

**Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi  
konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego**

**Magdalena Stefańska**

**Poznań 2014**

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	6
<b>1. Koncepcja CSR jako wyznacznik strategii przedsiębiorstw handlu detalicznego</b> .....	15
1.1. Ewolucja i istota pojęcia społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw .....	15
1.2. Koncepcja CSR w wybranych nurtach nauk o zarządzaniu .....	39
1.3. Uwarunkowania rozwoju koncepcji CSR w przedsiębiorstwach handlu detalicznego .....	50
1.4. Miejsce społecznej odpowiedzialności w strategiach detalistów .....	58
<b>2. CSR a źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego</b> .....	70
2.1. Istota i źródła przewagi konkurencyjnej detalistów .....	70
2.2. Model łańcucha wartości społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw .....	98
2.3. Strategie konkurowania społecznie odpowiedzialnych detalistów na polskim rynku .....	107
2.4. Instrumenty marketingowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw opartej na koncepcji CSR .....	122
<b>3. Osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki CSR w kluczowych grupach interesariuszy przedsiębiorstwa handlu detalicznego</b> .....	133
3.1. Nabywcy jako interesariusze detalistów działających zgodnie z ideą CSR .....	134
3.1.1. Postawy nabywców a postrzeganie CSR .....	134
3.1.2. Zachowanie nabywców wobec społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw handlowych .....	147
3.1.3. Wpływ strategii pozycjonowania na postrzeganie działań CSR detalisty .....	150
3.2. Relacje przedsiębiorstw handlowych z dostawcami w świetle idei CSR .....	156
3.2.1. Powiązania w kanałach dostaw w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności .....	158

3.2.2. Koncepcja CSR wobec sił przetargowych w relacjach dostawców i detalistów.....	161
3.2.3. Kanały dostaw produktów sprawiedliwego handlu jako przykład wdrożenia idei CSR.....	170
3.3. Pracownicy jako docelowa grupa działań społecznie odpowiedzialnego detalisty.....	177
3.3.1. Warunki pracy w handlu detalicznym .....	178
3.3.2. Cele i narzędzia CSR w relacjach detalisty z pracownikami .....	186
<b>4. CSR w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego w świetle badań empirycznych .....</b>	<b>197</b>
4.1. Metodyka badań empirycznych .....	200
4.2. Wybrane uwarunkowania działań CSR wobec nabywców z perspektywy strategii konkurowania detalistów.....	205
4.2.1. Wiedza i postawa nabywców wobec działań społecznie odpowiedzialnych a wizerunek przedsiębiorstwa handlowego .....	205
4.2.2. Strategie konkurowania detalistów jako uwarunkowanie oceny działań CSR przez nabywców .....	218
4.3. Znaczenie CSR w relacjach przedsiębiorstw handlu detalicznego z dostawcami .....	229
4.4. Wpływ społecznej odpowiedzialności na relacje przedsiębiorstwa handlowego z pracownikami .....	242
4.4.1. Uwarunkowania postrzegania społecznie odpowiedzialnego pracodawcy przez pracowników sklepów .....	245
4.4.2. Czynniki związane z CSR w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego jako pracodawcy .....	259
<b>5. Zarządzanie relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa handlowego zgodnie z koncepcją CSR dla umacniania przewagi konkurencyjnej .....</b>	<b>268</b>
5.1. Modele relacji z kluczowymi interesariuszami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlu detalicznego .....	268
5.2. Budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlowe na bazie koncepcji CSR – wymiar aplikacyjny .....	281
<b>Zakończenie .....</b>	<b>288</b>

<b>Bibliografia</b> .....	294
<b>Spis rysunków</b> .....	313
<b>Spis tabel</b> .....	314
<b>Spis wykresów</b> .....	317
<b>Aneks</b> .....	318
<b>Załącznik nr 1</b> .....	322
<b>Załącznik nr 2</b> .....	324
<b>Załącznik nr 3</b> .....	329

## Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie jest koncepcją nową, aczkolwiek przeżywa ona obecnie, w drugiej dekadzie XXI wieku, swój rozkwit. Sprzyja temu wiele zjawisk mających miejsce w gospodarce światowej. Problemy przedsiębiorstw związane z naruszaniem praw człowieka i pracowniczych czy degradacją środowiska naturalnego na skutek prowadzonej przez nich działalności, zwracają uwagę mediów, konsumentów i środowisk akademickich. Podkreśla się nadmierną eskalację celów ekonomicznych i pomijanie społecznych skutków działalności tych organizacji dla lokalnych społeczności. Jednocześnie w społeczeństwach wzrasta potrzeba angażowania się w filantropię czy wolontariat. Rosnąca od połowy XX wieku liczba publikacji dotyczących idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (z j. ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*) i jej wpływu na ich strategię działania wskazuje, iż zarówno naukowcy, jak i praktycy dostrzegają zapotrzebowanie na nowe definiowanie roli przedsiębiorstw w społeczeństwie i relacji występujących pomiędzy nimi a interesariuszami. Samo pojęcie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) należy rozumieć jako dobrowolne przyjęcie na siebie odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej za wpływ prowadzonej działalności na interesariuszy zewnętrznych, pracowników oraz środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa realizując własne cele ekonomiczne i społeczne, stają się współtwórcami dobrobytu społecznego i współuczestniczą w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

W literaturze polskojęzycznej można odnaleźć różne określenia dla koncepcji CSR. Występują, takie akronimy, jak SOO czy SOB, gdzie SOO oznacza społeczną odpowiedzialność organizacji, a SOB to społeczna odpowiedzialność biznesu. Mnogość nazw w języku polskim identyfikujących tą samą ideę wynika z tłumaczenia zwrotu *corporate responsibility*, które brzmi *korporacyjna (zbiorowa, kolektywna) odpowiedzialność*. Nazwa korporacja pojawiła się przede wszystkim dlatego, ponieważ w okresie, kiedy kształtowała się koncepcja społecznie odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw, oczekiwano jej przede wszystkim od międzynarodowych i globalnych organizacji. Ze względu na rosnącą popularność zarówno w publikacjach naukowych, jak i publicystycznych skrótowca literowego CSR, podjęto decyzję o posługiwaniu się w książce pełną nazwą lub tym właśnie skrótowcem.

Wśród przesłanek wyboru tematu należy podkreślić aspekty teoretyczne oraz aplikacyjne. W wymiarze teoretycznym zwrócono uwagę na fakt, że w literaturze nie ma wielu opracowań łączących koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ze

strategiami konkutowania na gruncie handlu detalicznego. Dotychczasowe publikacje koncentrowały się na wybranych aspektach społecznej odpowiedzialności, np. identyfikacji roli CSR w odniesieniu do jednej z grup interesariuszy, na jej narzędziach, np. wolontariacie lub promocjach typu *cause-related* lub na konceptualizacji samego pojęcia i identyfikacji miejsca tej idei w naukach o zarządzaniu. Część badań nadal skupia się na wyjaśnianiu teoretycznych podstaw koncepcji, inne na poszukiwaniu zależności przyczynowo - skutkowych pomiędzy działaniami w ramach CSR a ich skutkami lub efektami dla kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Wśród autorów zajmujących się tą tematyką brak jest konsensusu, czy społeczną odpowiedzialność należy traktować jako odrębny rodzaj strategii, czy raczej jako przesłankę dla tworzenia określonego rodzaju strategii budowania przewagi konkurencyjnej, uwzględniającej szerszy kontekst ekonomiczno-społeczny. Przyrost wiedzy na temat tej idei spowodował, że w badaniach zaprzestano rozważań „czy warto w nią inwestować” na rzecz poszukiwania odpowiedzi „w jakich okolicznościach” i „w jaki sposób” należy zarządzać przedsiębiorstwem w zgodzie z koncepcją CSR, aby wzmacniać swoją pozycję na rynku. Niemniej książka wpisuje się w ten właśnie nurt. W dorobku teoretycznym istnieje luka w zakresie powiązania strategii konkutowania w handlu detalicznym ze społecznymi aspektami działalności przedsiębiorstw. Zapotrzebowanie na jej wypełnienie wynika m.in. ze wzrostu znaczenia teorii interesariuszy. Ponadto jest niewiele publikacji, które łączą koncepcję CSR z przewagą konkurencyjną oraz teorią interesariuszy. Wyróżnia się na tym tle artykuł M. Portera i M. Kramera, zamieszczony *Harvard Business Review*, zatytułowany *Strategy and Society, The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Autorzy wskazali w nim na obszary i niektóre możliwości generowania wartości ekonomiczno - społecznej w łańcuchu wartości opracowanym wiele lat wcześniej przez M. Portera.

