

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynek: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Sabina Zaremba-Warnke

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: sabina.zaremba@ue.wroc.pl

MARKETING ZRÓWNOWAŻONY JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest charakterystyka koncepcji marketingu zrównoważonego oraz identyfikacja powiązań pomiędzy tą koncepcją a doskonaleniem przedsiębiorstwa. W artykule scharakteryzowano koncepcję marketingu zrównoważonego, jej ewolucję, główne cechy oraz powiązanie z ekonomią zrównoważonego rozwoju i związek z kryteriami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, proponowanymi przez ekonomistów zrównoważonego rozwoju. Wskazano, że 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.

Słowa kluczowe: marketing zrównoważony, zrównoważony rozwój, doskonalenie przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.07

1. Wstęp

Współczesne globalne problemy ekologiczne, ekonomiczne i społeczne powodują reakcję społeczeństwa w postaci inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju (por. np.: [Zaremba-Warnke 2012, s. 73-87]). Rosnąca świadomość obywatelska owocuje zmianami zachowań zarówno po stronie popytu – konsumentów, jak i po stronie podaży – oferentów. Coraz bardziej aktywny ruch etycznego konsumeryzmu wywiera nacisk na przedsiębiorstwa, domagając się, aby działały w sposób zrównoważony.

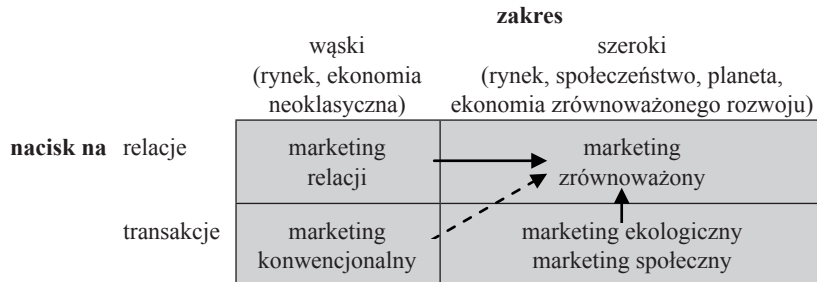
Przedsiębiorstwa, które odpowiednio wcześniej zauważą pozytywne zmiany na rzecz zrównoważonego rozwoju w swoim otoczeniu, mają szansę zachować konkurencyjność, a w przyszłości korzystać z pozycji lidera na rynku (por. np.: [Hammer 2006, s. 11-39; Söderbaum 2008, s. 79-80; Belz, Peattie 2009, s. 5-16; Kotler i in. 2010, s. 21-47; Janasz (red.) 2011, s. 9; Marcus i in. 2011, s. 295-305]). Działanie

zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju wyznacza nowy kierunek doskonalenia przedsiębiorstwa, na ogół trudny – przy obecnych rozwiązaniach systemowych, ale nie niemożliwy do zrealizowania. Innowatorzy w tej dziedzinie mogą wykorzystać narzędzie, jakim jest marketing zrównoważony.

Celem artykułu jest charakterystyka koncepcji marketingu zrównoważonego oraz identyfikacja powiązań pomiędzy tą koncepcją a doskonaleniem przedsiębiorstwa.

2. Charakterystyka koncepcji marketingu zrównoważonego

Marketing zrównoważony to stosunkowo nowa koncepcja, która pojawiła się na gruncie dorobku marketingu relacji, marketingu społecznego, marketingu ekologicznego oraz ekonomii zrównoważonego rozwoju (por. np.: [Belz, Peattie 2009, s. 16-38; Kotler i in. 2010, s. 43-53]). Kluczowe znaczenie w tym procesie ma ewolucja ekonomii zrównoważonego rozwoju, której podstawy uformowane zostały na bazie ekonomii środowiska i ekonomii ekologicznej i związanych z nimi badań nad zrównoważonym rozwojem (por. np.: [Rogall 2002, 2004, 2009, 2010; Kiełczewski 2009; Poskrobko 2011a, 2011b]). Ewolucję koncepcji marketingu zrównoważonego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Ewolucja koncepcji marketingu zrównoważonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Belz, Peattie 2009, s. 18].

Koncepcja marketingu zrównoważonego kładzie nacisk na długotrwałe, dobre relacje z interesariuszami, społeczne i ekologiczne aspekty wszystkich działań przedsiębiorstwa oraz uwzględnia konieczność integrowania celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Marketing zrównoważony ma niewątpliwie silny wymiar aksjologiczny, podobnie jak nadrzędna dla niego koncepcja zrównoważonego rozwoju. Główne wartości uznawane za priorytetowe w rozwoju zrównoważonym przedstawiono w tab. 1. Należy podkreślić, że wartością integrującą wszystkie pozostałe jest lepsza jakość życia obecnych i przyszłych pokoleń.

