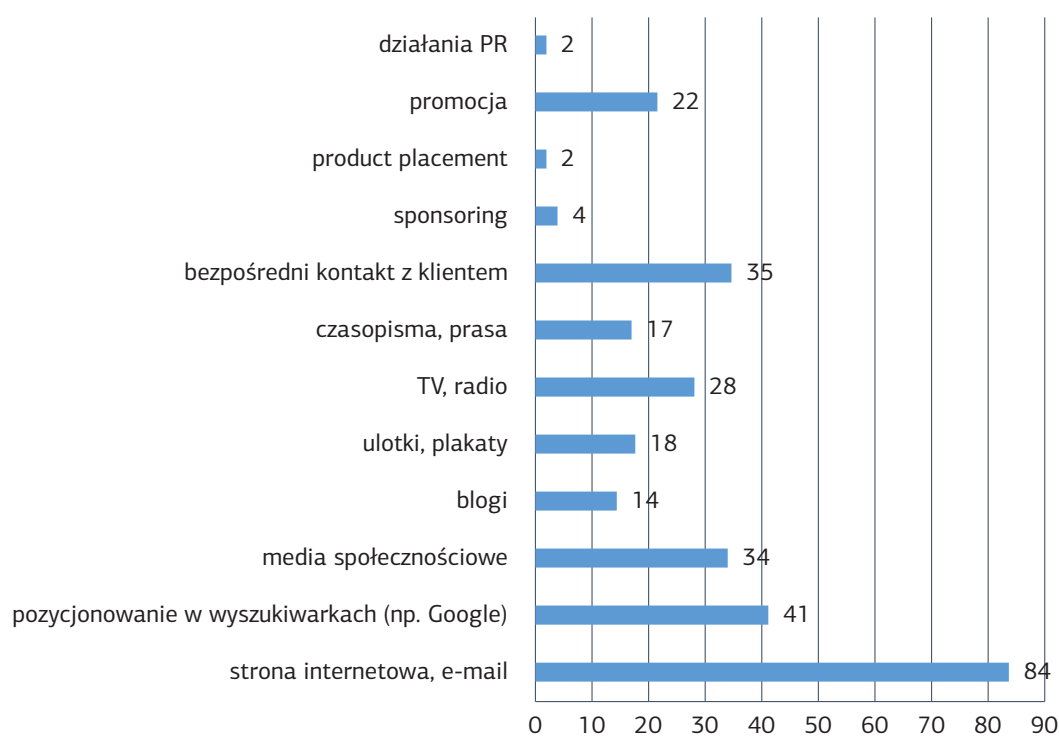
5.3. Formy komunikacji marketingowej w badanych przedsiębiorstwach

Koncepcja zrównoważonego rozwoju powoduje konieczność nowego spojrzenia na narzędzia marketingowego oddziaływania na rynek, poprzez pryzmat zrównoważonego marketingu mix. Wymusza to na przedsiębiorstwach taką modyfikację celów działalności i narzędzi marketingowych, aby generowały zrównoważoną konsumpcję i zapewniały funkcjonowanie całego łańcucha tworzenia wartości

w sposób zrównoważony. To wymusza konieczność dostosowania oferty przedsiębiorstwa do zmieniających się postaw konsumentów, którzy w coraz większym stopniu opierają swoje decyzje na tym, czy firmy aktywnie angażują się w działania społeczne. Przedsiębiorstwa powinny zatem opierać funkcjonowanie na dostarczaniu korzyści związanych między innymi z: nieszkodliwością środowiskową produktów, energooszczędnością, produktami przyjaznymi środowisku naturalnemu, możliwością poddania produktu recyklingowi czy ponownego wykorzystania. W koncepcji zrównoważonego marketingu podkreśla się to, iż w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej firmy koncentrują się na tworzeniu wartości dla klienta, a nie tylko na dostarczeniu określonego produktu.

W zrealizowanych badaniach empirycznych istotna była analiza, jakie formy komunikacji marketingowej wykorzystywane są najczęściej przez małe i średnie przedsiębiorstwa (por. rys. 5.3.). Badaniu poddano kluczowe formy komunikacji marketingowej, zaliczane do nowoczesnych i tradycyjnych narzędzi marketingowych wykorzystywanych w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa. Rozkład uzyskanych w tym obszarze odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 5.4.

Rysunek 5.4. Formy komunikacji marketingowej wykorzystywane w przedsiębiorstwach (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, dominowała odpowiedź wskazująca wykorzystanie nowoczesnej formy komunikacji, a mianowicie: stron internetowych i e-maili (84% wskazań)⁹⁴. Na kolejnych miejscach znalazło się: pozycjonowanie stron internetowych (41% wskazań), bezpośredni kontakt z klientem (35% wskazań) oraz wykorzystanie mediów społecznościowych (34% wskazań). Interesujący jest fakt, iż tradycyjne narzędzia marketingowe i formy komunikacji znalazły się dopiero na dalszych miejscach: TV i radio (28% wskazań), promocja (22% wskazań), ulotki (18% wskazań), czasopisma (17% wskazań). Jako najrzadziej stosowane formy komunikacji marketingowej wskazano blogi (14% wskazań), sponsoring (4% wskazań), działania PR (2% wskazań) i *product placement* (2% wskazań). Zaprezentowany rozkład odpowiedzi odzwierciedla trend w zarządzaniu marketingiem, polegający na tym, iż szeroko wykorzystuje się medium, jakim jest Internet, a znacznie rzadziej korzysta się z form komunikacji zaliczanych do tradycyjnych. Firmy muszą kreować i wykorzystywać swoją obecność w wirtualnym świecie, do którego szeroki dostęp ma konsument. Obecność marek i firm w przestrzeni wirtualnej jest niezwykle istotne do zainteresowania konsumentów swoją ofertą.

W tabeli poniżej zaprezentowano wyniki badań dotyczące wykorzystywanych form komunikacji z klientami w sektorze MSP dokonanej przez respondentów w zależności od zastosowanych kryteriów różnicowania przedsiębiorstw (por. tab. 5.3).

Jeśli chodzi o formy komunikacji, to zwraca uwagę fakt, iż przedsiębiorstwa handlowe znacznie częściej, niż ogół respondentów, wskazują na wykorzystanie stron internetowych (90% wskazań) i mediów społecznościowych (39% wskazań). Natomiast przedsiębiorstwa usługowe podkreślają, częściej niż dla ogółu, pozycjonowanie w wyszukiwarkach (46% wskazań). Branża produkcji mocniej akcentuje bezpośredni kontakt z klientem (39% wskazań).