W rezultacie powyższych uwag sformułowano główne pytanie badawcze, które brzmi: czy i w jakim stopniu działania CSR w poszczególnych grupach interesariuszy przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej.

W książce odwołano się do dwóch nurtów w naukach o zarządzaniu – szkoły zasobowej i pozycyjnej, wraz z ujęciem zintegrowanym, co wynika z uznania, że koncepcja CSR z jednej strony wpływa na zasoby przedsiębiorstwa i sposób zarządzania nimi, a z drugiej – determinuje pozycję rynkową wynikającą z budowania relacji z interesariuszami w oparciu o nowy rodzaj powiązania – opartego na społecznej odpowiedzialności.

Poza teoretycznymi przesłankami rozwoju badań nad społeczną odpowiedzialnością należy zwrócić uwagę na wymiar aplikacyjny książki. Jest on związany z identyfikacją roli CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Z dotychczasowych opracowań wiadomo, że dzięki wdrożeniu strategii opartej na idei CSR przedsiębiorstwa czerpią wiele korzyści - są m.in. bardziej wiarygodne dla otoczenia, łatwiej pozyskują inwestorów, są postrzegane jako stabilniejsze, mają bardziej lojalnych pracowników i są bardziej interesujące dla absolwentów ubiegających się o pracę. Przedsiębiorstwa wzmacniają swój potencjał konkurowania, ponieważ przyciągają lepiej wykwalifikowanych pracowników, inwestorów, nabywców oraz kreują wiarygodny wizerunek w oczach dostawców. W rezultacie zyskują one nowy wymiar przewagi konkurencyjnej wynikający z lepszego wykorzystania unikatowych umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania zasobami oraz stosowania instrumentów marketingowych. Przedsiębiorstwa, realizując obok celów ekonomicznych cele społeczne, tworzą kapitał społeczny i stają się cenionym i pożądanym „obywatelem”. Korzyści wynikające z wdrożenia strategii opartej na CSR nie są jeszcze w pełni wyjaśnione, a mechanizmy działania jego narzędzi nie do końca rozpoznane. W związku z tym w niniejszej książce skupiono się na uwarunkowaniach związanych z wiedzą, postawą kluczowych interesariuszy oraz komunikacją marketingową detalistów, które odniesiono do strategii konkurowania.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu postanowiono odnieść do handlu detalicznego. Współcześnie sektor ten charakteryzuje wysoka dynamika zmian wynikających z procesów koncentracji, globalizacji, a także internacjonalizacji. Stanowią one przesłankę rozwoju CSR. Ponadto handel detaliczny kształtuje również wzorce konsumpcji i wpływa na styl życia konsumentów. Jednocześnie obserwuje się wzrost świadomości społeczeństw i siły organizacji konsumenckich, które przy pomocy mediów wyrażają swoją dezaprobatę dla nieetycznych zachowań globalnych detalistów. Powyższe zjawiska powodują, że zasobem szczególnie cennym, ale i wrażliwym stał się wizerunek detalisty, który jest współtworzony przez działania CSR.