Zarówno ekonomia zrównoważonego rozwoju, jak i marketing zrównoważony to koncepcje konstytuujące się i wymagające dalszych badań.

Tabela 1. Główne wartości w koncepcji zrównoważonego rozwoju

Wartości ekologiczne	Wartości ekonomiczne	Wartości społeczno-kulturowe
<ul style="list-style-type: none"> – bioróżnorodność – piękno krajobrazu – dbałość o przyrodę – szacunek wobec wszystkich istot żywych – zdrowie 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost gospodarczy – dobrobyt – rozwój naukowo-techniczny 	<ul style="list-style-type: none"> – wolność – równość – bezpieczeństwo – współdziałanie – tolerancja – pokój – ład – sprawiedliwość – wewnątrz i międzygeneracyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Borys (red.), 1999, s. 94-95].

Dlatego też w artykule proponuje się zdefiniować marketing zrównoważony jako „proces zaspokajania potrzeb konsumentów i społeczeństwa poprzez planowanie i urzeczywistnianie koncepcji korzyści, kosztów, komunikacji oraz wygody związanych z oferowanym produktem, w sposób satysfakcjonujący strony wymiany i równocześnie zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju”.

Charakterystyczne składowe powyższej definicji to:

- Potrzeby konsumentów.
- Potrzeby społeczne.
- Mix marketingowy 4 „C”.
- Satysfakcja stron wymiany.
- Działanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Potrzeby konsumentów traktowane są jako bieżące i jednostkowe (indywidualne). Ich zaspokojenie odbywa się po dokonaniu transakcji i na ogół dotyczy krótkiej perspektywy czasowej. Korzyści związane z realizacją transakcji pojawiają się natychmiastowo albo w stosunkowo krótkim czasie.

Pojęcie potrzeb społecznych odróżnia marketing zrównoważony od koncepcji marketingu konwencjonalnego. Potrzeby społeczne mają charakter zbiorowy i długookresowy – ich realizacja wymaga na ogół dłuższej perspektywy czasowej. Korzyści z realizacji tych potrzeb pojawiają się często po upływie dłuższego czasu, natomiast koszty ponoszone są natychmiast. W miarę wzrostu współczesnych problemów społeczno-gospodarczych potrzeby społeczne i korzyści wynikające z ich realizacji stają się tożsame z potrzebami i korzyściami związanymi ze zrównoważonym rozwojem (por. tab. 2).

Kolejnym wyróżnikiem marketingu zrównoważonego jest transformacja tradycyjnych instrumentów marketingowych 4 „P” w mix marketingowy 4 „C”¹ (por. rys. 2).

Odpowiednikiem produktu jest korzyść dla klienta ściśle związana z potrzebami i pragnieniami. Cena zamienia się w koszt, dystrybucja – w wygodę zakupu, a pro-

¹ Mix marketingowy 4 „C” został zaproponowany przez R. Lauterborn’a.

Tabela 2. Główne korzyści wynikające z realizacji potrzeb społecznych w aspekcie zrównoważonego rozwoju

Korzyści ekologiczne	Korzyści ekonomiczne	Korzyści społeczno-kulturowe
<ul style="list-style-type: none"> – spowolnienie ocieplenia klimatu, – zachowanie bioróżnorodności, – trwałe zachowanie zasobów odnawialnych, – stopniowe zmniejszanie zużycia zasobów nieodnawialnych, – zmniejszanie zagrożeń zdrowotnych przez ograniczenie emisji substancji toksycznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie miejsc pracy, – zaspokajanie podstawowych potrzeb materialnych, – zabezpieczenie przed ekstremalnymi podwyżkami cen surowców z importu, – zmniejszenie zależności gospodarczej od surowców z importu, – obniżenie kosztów szkód ekologicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie potencjału partycypacji w życiu publicznym, – sprawiedliwość wewnątrz i międzygeneracyjna, – wzrost trwałości zaopatrzenia w zasoby, – wzmacnianie pokoju na świecie dzięki zmniejszeniu zależności od zasobów, – zwiększenie poczucia bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rogall 2010, s. 317-318].

4 „P”	4 „C”
Product (produkt)	Costumers value/Costumers needs and wants (wartość, korzyść dla klienta/potrzeby i pragnienia klienta)
Price (cena)	Cost to the consumer (koszt dla klienta)
Place (miejsce wymiany/dystrybucja)	Convenience (wygoda zakupu)
Promotion (promocja)	Communication (komunikowanie się, dialog z konsumentem)

Rys. 2. Transformacja 4 „P” w 4 „C”

Źródło: opracowanie własne.

mocja kojarzona z nachalnym nakłanianiem do zakupu – w uczciwy dialog z konsumentem. Marketingowy proces zaspokojenia potrzeb wymaga konsekwentnego spojrzenia na produkt przez pryzmat 4 „C” [Kotler 1999, s. 134]. Umożliwia to rzeczywiste przyjęcie potrzeb konsumenta jako punktu wyjścia wszelkich działań firmy. Mix marketingowy 4 „P” w praktyce odzwierciedla spojrzenie na biznes z punktu widzenia oferenta i dlatego działania określane jako marketingowe, tak naprawdę są bardzo często jedynie działaniami z zakresu promocji sprzedaży – stąd społeczna krytyka marketingu i kojarzenie go z manipulacją.