Analizując rozkład odpowiedzi w zróżnicowaniu formy własności przedsiębiorstw można zauważyć większe zainteresowanie pewnymi formami komunikacji wśród przedsiębiorstw funkcjonujących jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Reprezentanci tej grupy częściej niż dla ogółu, wskazywali na wykorzystanie stron internetowych i e-maili (89%) i pozycjonowanie stron (56% wskazań). Istotniejsze były dla tej grupy także tradycyjne narzędzia komunikacji TV i radio (56% wskazań), ulotki plakaty (33% wskazań) i bezpośredni kontakt z klientem (44% wskazań).

⁹⁴ Respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

Tabela 5.3. Formy komunikacji marketingowej wykorzystywane w przedsiębiorstwach (% odpowiedzi)

formy komunikacji marketingowej		strona internetowa, e-mail	pozycjonowanie w wyszukiwarkach (np. Google)	media społecznościowe	blogi	ulotki, plakaty	TV, radio	czasopisma, prasa	bezpośredni kontakt z klientem	sponsoring	product placement	promocja	działania PR
branża	produkcja	79	43	37	13	19	32	15	39	1	1	20	1
	handel	90	34	39	15	12	22	17	39	5	2	22	2
	usługi	86	46	22	16	22	27	22	22	8	3	24	3
forma własności	spółka z o.o.	85	41	35	15	17	26	16	34	2	2	25	2
	spółka akcyjna	76	33	33	19	14	29	29	33	14	5	10	5
	jednoosobowa działalność gospodarcza	89	56	22	0	33	56	0	44	0	0	0	0
kapitał właścicielski	przewaga kapitału polskiego	83	42	34	16	18	28	18	34	4	1	20	2
	przewaga kapitału międzynarodowego	89	33	33	6	17	28	11	39	6	6	33	0
zasięg	międzynarodowy	86	38	34	16	21	23	13	39	5	1	22	3
	krajowy	81	46	33	14	14	30	21	30	3	3	22	2
	regionalny/lokalny	85	38	38	8	15	46	23	31	0	0	15	0
liczba zatrudnionych	10–49 osób	83	39	39	16	22	16	14	31	6	4	29	1
	50–249 osób	84	43	29	13	13	41	20	38	1	0	14	3

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

W zróżnicowaniu wielkości przedsiębiorstwa na uwagę zasługuje fakt, iż przedsiębiorstwa z średnie częściej, niż dla ogółu, wskazywały TV i radio (41% wskazań) i bezpośredni kontakt z klientem (38% wskazań), jako formy komunikacji. Jeśli chodzi o pozostałe, wyodrębnione kategorie różnicowania badanych przedsiębiorstw, to nie wystąpiły w tym zakresie zależności znacząco odbiegające od rozkładu przeciętnego uzyskanego dla ogółu respondentów.

5.4. Strategia współtworzenia wartości produktów i usług

Tradycyjna rola klienta zmienia się, ewoluuje on z pozycji wyłącznie odbiorcy na rzecz współtworzącego wartość przedsiębiorstwa. Ulegają zmianie interakcje konsumentów we współtworzeniu wartości powiązanych z generowaniem innowacji, w procesie projektowania nowych produktów, usług i rozwiązań, w których główną rolę odgrywa identyfikacja i integracja potrzeb klienta z jak najpełniejszym ich zaspokojeniem. Współkreowanie wartości dla klienta oznacza ewolucję koncepcji tworzenia wartości poprzez zmianę roli przedsiębiorstwa. W opisywanym podejściu klienci wspólnie z organizacją generują oraz rozwijają znaczenie tej wartości. Jest to podejście inne od klasycznego, w którym wykorzystuje się wiedzę, zaangażowanie i innowacyjność konsumentów w tworzeniu produktów i usług zaspokajających ich potrzeby. Koncepcja ta oparta jest na dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego odbiorcami. Polega ona na tym, iż klienci współtworzą społeczność marki⁹⁵.

Zjawisko współtworzenia wartości z klientem ujawnia natomiast, iż współcześnie klient coraz częściej i w coraz większym stopniu angażuje się we współtworzenie wartości dla siebie i innych klientów. Konsument staje się bardziej aktywny, co generuje coraz większą siłę nacisku, warunkując zmiany pozycji klientów na rynku. Przedsiębiorstwa tracą możliwość autonomicznego działania względem klientów oraz wyłączną kontrolę nad ich wyborami i preferencjami.

Obecnie wartość staje się funkcją ludzkich doświadczeń, które pochodzą z interakcji, których tworzenie umożliwiające jest przez przedsiębiorstwa. Konsument wywiera wpływ na wykorzystanie kanałów promocji i dystrybucji, a także nad procesami tworzenia produktów i usług. Miejscem współtworzenia wartości są platformy ułatwiające zaangażowanie aktorów. Wartość stanowią doświadczenia współtworzenia poszczególnych uczestników, a także ludzkie przeżycia związane z tymi doświadczeniami⁹⁶.

⁹⁵ Szerzej: M. Ziółkowska, *Zarządzanie marketingowe w małym i średnim przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. A. Skowronek-Mielczarek, Difin, Warszawa 2016, s. 205–234.

⁹⁶ V. Ramaswamy, F. Gouillart, *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review” 2010, no. 10, s. 101–109; V. Ramaswamy, F. Gouillart, *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity and Profits*, Free Press, New York 2010.

Zaangażowane w proces współtworzenia przedsiębiorstwa powinny budować ułatwiające klientom uczestnictwo we współtworzeniu wartości, pozwalając rozwiązać interakcje między nimi. Firmy powinny identyfikować, w jakich doświadczeniach związanych z oferowanym produktem tworzona jest wartość. Wartość urzeczywistnia się poprzez doświadczenie, a samo posiadanie produktu jest niewystarczające do jej generowania.

W aspekcie współtworzenia istotne znaczenie ma przestrzeń doświadczeń. Należą do niej: rynek pomysłów i talentów, chmura zasobów oraz platforma kreowania doświadczeń. Rynek pomysłów i talentów stanowi zespół urządzeń pośredniczących w doświadczeniach współtworzenia, a konkretnie w interakcjach będących podstawą współtworzenia rozwiązań. Jest to wykorzystanie mechanizmu rynkowego do pozyskiwania pomysłów na rozwiązanie określonych problemów (w tym pomysłów na nowe produkty i usługi) oraz osób posiadających unikalne kompetencje użyteczne w procesie tworzenia wartości. Chmurą zasobów jest zespół rozproszonych produktów i urządzeń marketingowych pośredniczących w generowaniu doświadczeń, rozwiązywaniu ich problemów oraz generowaniu pożądanych doświadczeń⁹⁷.