W książce przyjęto tezę, iż CSR jest istotnym elementem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa handlu detalicznego, stanowiącym źródło przewagi konkurencyjnej. To, czy pozostanie potencjalnym, czy też stanie się rzeczywistym źródłem, zależy od odpowiedniego doboru i intensywności realizowanych działań oraz od społecznych oczekiwań interesariuszy powiązanych ze znajomością koncepcji, postawą, uwarunkowaniami kulturowymi itp. Postanowiono również zweryfikować znaczenie CSR dla przewagi konkurencyjnej w kontekście strategii konkurowania.

Książka ma charakter poznawczo – metodyczny. W opracowaniu zwrócono uwagę na oddziaływanie przedsiębiorstw handlu detalicznego na postawy kluczowych interesariuszy wobec CSR poprzez integrowanie narzędzi CSR z instrumentami marketingowymi. W literaturze nie zajmowano się do tej pory oceną zasadności działania zgodnie z CSR w zależności od rodzaju postrzeganej strategii konkurowania. Przyjmowano, że ta koncepcja niezależnie od rodzaju strategii przynosi przedsiębiorstwu pożądane, pozytywne rezultaty w relacjach z interesariuszami. Ze względu na ograniczony dorobek literaturowy, postanowiono tę kwestię wyjaśnić przy pomocy badań empirycznych, a także znaleźć odpowiedź na pytanie, czy CSR stanowi odrębną determinantę kształtującą wizerunek, a w efekcie źródło przewagi konkurencyjnej, czy raczej integruje się z instrumentami marketingowymi wyznaczając postrzeganie i postawę interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. Metodyczny charakter opracowania znajduje swój wyraz w przyjęciu nowatorskiej metodologii badań zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy działaniami CSR a ich efektami w postaci unikatowego wizerunku i przewagi konkurencyjnej.

Głównym celem opracowania jest identyfikacja oraz modelowanie instrumentów i relacji przedsiębiorstw handlu detalicznego z interesariuszami w ramach sfery instrumentalno-czynnościowej dla budowania lub wzmacniania ich przewagi konkurencyjnej poprzez CSR.

W książce sformułowano następujące cele szczegółowe:

- umiejscowienie koncepcji CSR w nurtach nauk o zarządzaniu,
- wskazanie na znaczenie CSR dla strategii działania przedsiębiorstw handlu detalicznego,
- wyjaśnienie roli społecznej odpowiedzialności w tworzeniu wartości w ramach funkcji wyróżnionych w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz identyfikacja uwarunkowań postrzegania przez interesariuszy działań społecznie odpowiedzialnych detalistów,
- identyfikacja znaczenia inicjatyw opartych na idei CSR dla interesariuszy oraz związku pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw handlowych w obszarze komunikowania o CSR a zaangażowaniem w kwestie społeczne grup interesariuszy,
- stworzenie modelu, który uwzględniałby istniejące uwarunkowania działań CSR w handlu detalicznym w odniesieniu do strategii konkurowania przedsiębiorstw tego sektora.



Na potrzeby realizacji celów głównego i szczegółowych sformułowano osiem hipotez. Brzmiały one następująco:

- H<sub>1</sub> – niski poziom wiedzy interesariuszy o CSR powoduje słabe postrzeganie wizerunku społecznie odpowiedzialnych detalistów,
- H<sub>2</sub> - wraz ze wzrostem świadomości interesariuszy i ich zaangażowania w inicjatywy związane z CSR wzmacnia się pozytywny wizerunek detalisty,
- H<sub>3</sub> - działania w ramach CSR wzmacniają zaufanie pomiędzy detalistami a interesariuszami, przyczyniając się do poprawy relacji między nimi i zwiększania zaangażowania we wspólne inicjatywy,
- H<sub>4</sub> - podstawowe znaczenie dla zrozumienia i akceptacji działań podejmowanych przez społecznie odpowiedzialnego detalistę ma zintegrowana komunikacja marketingowa jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa,
- H<sub>5</sub> - im trafniej są dobrane narzędzia i im większy zakres komunikowania o inicjatywach CSR przez detalistę, tym postawa kluczowych interesariuszy wobec społecznie odpowiedzialnego detalisty jest bardziej pozytywna,
- H<sub>6</sub> – postrzeganie społecznie odpowiedzialnego detalisty jest uwarunkowane rodzajem strategii konkurencyjnej, którą on realizuje,
- H<sub>7</sub> - postawa pracowników oparta na CSR wpływa na postrzeganie CSR pracodawcy,
- H<sub>8</sub> - działania pracodawcy w ramach CSR mogą wpływać bezpośrednio lub pośrednio poprzez wizerunek na przewagę konkurencyjną detalisty.