Satysfakcja stron wymiany, w powyższej definicji marketingu zrównoważonego, wskazuje na konieczność odpowiedzialnego uwzględnienia zarówno potrzeb oferenta, jak i odbiorcy. Wskazuje również, że marketing nie zawsze musi dotyczyć organizacji skierowanych na zysk, ale może być wykorzystywany przez organizacje non profit. Zapewnienie satysfakcji oznacza konieczność planowania strategicznego, poszukiwania innowacji produktowych, segmentacji, badania potrzeb grup do-

celowych i odpowiedniego pozycjonowania. Czynnikiem, który również odróżnia marketing zrównoważony od marketingu konwencjonalnego jest uwzględnienie obok dwóch podstawowych stron wymiany, tj. oferenta i konsumenta, także społeczeństwa i jego potrzeb. Za stronę wymiany należałoby uznać także środowisko przyrodnicze, ponieważ każdy proces wymiany ma mniejszy lub większy wpływ na środowisko, z którego substancje są pobierane i do którego substancje są odprowadzane, co ma wpływ na funkcjonowanie wszystkich stron wymiany. Tak szerokie ujęcie stron wymiany i ich potrzeb powoduje, że nie wszystkie produkty mogą być przedmiotem zainteresowania marketingu zrównoważonego².

Działanie **zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju** oznacza dążenie do uwzględnienia trzech głównych aspektów rozwoju, tj. ekologicznego, ekonomicznego i społeczno-kulturowego, w ramach istniejącego systemu wartości (por. tab. 1)³.

Marketing zrównoważony nie jest właściwie „nowym rodzajem marketingu”, ale marketingiem udoskonalonym. Koncepcja ta uwzględnia ograniczenia gospodarki rynkowej i uznaje konieczność regulacji mechanizmów rynkowych [Belz, Peattie 2009, s. 18-30].

Tak rozumiany marketing zrównoważony spełnia wszystkie funkcje marketingu, ale należy podkreślić, że funkcja społeczna w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi staje się nadrzędna wobec pozostałych. Konieczność łączenia celów ekonomicznych firmy z odpowiedzialnością społeczną rzutuje bezpośrednio na budowę strategii marketingowej (funkcja zarządzania), wymusza konieczność dokładnego badania rynku pod kątem potrzeb długookresowych (funkcja gromadzenia informacji rynkowej), wpływa na sposób przepływu dóbr na drodze producent – konsument (funkcja obrotu towarowego) oraz wymaga wykorzystania dorobku m.in. ekonomii zrównoważonego rozwoju (funkcje naukowe).

3. Marketing zrównoważony a ekonomia zrównoważonego rozwoju

Marketing zrównoważony uwzględnia równocześnie punkt widzenia konsumenta, oferenta i społeczeństwa, mając na celu zintegrowane korzyści ekonomiczne, ekologiczne i społeczno-kulturowe⁴. Cele tej koncepcji są więc zgodne z celami gospodarki zrównoważonej ustanowionymi przez ekonomistów zrównoważonego rozwoju (por. [Rogall 2010, s. 47]).

Konstytuująca się obecnie ekonomia zrównoważonego rozwoju wyznacza nowe ramy funkcjonowania i nowe kryteria doskonalenia przedsiębiorstwa. Nadrzędnym

² Z pewnością nie mogą to być np. papierosy, żywność modyfikowana genetycznie czy tzw. fast food.

³ Zasady te są szeroko opisane w literaturze przedmiotu; por. np.: [Borys 2003, s. 120; *Druga ...* 2000; Borys 1996, s. 37-47].

⁴ Z tego powodu w literaturze można spotkać się też z określeniem: zintegrowany marketing ekologiczny (por.: [Belz 2001]).

kryterium doskonalenia jest zrównoważoność produktów i procesów w przedsiębiorstwie. Do oceny zrównoważoności przedstawiciele ekonomii zrównoważonego rozwoju proponują zestaw kryteriów zrównoważonego rozwoju (por. tab. 3).