Kolejnym elementem jest platforma kreowania doświadczeń. Stanowi ona zespół instrumentów marketingowych pośredniczących w doświadczeniach współtworzenia wartości, umożliwiając w ten sposób powstawanie doświadczeń klientów oraz ich dyfuzję. Platforma ta ma charakter społeczno-komunikacyjny prowadzi do urzeczywistniania wartości poprzez zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń. Podstawą doświadczeń są sytuacje, a nie produkty czy usługi. Dla przykładu komfort jazdy, pozytywne przeżycia, zachowanie bezpieczeństwa, a nie samochód. A także przeglądanie Internetu czy kontakt ze światem, a nie komputer.

Kolejnym czynnikiem jest współtworzenie doświadczeń, które polega na urzeczywistnianiu wartości przez zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń. Jako przykład można wskazać udział w wydarzeniu sportowym czy wizytę w gabinecie SPA. Istotna jest także wymiana doświadczeń i wrażeń związanych z ofertą firmy z innymi klientami. Na przykład zamieszczanie opinii o produktach w internetowych serwisach zakupowych lub bezpośrednio w witrynach sklepów internetowych, opisywanie doświadczeń z ofertą danego producenta na prowadzonym blogu, prezentowanie opinii na forach internetowych, wymiana

⁹⁷ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 15–38.

opinii z innymi użytkownikami na blogach czy serwisach społecznościowych. Następnym ważnym czynnikiem jest współtworzenie rozwiązań będące rodzajem współtworzenia wartości, polegającym na zaangażowaniu klientów w działania zmierzające do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania produktów już istniejących.

Klienci nie chcą dłużej zgadzać się na prymat producenta lub sprzedawcy w wyborze własnych doświadczeń z oferowanymi im produktami i usługami, chcą aktywnie uczestniczyć we współtworzeniu wartości. Współtworzenie jest procesem rozwijania wspólnej wartości przez zaangażowane w ten proces podmioty. Dla konsumentów to nie same produkty czy usługi są podstawą przeżywanych doświadczeń, ale związane z nimi zdarzenia. Często produkt jest tylko narzędziem do czerpania pozytywnych emocji z przeżywanych zdarzeń – na przykład doświadczenie szybkiej i bezpiecznej jazdy na nartach, a nie sam sprzęt narciarski czy komfortowy wypoczynek, a nie wygodne łóżko.

Istotą współtworzenia dostępu do zasobów jest stworzenie wartości dodanej dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów. Idea ta wypełnia lukę niepełnego wykorzystania pewnych cennych zasobów. W ten sposób inne osoby lub organizacje mogą na zasadzie udostępniania (poprzez wymianę, użyczenie, wynajęcie itp.) skorzystać z zasobów, które nie są w pełni wykorzystywane przez ich właścicieli. Dobrym przykładem współtworzenia dostępu do zasobów jest *carpooling*, czyli dzielenie się miejscem w samochodzie. Polega on na podwożeniu własnym samochodem innych osób, które podróżują w tym samym kierunku. Jest to zatem pomysł na stworzenie dodatkowej wartości (zarówno dla udostępniającego wolne miejsca w samochodzie, jak i dla osób korzystających z takich miejsc) bez konieczności pozyskania dodatkowych zasobów – osoby korzystające z wolnych miejsc w samochodzie nie muszą kupować własnego samochodu.

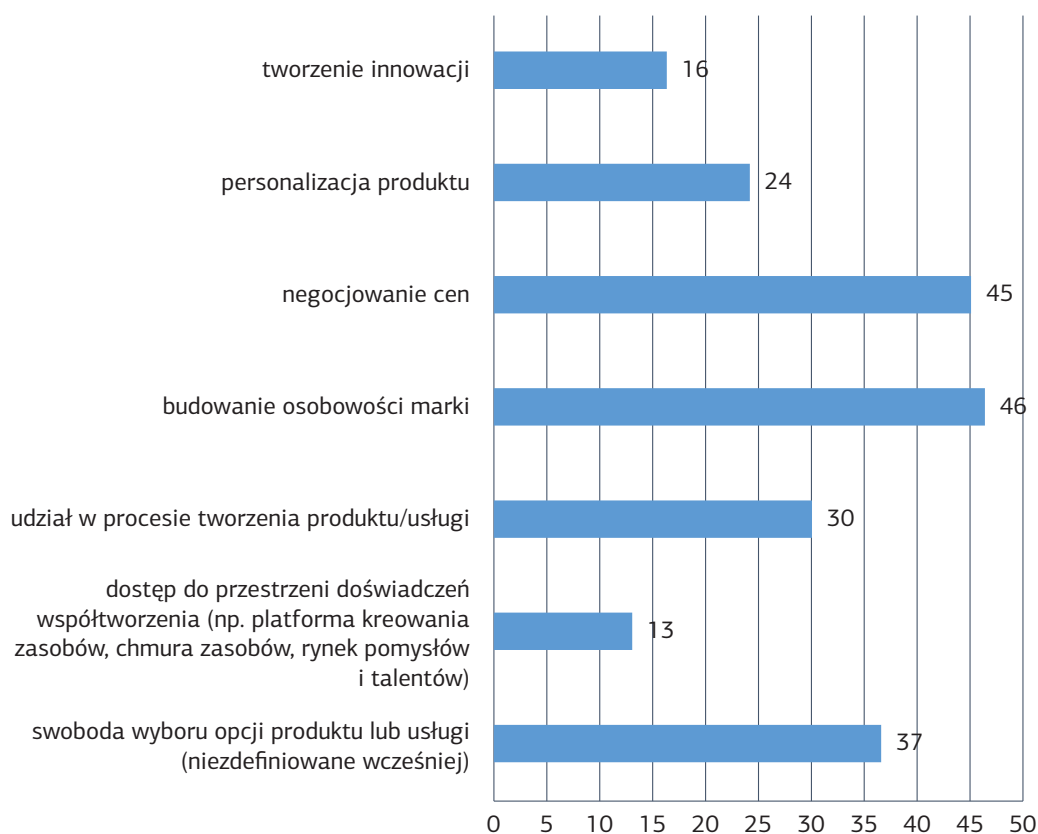
Współtworzenie rozwiązań jest typem współtworzenia wartości polegającym na zaangażowaniu klientów w działania zmierzające do stworzenia koncepcji nowych produktów, nowych rozwiązań dla klientów lub nowych sposobów wykorzystania produktów już istniejących (nowych wzorów doświadczeń). Przykładem dobrze ilustrującym ideę współtworzenia rozwiązań jest przypadek serwisu IdeaStorm.com – projektu firmy Dell, będącego znanym przykładem wykorzystania *crowdsourcingu* do poszukiwania nowych rozwiązań w biznesie⁹⁸. Dell stworzył platformę