W ujęciu modelowym oznacza to, iż przedsiębiorstwa handlu detalicznego decydują się na realizowanie strategii opartej na idei CSR, kierując działania do poszczególnych grup interesariuszy, w celu:

- wzmocnienia wizerunku wśród nabywców, a przez to ich zaufania i lojalności,
- zwiększenia zadowolenia pracowników z pracy w celu osiągnięcia wzrostu wydajności i obniżenia wskaźników rotacji,
- zapewnienia trwałych relacji z dostawcami w celu m.in. usprawnienia procesów związanych z zaopatrzeniem sklepów.

Zakres podmiotowy w opracowaniu stanowią kluczowe grupy interesariuszy przedsiębiorstwa handlu detalicznego: nabywcy, dostawcy oraz pracownicy. Wybór takiego zakresu zdeterminowany jest szczególnymi wyróżnikami handlu detalicznego. Należą do nich m.in.: koordynacja zaopatrzenia od wielu dostawców, zróżnicowanie form organizacji, duża liczba zawieranych transakcji, bezpośredni kontakt z nabywcą finalnym

oraz wysoki udział zatrudnienia w kosztach funkcjonowania przedsiębiorstw. Pierwszą grupę należącą do zakresu podmiotowego stanowią nabywcy, ponieważ to oni są ostatecznymi sędziami decydującymi o sukcesie detalisty. Współcześni nabywcy pragną być informowani nie tylko o tym co kupują, ale kim jest sprzedawca - jakie działania podejmuje na rzecz lokalnej społeczności i co robi, aby zadbać o środowisko naturalne. Z kolei biorąc pod uwagę dostawców należy podkreślić, iż przesunięcie prymatu w łańcuchach dostaw z przedsiębiorstw produkcyjnych na handlowe powoduje, iż stanowią oni obecnie grupę szczególnie podatną na oddziaływanie globalnych detalistów. To detaliści coraz częściej decydują o zasadach współpracy, tym bardziej, że skutecznie wypierają oni z rynku produkty oferowane pod markami producentów, zastępując je markami własnymi. Szczególne znaczenie w kontekście CSR, dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają zasoby ludzkie, ponieważ to pracownicy posiadają umiejętności i kompetencje umożliwiające budowanie przewagi konkurencyjnej w realizacji funkcji zakupów i sprzedaży. W opracowaniu skoncentrowano się na osobach zatrudnionych w sklepach, mających bezpośredni kontakt z klientami. Po pierwsze – ich praca jest odzwierciedleniem specyfiki pracy w handlu, a po drugie, zajmują się bezpośrednią obsługą klientów, zatem determinują wizerunek detalisty w oczach nabywców.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na trzech kluczowych grupach interesariuszy, mając jednak świadomość, że inne grupy, chociaż nie stanowią zakresu podmiotowego niniejszej pracy, są również uwzględniane w strategiach opartych na CSR. W szczególności należą do nich lokalne społeczności, lokalne władze, media, a także konkurencja.

W książce nie rozwinięto również szerzej tematu związanego z ochroną środowiska, jako jednego z obszarów aplikacji koncepcji CSR w strategiach przedsiębiorstw. Głównym powodem było skupienie się na teoriach interesariuszy i ujęciu podmiotowym poruszanej problematyki, a ochrona środowiska wykracza poza ten zakres. Niemniej należy podkreślić, że działania CSR podejmowane w łańcuchach zaopatrzenia są często związane właśnie z celami środowiskowymi.