Tabela 3. Kryteria celowe do oceny zrównoważoności produktów i procesów w przedsiębiorstwie

Grupa kryteriów	Kryterium	Charakterystyka kryterium
1	2	3
Ekologiczne	Nieszkodliwość dla klimatu	Używanie energii ze źródeł kopalnych (cel: rezygnacja z używania)
	Nieszkodliwość dla naturalnego krajobrazu	Zabudowa obszarów naturalnych (cel: rezygnacja z dodatkowej zabudowy obszarów naturalnych)
	Nieszkodliwość dla przyrody	Wpływ na bioróżnorodność (cel: ochrona bioróżnorodności)
	Wykorzystanie zasobów nieodnawialnych	Eksploatacja zasobów nieodnawialnych (cel: ograniczenie do materiałów wtórnych lub trwale dostępnych)
	Wykorzystanie zasobów odnawialnych	Eksploatacja zasobów odnawialnych (cel: wykorzystywanie wyłącznie zasobów odnawialnych, które można zagospodarować w sposób proekologiczny)
	Zagrożenia zdrowotne	Używanie toksycznych materiałów oraz emisje szkodliwych substancji (cel: zaprzestanie używania i emisji)
Ekonomiczne	Efekty gospodarcze	Znaczenie dla gospodarki narodowej wyrażające się przez wytworzone wartości i poziom zatrudnienia (cele: wysoki poziom zatrudnienia z dostatecznym wynagrodzeniem, zachowanie akceptowalnych norm jakości pracy)
	Zaspokojenie potrzeb, stosowne ceny	Niezawodność, trwałość, stosowne ceny (cele: niezawodność, ponadczasowe wzornictwo, wielofunkcyjność, uczciwa cena nabycia, zapewniająca dostateczny zysk i wystarczające wynagrodzenie za pracę, dostępność cenowa dla większości społeczeństwa i niskie koszty eksploatacji)
	Efekty inflacyjne, wpływ na koncentrację kapitału	Efekty inflacyjne (cele: stabilność cen, zmniejszenie cen, zmniejszenie stopnia koncentracji kapitału, skuteczna konkurencja)
	Zależność od dostaw surowców	Intensywność transportu (cele: z własnego regionu powinno pochodzić tyle surowców i produktów wsadowych, ile wydaje się racjonalne z ekologicznego punktu widzenia i odpowiedzialne ze względów gospodarczych)
	Efektywność techniczna, rywalizacja o dostęp	Produktywność energii i zasobów przy produkcji i eksploatacji w stosunku do ceny nabycia (cel: wzrost do maksymalnych możliwości fizycznych)

Tabela 3, cd.

1	2	3
Społeczno-kulturowe	Demokracja uczestnicząca, akceptowalność społeczna	Cele: przeznaczenie produkcji i dostaw wyłącznie do państw i przedsiębiorstw, w których zachowuje się zasady demokracji uczestniczącej i praworządności (system wielopartyjny, wolne wybory, prawa człowieka, wolność tworzenia związków zawodowych)
	Likwidacja ubóstwa, trwała pewność zaopatrzenia	Wkład w trwałą pewność zaopatrzenia, łatwość użycia i stosowne ceny (cele: dobra nie powinny zawierać żadnych zasobów naturalnych, których nie można wykorzystać w sposób zrównoważony oraz muszą być jak najbardziej przyjazne dla użytkownika)
	Integracja w istniejących strukturach	Cele: zwiększenie równości szans, integracja w istniejących strukturach, niskie koszty towarzyszące
	Unikanie konfliktów	Cele: produkty i techniki powinny przyczyniać się do unikania globalnych konfliktów i do kształtowania sprawiedliwości międzynarodowej, np. przez ograniczanie zużycia dóbr deficytowych i poszanowanie zasad rywalizacji o dostęp
	Troska o bezpieczeństwo, jakość życia, zdrowie	Zagrożenia, koszty najgroźniejszych wypadków (cele: minimalizacja ryzyka, zaprzestanie produkcji dóbr, które stwarzają niedopuszczalne ryzyko w trakcie użytkowania lub unieszkodliwiania odpadów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rogall 2010, s. 315-316].

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem realizacja założeń ekonomii zrównoważonego rozwoju sprowadza się do zastosowania wielu różnych środków i instrumentów, które można przyporządkować do trzech długoterminowych ścieżek strategicznych, które H. Rogall⁵ scharakteryzował w następujący sposób [Rogall 2010, s. 168]:

1. Strategia efektywności – zakłada dziesięciokrotne zwiększenie wydajności zasobów; oznacza to, że istniejące już produkty zmienia się w taki sposób, aby zwiększyć wydajność wykorzystania zasobów przy jednoczesnym zmniejszeniu emisji zanieczyszczeń.

2. Strategia spójności – polega na opracowaniu nowych produktów, spełniających wymogi zrównoważonego rozwoju.

3. Strategia wystarczalności – oznacza dobrowolne decydowanie się ludzi na stopniowe zmienianie własnego życia w sposób społecznie odpowiedzialny, tzn. kształtowanie go według zasady sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej. Chodzi głównie o ograniczanie wykorzystania zasobów naturalnych, ponieważ granice tolerancji natury już zostały przekroczone.