⁹⁸ *Knowledge Management and Organizational Learning*, ed. W.R. King, Springer Science & Business Media, 2009, s. 206–207.

internetową, działającą na zasadzie rynku pomysłów, na której użytkownicy mogą zamieszczać swoje pomysły i propozycje ulepszeń, dotyczące oferowanych im produktów. Inni użytkownicy mogą głosować na zamieszczone pomysły, a ich oceny pomagają firmie w wyborze najbardziej wartościowych rozwiązań. Według danych ze strony serwisu od czasu jego powstania w lutym 2007 roku zgłoszono już ponad 23 tys. pomysłów, z których ponad 540 zostało wdrożonych przez firmę Dell⁹⁹.

W związku z powyższym istotnym zagadnieniem w zrealizowanych badaniach było także rozpoznanie wykorzystywania strategii współtworzenia wartości produktów i usług wraz z klientami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Strategię współtworzenia wartości realizuje się poprzez umożliwienie konsumentowi pewnych możliwości zaprezentowanych na rys. 5.5.

Rysunek 5.5. Możliwości udostępniane przez przedsiębiorstwa konsumentom w zakresie realizacji strategii współtworzenia wartości produktów i usług (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

⁹⁹ *Destination Innovation*, www.destination-innovation.com [21.12.2016].

Jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 5.5., najczęściej wskazywano na budowanie osobowości marki – 46% uzyskanych odpowiedzi. W zasadzie podobnie, bo na poziomie 45%, wskazywano na negocjowanie cen. Na trzecim miejscu wskazano swobodę wyboru opcji produktu lub usługi (37% wskazań). Kolejne miejsca pod względem częstotliwości wskazywanych odpowiedzi zajęły udział w procesie współtworzenia produktu/usługi (30% wskazań) oraz personalizacja produktu (24% wskazań). Na dalszych miejscach znalazły się: tworzenie innowacji (16% wskazań) i dostęp do przestrzeni współtworzenia (13% wskazań). Z takiego rozkładu uzyskanych odpowiedzi jednoznacznie wynika, iż dla badanych przedsiębiorstw kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o strategię współtworzenia mają te czynniki, które dają konsumentom możliwość bezpośrednich interakcji z marką, produktem czy usługą. Współcześni konsumenci wpływają w sposób bezpośredni na zachowania i funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw.

W tabeli poniżej zaprezentowano wyniki badań dotyczące wykorzystywanej w przedsiębiorstwach strategii współtworzenia wartości produktów i usług wraz z klientami dokonanej przez respondentów, w zależności od zastosowanych kryteriów różnicowania przedsiębiorstw (por. tab. 5.4.). Na co warto zwrócić uwagę, to fakt, iż w przedsiębiorstwach reprezentujących handel, częściej niż przeciętnie, wskazywano na realizowanie strategii współtworzenia wartości w przedsiębiorstwie poprzez umożliwienie klientowi budowanie osobowości marki (51% wskazań), negocjowanie cen (51% wskazań), personalizację produktu (32% wskazań) oraz tworzenie innowacji (27% wskazań). Czynniki te umożliwiają konsumentowi w znacznym stopniu korzystać z możliwości zaspokajania swoich zindywidualizowanych potrzeb. Natomiast w branży usług częściej wskazywano na możliwość swobodnego wyboru opcji usługi, które nie zostały wcześniej zdefiniowane (43% wskazań) oraz na udział konsumenta w procesie tworzenia usługi (49% wskazań). Interesujący jest w tym zakresie fakt, iż reprezentanci usług znacznie rzadziej wskazywali na możliwości negocjowania cen (32% wskazań). W produkcji częściej, niż dla ogółu, wskazywano natomiast na możliwość negocjowania cen (48% wskazań).

Dokonując analizy wyników zauważono, iż dla przedsiębiorstw prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej dostęp do przestrzeni doświadczeń współtworzenia i udział w procesie współtworzenia produktu/usługi były wskazywane częściej niż przeciętnie (odpowiednio 56 i 44% wskazań).

Na możliwość negocjowania cen oraz tworzenia innowacji (odpowiednio 72 i 28% wskazań) częściej niż dla ogółu respondentów wskazywano w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału międzynarodowego. Mniejsze znaczenie miały

natomiast narzędzia strategii współtworzenia: swobodny wybór opcji produktu lub usługi (28% wskazań) i udział w procesie tworzenia produktu/usługi (17% wskazań). Natomiast dla przedsiębiorstw z przewagą kapitału polskiego nie zaobserwowano istotnych różnic odpowiedzi w stosunku do rozkładu ogólnego.

Tabela 5.4. Możliwości udostępniane przez przedsiębiorstwa konsumentom w zakresie realizacji strategii współtworzenia wartości produktów i usług (% odpowiedzi)

rodzaje strategii		swoboda wyboru opcji produktu lub usługi (niezdefiniowane wcześniej)	dostęp do przestrzeni doświadczeń współtworzenia (np. platforma kreowania zasobów, chmura zasobów, rynek pomysłów i talentów)	udział w procesie tworzenia produktu/usługi	budowanie osobowości marki	negocjowanie cen	personalizacja produktu	tworzenie innowacji
branża	produkcja	32	15	28	47	48	23	12
	handel	39	7	17	51	51	32	27
	usługi	43	16	49	41	32	19	14
forma własności	spółka z o.o.	37	9	31	48	45	25	20
	spółka akcyjna	33	19	19	48	52	19	5
	jednoosobowa działalność gospodarcza	33	56	44	22	33	22	0
kapitał właścicielski	przewaga kapitału polskiego	38	13	32	47	41	24	15
	przewaga kapitału międzynarodowego	28	17	17	44	72	22	28
zasięg	międzynarodowy	39	16	32	47	47	18	17
	krajowy	35	11	25	49	41	33	16
	regionalny/lokalny	31	8	38	31	54	15	15
liczba zatrudnionych	10–49 osób	48	18	35	52	31	18	6
	50–249 osób	25	8	25	41	59	30	26

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Interesujący jest fakt, iż przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym częściej niż przeciętnie wskazywały na możliwość negocjowania cen (54% wskazań) i na udział konsumenta w procesie tworzenia produktu/usługi (38% wskazań). Natomiast

zdecydowanie rzadziej niż ogół respondentów wskazywali na możliwość personalizacji produktu (15% wskazań) i budowanie osobowości marki (31% wskazań).