Studia nad problematyką CSR mają charakter wielowymiarowy, w rezultacie zakres przedmiotowy pracy zdefiniowany został szeroko. Rozważania w opracowaniu dotyczą zarówno sfery pojęciowej, jak i funkcjonalno - narzędziowej. Jako podstawę przyjęto koncepcję CSR oraz jej narzędzia w kontekście strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych. Z jednej strony na gruncie teorii podjęto się określenia istoty CSR, a przede wszystkim wyjaśnienia ewolucji tego pojęcia, jak i ulokowania tej

koncepcji w nurtach teorii zarządzania przedsiębiorstwami oraz teorii wyboru strategii konkurowania czy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Z drugiej strony wskazano na znaczenie wiedzy, postrzegania i komunikowania o CSR w kształtowaniu postaw interesariuszy.

Zakres czasowy opracowania jest zróżnicowany. W odniesieniu do literatury odwołano się do dorobku naukowego od drugiej połowy XX wieku. Z kolei dla części empirycznej przyjęto węższy zakres czasowy i są to lata 2008-2013. W pracy wykorzystano dorobek naukowy dotyczący idei CSR, w szczególności powoływano się na prace publikowane w czasopismach anglojęzycznych oraz w materiałach pochodzących z konferencji naukowych poświęconych społecznej odpowiedzialności organizacji. Korzystano również z wyników badań prowadzonych na potrzeby instytucji i organizacji monitorujących zachowania przedsiębiorstw w obszarze CSR. Bogatym źródłem informacji są własne badania empiryczne, prowadzone wśród przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy. Na potrzeby analiz empirycznych przeprowadzono badania jakościowe w postaci pogłębionych wywiadów z dostawcami, pogłębionych wywiadów grupowych z pracownikami oraz badań ilościowych - na reprezentatywnej próbie Polaków oraz na celowo dobranej próbie klientów wybranych sklepów<sup>1</sup>. W badaniach ilościowych posłużono się wnioskowaniem statystycznym. Wykorzystano m.in. analizy struktury, korelacji, analizę czynnikową i skupień. Zbudowano także modele regresji wielorakiej dla identyfikacji czynników determinujących postrzeganie CSR przez pryzmat strategii konkurowania oraz wpływu wyodrębnionych w badaniach czynników na przewagę konkurencyjną detalisty. W przypadku badań jakościowych dokonano syntezy uzyskanych wyników w celu wnioskowania opartego na dedukcji. W analizach przyjęto zasadę przechodzenia od szczegółu do ogółu.

Zakres przestrzenny opracowania zdeterminowany jest obszarem działalności badanych na potrzeby pracy podmiotów i jest nim obszar Polski.

Praca składa się z 5 rozdziałów. W rozdziale pierwszym zawarto wyjaśnienie pojęcia CSR, genezę CSR w kontekście wybranych teorii przedsiębiorstwa – interesariuszy, społecznego kontraktu, zasobowej oraz strategii konkurencji. Wskazano na powiązania pomiędzy teorią neoklasyczną a teoriami alternatywnymi, w szczególności interesariuszy oraz strategii konkurencji. Zwrócono uwagę na modele CSR: piramidy A.

---

<sup>1</sup> W opracowaniu wykorzystano fragmenty wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03576

Carrolla, który dokonał uporządkowania obszarów CSR wskazując na rodzaje odpowiedzialności spoczywającej na przedsiębiorstwach oraz model łączący poziom zaangażowania przedsiębiorstw w realizację strategii opartych na CSR z interesariuszami i rodzajami odpowiedzialności. W tej części pracy wyjaśniono, dlaczego właśnie handel detaliczny jest w szczególności predestynowany do działania zgodnie z ideą CSR.