Marketing zrównoważony umożliwia realizację wszystkich ścieżek strategicznych ekonomii zrównoważonego rozwoju (por.: [Zaremba-Warnke 2013, s. 2850-

⁵ Holger Rogall – jeden z czołowych przedstawicieli ekonomii zrównoważonego rozwoju.

-2860]). Obecnie najbardziej popularna jest strategia efektywności oraz spójności. W ramach tych strategii przedsiębiorstwa wprowadzają na rynek m.in. takie produkty, jak: wodooszczędna końcówka prysznicowa, pralka lub umywalka, której odpływ podłączony jest do rezerwuaru muszli klozetowej, domy pasywne, zrównoważone obiekty turystyczne, kosmetyki nietestowane na zwierzętach, drewno z lasów hodowlanych, żywność ekologiczna itp.

Działania w ramach strategii efektywności i spójności dają czas na ewolucyjne przystosowanie się przedsiębiorstw do wymogów zrównoważonego rozwoju. Umożliwiają też edukację społeczeństwa na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz poprzez instrumenty promocji nagłaśniają problemy odpowiedzialności społecznej. Niemniej jednak – w miarę kurczenia się naturalnych podstaw gospodarowania – strategia wystarczalności będzie stawała się dominującą, co może oznaczać radykalne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

4. Marketing zrównoważony w doskonaleniu przedsiębiorstwa

Marketing zrównoważony może być narzędziem doskonalenia przedsiębiorstwa ponieważ oznacza przyjęcie potrzeb klienta za punkt wyjścia działalności. Warto jeszcze raz podkreślić, że dotyczy to szeroko rozumianych potrzeb związanych z danym produktem. Chodzi więc nie tylko o zdolność do spełnienia bieżących, indywidualnych oczekiwań klienta, ale również o to, jak cały cykl życia produktu oddziałuje na realizację zrównoważonego rozwoju. Przyjęcie zrównoważoności jako kryterium doskonalenia przedsiębiorstwa zakłada, że istnieje grupa konsumentów, dla których wartości i korzyści związane z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju są na tyle ważne, że determinują decyzje zakupu. Analiza danych, zawartych w tabelach 1 i 2 wyraźnie wskazuje, że większość wartości i korzyści związanych z koncepcją zrównoważonego rozwoju jest ogólnie ceniona społecznie. Dlatego im większa jest wiedza konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju, tym większa skłonność do zakupu produktów zrównoważonych [Belz, Peattie 2009, s. 83].

Rozwój ruchu konsumeryzmu pozwala zakładać, że w przyszłości konsumenci odpowiedzialni społecznie będą mieli coraz większy wpływ na rynek (por. np. [Zarremba-Warnke 2012, s. 73-87]). Konsument odpowiedzialny społecznie zwraca uwagę na społeczne aspekty wszystkich działań firmy, z której produktów korzysta. Tego typu konsument określany jest również jako proekologiczny, zielony, etyczny, świadomy, wrażliwy społecznie. Można go też określić jako konsumenta zrównoważonego, ponieważ analiza tendencji rozwoju konsumpcji (por. [Graczyk, Mazurek-Łopacińska 2009, s. 103-106]) oraz obszarów działania współczesnych ruchów konsumenckich (por. [Kielczewski 2008, s. 191-201]) wskazuje, że konsument odpowiedzialny społecznie na ogół obejmuje całość wymogów zrównoważonego rozwoju.

Konsument zrównoważony jest świadomy, że poprzez decyzje zakupu i zachowania w ramach gospodarstwa domowego wpływa na problemy społeczne. Dlatego

krytycznie podchodzi do przekazów promocyjnych rozbudzających nowe pragnienia i mód kreowanych przez producentów w celu zwiększenia sprzedaży, rezygnuje z produktów szkodliwych ze społecznego punktu widzenia, użytkuje oszczędnie energię elektryczną, gaz i wodę oraz przedmioty. Konsument taki często angażuje się w działania ruchu konsumeryzmu oraz domaga się od państwa wprowadzenia rozwiązań systemowych, ułatwiających odpowiedzialny społecznie styl życia.

Wykorzystywane w marketingu zrównoważonym instrumentarium 4 „C” pozwala na dokładną analizę jednostkowych i społecznych potrzeb konsumentów zrównoważonych i poszukiwanie rozwiązań, które te potrzeby zaspokoją.