W zakresie tej oceny ujawniły się także określone zależności w odniesieniu od liczby zatrudnionych. Małe przedsiębiorstwa podkreślały częściej, niż ogół respondentów, swobodny wybór opcji produktu lub usługi (48% badanych), budowanie osobowości marki (52% wskazań) oraz dostęp do przestrzeni współtworzenia (18% badanych). Mniejsze znaczenie mało za to umożliwienie konsumentowi negocjacji cen (31% wskazań). W średnich przedsiębiorstwach więcej firm, niż przeciętnie, wskazało na umożliwienie konsumentowi negocjowanie cen (59%), personalizację produktu (30% wskazań) i tworzenie innowacji (26% wskazań). Badane średniej wielkości przedsiębiorstwa mniejszą wagę przywiązują, niż ogół respondentów, do realizacji strategii współtworzenia wartości poprzez swobodę wyboru opcji produktów (25% wskazań), dostęp do przestrzeni doświadczeń (8% wskazań) czy udziału w procesie współtworzenia produktu (25% wskazań), a także budowania świadomości marki (41% wskazań).

5.5. Zarządzanie relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach

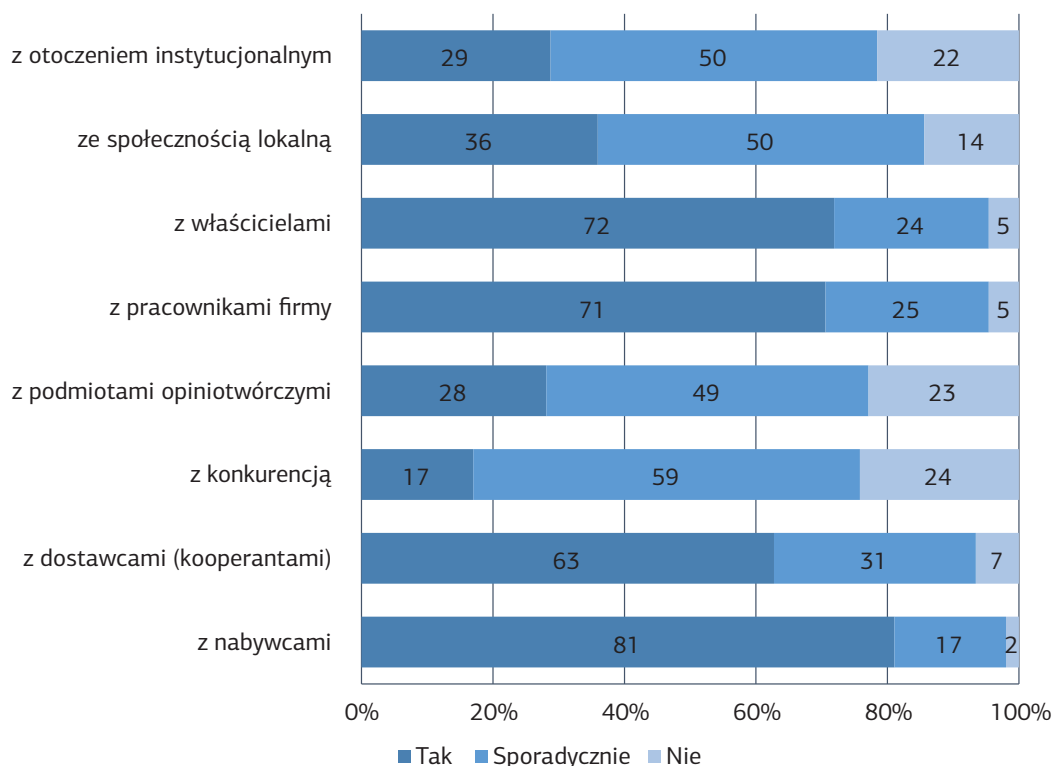
Globalne zmiany w zachowaniach konsumentów dotyczących rosnącej ich wrażliwości na sprawy społeczne, związane z ekologią czy etyczną działalnością zainicjowało rosnącym znaczeniem modyfikacji strategii marketingowych w kierunku zrównoważonych działań.

W zrealizowanych badaniach empirycznych istotnym obszarem analizy było w tym zakresie rozpoznanie, jakimi relacjami z podmiotami zewnętrznymi zarządzają małe i średnie przedsiębiorstwa w obszarze zrównoważonego rozwoju. Grupy tych podmiotów sformułowano w sposób, zaprezentowany na rys. 5.6. Dokonano także analizy częstotliwości relacji budowanych przez badane przedsiębiorstwa (por. rys. 5.6.).

Analizując uzyskane wyniki należy stwierdzić, iż najliczniejsza grupa badanych nawiązuje relacje z nabywcami (81% wskazań). W dalszej kolejności wskazują relacje z właścicielami (72% wskazań), z pracownikami firmy (71% wskazań) i dostawcami (63% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się relacje ze społecznością lokalną (36% wskazań), z otoczeniem instytucjonalnym (29% wskazań), z podmiotami opiniotwórczymi (28% wskazań). Najmniej wskazań uzyskała

odpowiedź dotycząca zarządzania relacjami z konkurencją – 17% wskazań. Natomiast z rozkładu odpowiedzi wskazujących, jakimi relacjami sporadycznie zarządzają badane przedsiębiorstwa wynika, iż są to najczęściej kontakty z konkurencją (59% wskazań), ze społecznością lokalną (50% wskazań), z otoczeniem instytucjonalnym (50% wskazań) i z podmiotami opiniotwórczymi (49% wskazań). Interesujący jest w tym zakresie fakt, iż pewna grupa badanych nie zarządza relacjami z konkurencją (24% wskazań), z podmiotami opiniotwórczymi (23% wskazań) i z otoczeniem instytucjonalnym (22% wskazań). Przedsiębiorstwa te nie widzą potencjału budowania relacji z wymienionymi grupami i nie angażują się w zarządzanie tymi kontaktami.

Rysunek 5.6. Zarządzanie relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Na podstawie uzyskanych wyników wyodrębniono dwie grupy docelowe, z jakimi przedsiębiorstwa tworzą relacje. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zidentyfikowano pewne grupy interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwa w większości zarządzają relacjami. Należą do nich: nabywcy, właściciele, pracownicy i kooperanci.

Natomiast z innymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa zarządzają relacjami wyłącznie sporadycznie. Zaliczyć do nich można: konkurencję, podmioty opiniotwórcze, społeczność lokalną i otoczenie instytucjonalne.