W rozdziale drugim zawarto rozważania na temat istoty konkurowania oraz przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw handlu detalicznego. Scharakteryzowano w nim źródła przewagi konkurencyjnej wzbogacone o CSR, z uwzględnieniem źródeł wewnętrznych, związanych z zasobami, (umiejętnościami i kompetencjami oraz instrumentami marketingowymi przedsiębiorstwa), jak i zewnętrznych, dotyczących pozycjonowania i tworzenia wizerunku. Wskazano na podstawowe strategie konkurowania odwołując się do przykładów przedsiębiorstw realizujących strategie oparte na CSR a zarazem strategie konkurowania- niskich kosztów, zróżnicowania i konkurencji. W ostatnim podrozdziale tej części książki zwrócono uwagę na szczególne znaczenie instrumentów marketingowych przedsiębiorstwa handlu detalicznego, ponieważ przy ich pomocy detaliści komunikują społeczne zaangażowanie. Podkreślono fakt, iż z racji bezpośredniego kontaktu z finalnymi nabywcami podmioty te dysponują szerokim spektrum narzędzi komunikowania o CSR.

W rozdziale trzecim dokonano oceny dorobku literaturowego w zakresie wyjaśnienia uwarunkowań oraz mechanizmów oddziaływania CSR na poszczególne grupy interesariuszy. Zgodnie z założeniem skoncentrowano się na trzech grupach – nabywcach, dostawcach i pracownikach. Podkreślono złożony charakter relacji z nabywcami, których postawa i zachowanie wobec inicjatyw CSR wskazują w niektórych sytuacjach na ograniczoną zasadność ekonomiczną podejmowania działań CSR przez detalistę. Obszarem, w ramach którego podejmowane są przez detalistów działania CSR-owe są relacje z dostawcami, w związku z tym przedmiotem szczególnego zainteresowania były możliwości adaptacji strategii dostawcy do wymogów społecznie odpowiedzialnego detalisty. Ze względu na szczególny rodzaj relacji w łańcuchach dostaw wyjaśniono rolę CSR w kształtowaniu relacji w nim zachodzących na przykładzie sprawiedliwego handlu (fair trade). Ponadto skupiono się na pracownikach jako na szczególnie cennym, unikatowym i niepowtarzalnym zasobie detalistów.

W rozdziale czwartym zawarto rezultaty badań empirycznych przeprowadzonych w poszczególnych grupach interesariuszy. Przedstawiono w nim założenia odnośnie badań, jakie przeprowadzono w danej grupie interesariuszy oraz zaprezentowano wyniki analiz. W rozdziale tym zweryfikowano przyjęte hipotezy dotyczące wpływu CSR na

postrzeganie strategii konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie społeczne interesariuszy. W podrozdziale wskazano na znaczenie wiedzy, postawy i komunikowania o CSR przez detalistę i ich skutków dla postrzegania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przez nabywców. Odwołano się do wyników dwóch badań ilościowych przeprowadzonych wśród nabywców. Następnie skupiono się na relacjach między dostawcą a detalistą opartych na działaniach CSR. Obszar ten jest relatywnie słabo rozpoznany, stąd przedmiotem zainteresowania było ustalenie czy i w jaki sposób koncepcja społecznej odpowiedzialności wpływa na relację dostawca-detalista. W tym celu posłużono się metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych. W ostatnim podrozdziale skoncentrowano się na ocenie postrzegania działań społecznie odpowiedzialnego pracodawcy wobec pracowników. W tej grupie interesariuszy przeprowadzono zarówno badania jakościowe w postaci pogłębionych mini wywiadów grupowych, jak i badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza. Zwrócono uwagę na wpływ uwarunkowań pracy w handlu i ich znaczenie dla kształtowania postawy pracownika w oparciu o działania CSR przez pracodawcę. Podjęto się również wyjaśnienia związku pomiędzy własną postawą interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności a postawą wobec społecznie odpowiedzialnego detalisty.

Rozdział piąty zawiera propozycje modeli relacji występujących pomiędzy elementami kształtującymi wiedzę i postawę interesariuszy o CSR a przewagą konkurencyjną. Powstały one na podstawie omówionych wcześniej wyników badań i mogą stanowić przedmiot dalszych prac badawczych. Zbudowane modele uwzględniają zróżnicowane oczekiwania interesariuszy.

W zakończeniu zawarto wnioski odnoszące się do części teoretycznej i empirycznej rozważań.