Pierwsze „C” z mieszanki marketingu zrównoważonego, czyli korzyść/wartość dla klienta (*Costumers value*), oznacza zaoferowanie konsumentom produktu zrównoważonego z korzyściami, jakie wiążą się ze zrównoważonym rozwojem. Do tego celu służą między innymi kryteria oceny zrównoważoności (por. tab. 3) oraz szereg mierników opracowanych na ich podstawie (por. np.: [Wirtenberg, Rusell, Lipsky 2009, s. 162-200; Brocke, Seidel, Recker 2012, s. 181-199]). Kluczową kwestią jest jednak faza projektowania produktu, w której opracowuje się koncepcję produktu zrównoważonego⁶. W fazie tej planuje się korzyści, które produkt dostarczy konsumentowi, i uwzględnia zintegrowane korzyści gospodarki zrównoważonej – im więcej korzyści, tym bardziej produkt jest zrównoważony (por. tab. 2), (szerzej zob.: [Belz, Peattie 2009, s. 149-243]). Zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb i pragnień konsumentów wymaga redefiniowania koncepcji biznesu i strategii pod kątem celów zrównoważonego rozwoju, co w wielu sytuacjach może oznaczać całkowitą zmianę profilu działalności. Największą szansę powodzenia na rynku mają te produkty, które dostarczają możliwie wiele korzyści, a równocześnie wiążą się z niskimi kosztami dla odbiorcy.

Dlatego też kategoria kosztów (*Cost to the consumer*) stanowi kolejny bardzo istotny element mieszanki 4 „C”. Niezwykle ważna jest identyfikacja wszystkich kosztów, które wiążą się z produktem pamiętając, że koszt dla klienta, nie ma wyłącznie charakteru finansowego (cenowego), np. kosztem dla odbiorcy jest również wysiłek związany z koniecznością zakupu produktu zrównoważonego w specjalistycznym sklepie, zmiana dotychczasowych nawyków lub czas potrzebny do zdobycia informacji na temat produktów zrównoważonych (por. np.: [Belz, Karg, Witt 2007, s. 57-74]).

Istotnym aspektem analizy kosztów jest fakt występowania fuzji i kolizji korzyści, jakich dostarcza odbiorcy produkt zrównoważony. Przykładowo żywność ekologiczna nabywana bezpośrednio w gospodarstwie rolnym łączy w sobie takie korzyści jak m.in. wysokie walory smakowe, poczucie bezpieczeństwa zdrowotnego, pozytywny wpływ na zdrowie, na rozwój rynków lokalnych, na zachowanie bioróżnorodności. Z żywnością taką wiążą się jednak także kolizje korzyści, np. możliwość spożywania określonych produktów wyłącznie w sezonie albo w ograniczonej

⁶ Produkt *sensu largo*, tj. może to być dobro fizyczne, usługa, osoba, idea itp.

ilości – konsumentowi przyzwyczajonemu do pewnych smaków przez cały rok może być bardzo trudno zmienić swoje nawyki. Kolizje korzyści należy również uznać za koszt dla klienta. Zadaniem marketerów jest poszukiwanie rozwiązań, które zapewniają konsumentom jak najwięcej fuzji korzyści i jak najmniej kolizji oraz kosztów. Szczególną uwagę należy zwracać na szukanie fuzji potrzeb krótkookresowych z długookresowymi i unikanie ich kolizji. Do zadań marketerów zalicza się także poszukiwanie rozwiązań, które minimalizują koszty i łagodzą kolizje korzyści. Bardzo pomocne są instrumenty komunikacji, a szczególnie *public relations* (PR), dzięki którym można łagodzić napięcia związane ze zmianą nawyków. Konsument dzięki instrumentom PR wie, że robi coś ważnego dla siebie i społeczeństwa, że inni konsumenci też tak postępują – wtedy koszt nie jest dla niego tak dotkliwy. Instrumenty komunikacji pozwalają też uświadomić odbiorcy, że cena produktu zrównoważonego odzwierciedla wszystkie koszty związane z działalnością przedsiębiorstwa i użytkowaniem produktu, co pozwala łatwiej zaakceptować fakt, że najczęściej jest ona wyższa od ceny produktów konwencjonalnych. Dopóki odpowiednie rozwiązanie systemowe nie zapewni konieczności internalizacji przez przedsiębiorstwa kosztów zewnętrznych, dopóty większość cen produktów zrównoważonych będzie wyższa od ich konwencjonalnych odpowiedników.

Z kategorią kosztu dla klienta wiąże się też ściśle kolejne „C”, tj. wygoda zakupu (*Convenience*). Dostosowanie intensywności dystrybucji i redystrybucji do potrzeb grupy docelowej, przy jednoczesnym przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju nie jest łatwe. Podobnie jak w przypadku kosztów bardzo pomocne byłyby rozwiązania systemowe, np. dotowanie transportu kolejowego, ograniczanie transportu samolotowego, niższe czynsze dla sklepów sprzedających zrównoważone produkty, sprawniejszy system redystrybucji zużytych opakowań.