Wyniki badań dotyczące zarządzania relacjami w badanych przedsiębiorstwach w obszarze zrównoważonego rozwoju w zależności od zastosowanych kryteriów różnicowania przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli poniżej (por. tab. 5.5.).

Interesujący jest fakt, iż w trybie ciągłym relacjami z nabywcami zarządzają częściej niż przeciętnie przedsiębiorstwa średniej wielkości (84% wskazań), reprezentujące handel (88% wskazań), działające na rynku krajowym (87% wskazań). Podobnie częściej niż przeciętnie, sporadycznie relacjami z klientami zarządzają przedsiębiorstwa usługowe (22% wskazań), działające w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (22% wskazań), reprezentujące międzynarodowy kapitał (28% wskazań), funkcjonujące na rynku lokalnym, bądź regionalnym (31% wskazań).

Właściciele firm są postrzegani jako ważni interesariusze i badane przedsiębiorstwa zarządzają relacjami z nimi w sposób ciągły. Częściej niż przeciętnie wskazywały na te relacje przedsiębiorstwa średniej wielkości (75% wskazań), usługowe (76% wskazań), prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (100% wskazań), o zasięgu lokalnym/bądź regionalnym (85% wskazań). W tym obszarze, częściej niż przeciętnie, na sporadyczne relacje z właścicielami wskazały firmy handlowe (27% wskazań), z przewagą kapitału międzynarodowego (33% wskazań), o zasięgu międzynarodowym (29% wskazań).

Analizując rozkład odpowiedzi dotyczący zarządzania relacjami z dostawcami można zauważyć, iż przedsiębiorstwa, które częściej niż przeciętnie wskazały odpowiedź twierdzącą, należą do handlu (71% wskazań), funkcjonują w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (78% wskazań), działają na rynku lokalnym (92%). Sporadyczne relacje z kooperantami wskazały, częściej niż przeciętnie, przedsiębiorstwa produkcyjne (35% wskazań), funkcjonujące jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (34% wskazań).

W zakresie zarządzania relacjami z pracownikami firmy częściej niż przeciętnie trwałe relacje wskazywały przedsiębiorstwa: usługowe (76% wskazań), prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (100% wskazań), z przewagą kapitału międzynarodowego (78% wskazań), funkcjonujące na rynku lokalnym (85% wskazań). Profil przedsiębiorstwa, które sporadycznie zarządza relacjami z pracownikami można scharakteryzować na podstawie częstości uzyskanych odpowiedzi, w następujący sposób: firma mała (30% wskazań), reprezentująca produkcję (29% wskazań), o zasięgu międzynarodowym (31% wskazań).

Tabela 5.5. Zarządzanie relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach (% odpowiedzi)

interesariusze	nabywcy			dostawcy (kooperanci)			konkurencja			podmioty opiniotwórcze			pracownicy firmy			właściciele			społeczność lokalna			otoczenie instytucjonalne		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
częstotliwość: 1. Tak, 2. Sporadycznie, 3. Nie	80	17	3	60	35	5	21	61	17	32	48	20	68	29	3	75	24	1	39	47	15	27	51	23
branża	88	12	0	71	24	5	15	54	32	20	56	24	71	22	7	63	27	10	34	46	20	34	46	20
	76	22	3	59	30	11	11	59	30	30	43	27	76	19	5	76	19	5	32	59	8	27	51	22
forma	81	17	2	61	34	5	15	59	25	30	47	23	68	28	4	70	26	4	39	47	14	31	48	21
własności	81	14	5	67	19	14	24	62	14	19	62	19	71	19	10	71	19	10	24	57	19	14	62	24
	78	22	0	78	11	11	22	44	33	22	44	33	100	0	0	100	0	0	22	67	11	33	44	22
kapitał właścicielski	82	16	2	63	31	6	17	61	22	28	50	22	70	25	5	73	22	4	35	51	14	29	50	21
	72	28	0	61	28	11	17	44	39	28	44	28	78	22	0	61	33	6	44	39	17	28	50	22
zasieg	79	19	1	58	34	8	16	61	23	25	51	25	65	31	4	65	29	6	32	52	16	23	56	21
	87	11	2	62	32	6	14	59	27	33	48	19	75	22	3	78	21	2	43	46	11	37	44	19
	62	31	8	92	8	0	38	46	15	23	46	31	85	0	15	85	8	8	23	54	23	23	38	38
liczba zatrudnionych	78	18	4	61	32	6	14	55	31	26	45	29	62	30	8	69	25	6	35	55	10	27	52	21
	84	16	0	64	29	7	20	63	17	30	53	17	79	20	1	75	22	3	37	45	18	30	47	22

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2016, n = 153.

Mając na uwadze zarządzanie relacjami z konkurencją można zauważyć, iż przedsiębiorstwa produkcyjne (21% wskazań), o zasięgu lokalnym (38% wskazań) wskazywały częściej niż przeciętnie na odpowiedź twierdzącą – stałe zarządzanie relacjami. Natomiast rozkład odpowiedzi dotyczący relacji z tą grupą interesariuszy w sposób sporadyczny nie pokazał istotnych odchyień. Z kolei grupa respondentów reprezentująca przedsiębiorstwa, które częściej, niż dla ogółu, wskazywały odpowiedź, iż nie budują relacji z konkurencją to firmy: małe (31% wskazań), handlowe (32% wskazań), funkcjonujące w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (33% wskazań).

Jak wynika z zaprezentowanych danych, przedsiębiorstwa, które zarządzają trwale relacjami ze społecznością lokalną, to przede wszystkim firmy produkcyjne (39% wskazań), prowadzone w postaci spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (39% wskazań), reprezentujące kapitał międzynarodowy (44% wskazań), o zasięgu krajowym (43% wskazań). Natomiast połowa respondentów zarządza relacjami z tą grupą interesariuszy sporadycznie. Ta kategoria odpowiedzi była wskazywana częściej, niż przeciętnie, przez małe przedsiębiorstwa (55% wskazań), usługowe (59% wskazań), prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (67% wskazań), o regionalnym bądź krajowym zasięgu (54% wskazań).

Analizując rozkład odpowiedzi dotyczący sporadycznej częstotliwości zarządzania relacjami z podmiotami opiniotwórczymi można zauważyć, iż częściej niż przeciętnie wskazały tę odpowiedź przedsiębiorstwa średniej wielkości (53% wskazań), z branży usług (56% wskazań), będące spółkami akcyjnymi (62% wskazań). Można zauważyć, iż przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym, bądź regionalnym częściej niż dla ogółu wskazywały, na to, iż nie zarządzają relacjami z podmiotami opiniotwórczymi (31% wskazań).