Efektywne wykorzystanie marketingu zrównoważonego jest również uzależnione od kolejnego „C”, tj. komunikacji (*Communication*). Opiera się ona na doskonaleniu form dialogu z konsumentem, w celu podkreślenia zrównoważonego charakteru oferty i dostosowania przekazu do rzeczywistych, a nie pozornych potrzeb grupy docelowej, oraz uwrażliwiania otoczenia na problemy zrównoważonego rozwoju.

W działaniach z zakresu komunikacji kładzie się nacisk przede wszystkim na informowanie i wiarygodność. Podstawą jest pełna transparentność wszystkich działań, co wiąże się bezpośrednio z etycznością i odpowiedzialnością za społeczne skutki działalności przedsiębiorstwa, ponieważ tylko takie przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na pełną transparentność. Warto zwrócić też uwagę, że dominującą rolę w komunikacji odgrywają instrumenty PR, których celem jest dbałość o relacje z wszystkimi grupami otoczenia. Szczególnie ważne jest zarządzanie personelem, ukierunkowane na realizację zrównoważonego rozwoju, ponieważ wyłącznie zaangażowani społecznie pracownicy mogą zapewnić stałe doskonalenie procesów i produktów zrównoważonych.

Scharakteryzowane powyżej instrumenty marketingu zrównoważonego stanowią integralną całość, oddziałując na siebie synergicznie. Należy podkreślić, że klu-

czowy czynnik sukcesu wykorzystania mieszanki marketingowej stanowią ludzie – właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa. Wysoki poziom świadomości społecznej i wola działania w sposób zrównoważony mają decydujący wpływ na wykorzystanie marketingu zrównoważonego. Zintegrowany mix marketingowy 4 „C” zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju umożliwia zaspokojenie potrzeb konsumentów zrównoważonych.

Trudno prognozować, czy i kiedy koncepcja marketingu zrównoważonego będzie wykorzystywana w skali masowej. Niemniej jednak w krajach wysoko rozwiniętych od kilkudziesięciu lat można obserwować przedsiębiorstwa działające w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. Poprzez odpowiednią politykę korzyści, wygody zakupu, kosztów i zintegrowaną komunikację marketingową oferenci zaspokajają potrzeby konsumentów w sposób zrównoważony (por. np.: [Belz, Peattie 2009, s. 124-126, 176-177, 202-203, 226-227, 248-249]). Jak potwierdza praktyka, dostarczanie konsumentom produktów zgodnych z wymogami zrównoważonego rozwoju stanowi szansę wyróżnienia swojej oferty oraz budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej (por. np.: [Baumast, Pape 2008, s. 246-254, 259-263; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 169-178; Madhavan i in. 2012, s. 181-186]). Jest to jak dotąd najdoskonalsza forma zaspokajania potrzeb w sposób społecznie odpowiedzialny.

5. Zakończenie

Ewolucja filozofii działania przedsiębiorstwa na rynku zmierza w kierunku uwzględnienia szerszych potrzeb niż tylko indywidualne oczekiwania oferenta i odbiorcy. Współczesne przedsiębiorstwo, a tym bardziej przedsiębiorstwo przyszłości musi uwzględniać wszystkie podmioty swojego otoczenia, a obok potrzeb jednostkowych i bieżących zaspokajać też potrzeby zbiorowe i długookresowe związane ze zrównoważonym rozwojem. Należy podkreślić, że do podmiotów otoczenia, a nawet do interesariuszy przedsiębiorstwa powinno zaliczyć się również środowisko przyrodnicze, które stanowi materialną podstawę funkcjonowania każdej cywilizacji.

Takie zmiany wymagają czasu, energii i środków i na razie są w większości dobrowolne, ale w miarę wzrostu świadomości konsumenckiej będą stawały się koniecznością. Te przedsiębiorstwa, które w porę zaczną proces przystosowawczy do wymogów zrównoważonego rozwoju, będą mogły zachować konkurencyjność i rozwijać się nadal.

Narzędziem, które umożliwia dostosowanie się do zasad zrównoważonego rozwoju, jest marketing zrównoważony – poprzez wykorzystanie zintegrowanego instrumentarium marketingowego 4 „C”, którego podstawą są szeroko rozumiane potrzeby klienta, pozwala doskonalić przedsiębiorstwo – sprawiać, że jego działalność staje się coraz bardziej zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju i zapewnia wszystkim podmiotom otoczenia przedsiębiorstwa lepszą jakość życia.

Realizacja koncepcji marketingu zrównoważonego jest procesem złożonym i pozostaje kwestią otwartą, czy i kiedy przedsiębiorstwa będą ją powszechnie stosować. Pełna realizacja marketingu zrównoważonego jest pewnym wzorcem idealnym, do którego przedsiębiorstwa mogą zbliżać się szybciej lub wolniej w zależności od wielu czynników. Do kluczowych i bezwzględnie koniecznych czynników umożliwiających działanie zgodnie z założeniami marketingu zrównoważonego należy zaangażowanie społeczne właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwem – wola prowadzenia biznesu w sposób zrównoważony – przekonanie, że cele ekologiczne, ekonomiczne i społeczno-kulturowe są jednakowo ważne. Tylko taka postawa jest w stanie wywołać zaangażowanie społeczne wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Pozostałe czynniki nie są już tak obligatoryjne, chociaż znacznie wspomagające realizację marketingu zrównoważonego. Można zaliczyć do nich:

- Wysoki stopień zgodności przedmiotu prowadzonej działalności z koncepcją zrównoważonego rozwoju – np. świadczenie usług ekoagroturystycznych.
- Wiedzę i wysoki poziom odpowiedzialności społecznej interesariuszy.
- Rozwiązania systemowe, jak np. dotowanie rozwiązań proekologicznych, opodatkowanie działalności szkodliwej, wprowadzenie wymogu pełnej transparentności prowadzonej działalności dla wszystkich podmiotów społeczno-gospodarczych.

Literatura

- Baumast A., Pape J., 2008, *Betriebliches Umweltmanagement. Nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen*, Ulmer, Stuttgart.
- Belz F.-M., Karg G., Witt D. (red.), 2007, *Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert*, Metropolis-Verlag, Marburg.
- Belz F.-M., 2001, *Integratives Öko-Marketing*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Belz F.-M., Peattie K., 2009, *Sustainability marketing. A Global Perspective*, Wiley, Chichester.
- Borys T. (red.), 1999, *Wskaźniki ekorozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Borys T., 1996, *Dekalog ekorozwoju*, [w:] *Lokalna Agenda 21 czyli gminny program ekorozwoju*, t. 2, Jelenia Góra-Wrocław.
- Borys T., 2003, *Rola zasad w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie jakością i środowiskiem*, red. T. Borys, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra.
- Brocke J., Seidel S., Recker J., 2012, *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*, Springer, Heidelberg – Dordrecht – London – New York.
- Graczyk A., Mazurek-Łopacińska K. (red.), 2009, *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hammer M., 2006, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Helion, Gliwice.
- Janasz W. (red.), 2011, *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa.
- Kielczewski D., 2008, *Konsumpcja a perspektywy zrównoważonego rozwoju*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Kielczewski D. (red.), 2009, *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok.

- Kotler Ph. 1999, *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., 2010, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley, Hoboken,
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., Pyka P., 2010, *Die neue Dimension des Marketings: Vom Kunden zum Menschen*, Campus Verlag, Frankfurt-New York.
- Marcus A., Shrivastava P., Sharma S., Pogutz S., 2011, *Cross-Sector Leadership for the Green Economy: Integrating Research and Practice on Sustainable Enterprise*, Palgrave Macmillan, New York.
- Poskrobko B. (red.), 2011a, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok.
- Poskrobko B. (red.), 2011b, *Teoretyczne aspekty ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok.
- Madhavan g., Oakley B., Green D., Koon D., Low P. (red.), 2012, *Practicing Sustainability* Springer, New York.
- Rogall H., 2002, *Neue Umweltökonomie – Ökologische Ökonomie*, Leske + Budrich, Opladen.
- Rogall H., 2004, *Ökonomie der Nachhaltigkeit. Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft*, VS – Verlag, Wiesbaden.
- Rogall H., 2009, *Nachhaltige Ökonomie*, Metropolis, Marburg.
- Rogall H., 2010, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Söderbaum P., 2008, *Understanding Sustainability Economics*, Earthscan, London.
- Wirtenberg J., Russell W.G., Lipsky D. (red.), 2009, *Greenleaf AMACOM*, New York.
- Zaremba-Warnke S., 2012, *Konsumeryzm a procesy integracji i dezintegracji*, „Ekonomia i Prawo”. Tom VIII, nr 1, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zaremba-Warnke S., 2013, *Marketing jako narzędzie realizacji ścieżek strategicznych ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Rocznik Ochrona Środowiska (Annual Set The Environment Protection). Tom 15.

SUSTAINABLE MARKETING AS A TOOL OF ENTERPRISE IMPROVEMENT

Summary: The aim of this article is to characterize the sustainable marketing concept and to identify connections of this concept with enterprise improvement. The article describes the concept of sustainable marketing, its evolution, its main features and also the connection of this concept with sustainable development economics and with the criteria of sustainable development of enterprises, proposed by sustainable development economists. It was pointed out that sustainable marketing is an innovative tool of enterprise improvement, because it considers not only individual and current needs but also the collective and long-term ones. Both contemporary enterprise and especially enterprise of the future should pay attention not only to the supplier and recipient needs but also to the needs of the whole society. Nature, which is the material basis of all activities, must be treated as an equal subject of enterprise environment.

Keywords: sustainable marketing, sustainable development, enterprise improvement.