Biorąc pod uwagę relacje z otoczeniem instytucjonalnym połowa respondentów wskazała na sporadyczną częstotliwość tych zależności. W tym obszarze na uwagę zasługuje fakt, iż częściej niż dla ogółu były to firmy w formie spółek akcyjnych (62% wskazań), o międzynarodowym zasięgu (56% wskazań). Natomiast na brak relacji z otoczeniem instytucjonalnym częściej niż przeciętnie wskazywały firmy o zasięgu lokalnym, bądź regionalnym (38% wskazań). Z kolei trwale zarządzają relacjami z instytucjami, częściej niż dla ogółu, przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (37% wskazań).

Jeśli chodzi o pozostałe wyodrębnione kategorie różnicowania badanych przedsiębiorstw, to nie wystąpiły w tym zakresie zależności znacząco odbiegające od rozkładu przeciętnego uzyskanego dla ogółu respondentów.

5.6. Podsumowanie

Współczesna przestrzeń społeczno-gospodarcza wymusza na przedsiębiorstwach taką modyfikację celów działalności i narzędzi marketingowych, aby miały one swój wkład w zrównoważoną konsumpcję i zapewniły funkcjonowanie całego łańcucha wartości w sposób zrównoważony. To determinuje konieczność dostosowania oferty przedsiębiorstw do zmieniających się postaw konsumentów, którzy w coraz większym stopniu opierają swoje decyzje na tym, czy firma aktywnie angażuje się w działania społeczne. We współczesnej koncepcji marketingu podkreśla się, iż w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej firmy muszą koncentrować się nie tyle na dostarczeniu określonego produktu, co szeroko rozumianej wartości dla klienta. Rola marketingu w coraz większym stopniu to z jednej strony kształtowanie oczekiwań i potrzeb konsumentów w kierunku ofert oraz zachowań sprzyjających ekologii. Z drugiej strony zapewniając społeczeństwu możliwość podejmowania właściwych decyzji, a tym samym zaspokajania obecnych potrzeb bez zaprzeczania możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia.

Zrównoważony rozwój i marketing powinny być postrzegane jako całkowicie zbieżne koncepcje, pozwalające kreować zrównoważoną konsumpcję zaspokajając potrzeby szerokiej grupy interesariuszy przedsiębiorstw. Marketing może stać się głównym źródłem i centralnym punktem koncentracji firmy na zrównoważonym rozwoju. Marketing jest z jednej strony związany z trzema wymiarami koncepcji zrównoważonego rozwoju (społecznym, ekonomicznym, środowiskowym) na poziomie mikro obejmując relacje i postawy podmiotów rynku w całym łańcuchu wartości. W tym kontekście marketing powinien być postrzegany jako element zawierający się w koncepcji zrównoważonego rozwoju i działalność ją wspierająca. Realizacja opisywanej koncepcji, w ujęciu mikro, przynosi przedsiębiorstwom korzyści o charakterze niematerialnym i materialnym. Zaangażowanie się przedsiębiorstw w działania na rzecz otoczenia i społeczeństwa polepsza ich wizerunek, przekładając się na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz umożliwiając realizację celów działalności w długim horyzoncie czasowym.

Dobra reputacja firmy, lepsze relacje z lokalnymi społecznościami, możliwości skutecznego budowania wizerunku marki oraz lepsze relacje z pracownikami wpływają na większe zadowolenie klientów, którzy chętniej korzystają z oferty firmy, w efekcie następuje wzrost sprzedaży i poprawa pozycji konkurencyjnej firmy. Podkreśla się także znaczenie zrównoważonego rozwoju w ujęciu makro.

W tym przypadku działania marketingowe zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju służą poprawie jakości życia społeczeństwa. Działania marketingu zrównoważonego przekładają się także na zmianę wzorców konsumpcji i stylów życia, mających niepożądaną efekt społeczny, środowiskowy czy ekonomiczny. Ponadto pozytywne efekty działalności marketingowej, prowadzonej w sposób zrównoważony, dostrzegane są także w obszarze wzmocnienia regionalnej i międzynarodowej współpracy i zmniejszenia ryzyka konfliktów.

Współczesny marketing oparty na zrównoważonym rozwoju jest ukierunkowany na ekologię, etyczny, oparty na relacjach z interesariuszami. Warunkiem realizacji koncepcji marketingu zrównoważonego jest ciągła edukacja na wszystkich poziomach przez szerzenie filozofii zrównoważonego rozwoju w ujęciu marketingowym, uświadamianiu istnienia zjawisk i współzależności łączących ludzi i miejsca. Współzależności rozumianych jako wzajemne powiązanie i przenikanie się systemów kulturowych, środowiskowych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych.

Przeprowadzone badania wskazują, iż małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w swojej działalności. W obszarze zrównoważonego marketingu podejmują przede wszystkim działania polegające na budowaniu trwałych i etycznych relacji z interesariuszami firmy. Z badań wynika, iż są to głównie relacje stałe z nabywcami, właścicielami i pracownikami. Natomiast sporadycznie przedsiębiorstwa zarządzają głównie relacjami z konkurencją, z otoczeniem instytucjonalnym i społecznością lokalną. Firmy wykorzystują także opisywaną koncepcję w zarządzaniu łańcuchem dostaw i oferowaniu produktów przyjaznych środowisku. Motywatorem skłaniającym firmy do wykorzystania zrównoważonego rozwoju w działalności marketingowej jest przede wszystkim budowanie wizerunku marki i firmy, a w dalszej kolejności długookresowy wzrost sprzedaży oraz zdobycie nowego rynku. Dominującą formą komunikacji jest obecnie świat wirtualny i prezentacja oferty firmy przy wykorzystaniu strony internetowej oraz poczty elektronicznej. By sprostać pełnemu zaspokojeniu rosnących potrzeb klientów firmy umożliwiają konsumentom negocjowanie cen, budowanie osobowości marki oraz swobodę wyboru opcji produktu/usługi, tak by w pełni realizować strategię współtworzenia wartości.

Realizacja koncepcji zrównoważonego marketingu w ujęciu mikro przynosi same korzyści o charakterze niematerialnym i materialnym. Aktywne zaangażowanie się przedsiębiorstw w działania na rzecz otoczenia polepsza ich wizerunek, co przekłada się na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz umożliwia realizację

celów działalności w długim horyzoncie czasowym. Dobra reputacja firmy, lepsze relacje z lokalną społecznością, możliwości bardziej skutecznego budowania wizerunku marki oraz lepsze relacje z pracownikami wpływają na większe zadowolenie jej klientów, którzy chętniej korzystają z oferty firmy – w efekcie następuje zwiększenie sprzedaży i przychodów firmy. Z drugiej jednak strony podkreśla się znaczenie marketingu na poziomie makro. W perspektywie makro marketing służy poprawie jakości życia społeczeństwa i realizowaniu działań zgodnych z ekonomią zrównoważonego rozwoju. Należy pamiętać, iż sam marketing czy też zrównoważony marketing nie zaproponuje ostatecznych rozwiązań współczesnych problemów społeczno-środowiskowych, dopiero połączenie działań na poziomie mikro z działaniami w skali makro – w postaci regulacji rządowych w zakresie kształtowania polityki środowiskowej i współpracy organizacji międzynarodowych – może przynieść trwały efekt, zapewniający rozwój i istnienie przyszłych pokoleń. Wskazano, iż marketing zrównoważony jest innowacyjnym narzędziem doskonalenia przedsiębiorstwa, ponieważ bierze pod uwagę nie tylko potrzeby jednostkowe i bieżące, ale również zbiorowe i długookresowe. Współczesne przedsiębiorstwo, a tym bardziej przedsiębiorstwo przyszłości musi uwzględniać nie tylko potrzeby oferenta i odbiorcy, ale także społeczeństwa jako całości, a środowisko przyrodnicze, będące bazą materialną wszelkich działań traktować, jak równoprawny podmiot swojego otoczenia. Dla przykładu można nawiązać do procesu kreowania innowacji produktowych. Przyjmując, iż marketing przyspiesza adaptację innowacji, a one dotyczą coraz częściej bardziej przyjaznych środowisku produktów, sposobów komunikacji czy dystrybucji, to rola marketingu staje się istotna. Komunikowanie informacji na temat tego typu produktów oraz ich promocja wpływa na zaspokajanie satysfakcji klientów oraz na poprawę stanu środowiska naturalnego. Należy wspomnieć, iż działania marketingu zrównoważonego przekładają się również na zmianę wzorców konsumpcji i stylu życia. Coraz częściej konsumenci negują produkty, usługi i działania mające niepożądany efekt społeczny, środowiskowy czy ekonomiczny.

Reasumując rozważania należy podkreślić, iż efektem realizacji koncepcji marketingu zrównoważonego jest projektowanie takich działań, które jednocześnie są ekonomicznie wartościowe, ekologicznie przyjazne i społecznie odpowiedzialne w długim horyzoncie czasowym. Motywy natomiast mogą być różnorodne, mogą wynikać z konieczności dostosowania się do zasad obowiązującego prawa – odpowiedzialność narzucona. Kolejnym motywem podejmowania działań umożliwiających zrównoważony rozwój może być presja publiczna lub mająca źródło w działaniach konkurencji, która wymusza na przedsiębiorstwie określone

zachowania – odpowiedzialność wymuszona. Przedsiębiorstwa mogą także angażować się w tego typu działania w pełni świadomie i dobrowolnie – odpowiedzialność świadoma. Bez względu jednak na to, jakie są motywy realizacji marketingu zrównoważonego, w strategię marketingowego działania przedsiębiorstw na stałe muszą być wpisane działania o charakterze społecznym i ekologicznym. Z tego wynika, iż współcześnie marketing musi być szerzej rozumiany – nie tylko jako działalność, której efektem będzie satysfakcja klientów i zaspokojenie ich potrzeb przy jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych, ale również działalność, której efekty będą pozytywnie wpływały na przyszłe pokolenia.

Podsumowując należy zaznaczyć, iż marketing zrównoważony nie jest właściwie nowym rodzajem marketingu, ale marketingiem udoskonalonym. Jego realizacja jest procesem złożonym i pozostaje kwestią otwartą, czy i kiedy przedsiębiorstwa będą ją powszechnie stosować. Pełna i wyłączna realizacja marketingu zrównoważonego jest pewnym wzorcem idealnym, do którego przedsiębiorstwa mogą zbliżać się szybciej lub wolniej w zależności od wielu czynników. Do kluczowych czynników umożliwiających działanie zgodnie z założeniami marketingu zrównoważonego, należy zaangażowanie społeczne właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwem, co potem przekłada się na działania pracowników firmy. W ramach koncepcji zrównoważonego marketingu przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia celów koncentrujących się wokół trzech aspektów: ekologicznego, społecznego i ekonomicznego

Bibliografia

- Belz F.M., Peattie K., *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, Wiley 2012.
- Belz F.M., Peattie K., *Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing*, „Marketing Review St. Gallen” 2010, vol. 27, no. 5.
- Bohnsack R., Pinkse J., Kolk A., *Business Models for Sustainable Technologies: Exploring Business Model Evolution in the Case of Electric Vehicles*, „Research Policy Elsevier” 2014, no. 43(2).
- Davies I.A., Doherty B., Knox B., *Running Head: The Rise and Stall of a Fair-trade Pioneer. The Cafédirect Story*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 92, no. 1.
- Fisk G., *Envisioning a Future for Macromarketing*, „Journal of Macromarketing” 2006, vol. 26, no. 2.
- Fuller D.A., *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Sage, Thousand Oaks 1999.
- Hunt S., *Sustainable Marketing, Equity and Economic Growth: A Resource-Advantage, Economic Freedom Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, vol. 39, no. 1.

- Kotler Ph., *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley, Hoboken 2010.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Knowledge Management and Organizational Learning*, ed. W.R. King, Springer Science & Business Media, 2009.
- Matz S., Grah V., Manz E., *Relationship Marketing – Case Study on IKEA*, GRIN Verlag, 2008.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.
- Ramaswamy V., Gouillart F., *Building the Co-Creative Enterprise*, „Harvard Business Review” 2010, no. 10.
- Ramaswamy V., Gouillart F., *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York 2010.
- Sheth J.N., Parvatiyar A., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995.
- Sheth J.N., Parvatiyar A., *The Evolution of Relationship Marketing*, „International Business Review” 1995, no. 4(4).
- Ziółkowska M., *Zarządzanie marketingowe w małym i średnim przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. A. Skowronek-Mielczarek, Difin, Warszawa 2016.

Netografia

- Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, www.ama.org
- Raport *Talk the Walk. Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications*, United Nations Environment Programme, UN Global Compact and Utopies, 2005, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0763xPA-TalkWalk.pdf>