

Dr hab. Danuta Sz wajca, prof. PŚ

Politechnika Śląska

ORCID: 0000-0002-6517-6758

e-mail: danuta.sz wajca@polsl.pl

Zielony marketing – narzędzie budowania zielonej reputacji czy zielonego ryzyka reputacji przedsiębiorstwa?

Green marketing – a tool for building a green reputation
or a green risk for the company's reputation?

Streszczenie

Od kilku dekad rozwijane i propagowane są idee społecznej i środowiskowej odpowiedzialności biznesu oraz zasady zrównoważonego rozwoju. Rośnie świadomość ekologiczna społeczeństw oraz presja różnych grup interesariuszy, którzy oczekują od przedsiębiorstw działalności przyjaznej dla środowiska, klimatu, lokalnych społeczności i społeczeństwa. Aby sprostać tym trendom i wymogom, przedsiębiorstwa podejmują różne działania z zakresu CSR, wykorzystując także narzędzia zielonego marketingu. Z jednej strony jest to szansa na pozyskanie przychylności ekokonsumen-tów oraz innych grup interesariuszy ceniących zdrowe środowisko i budowanie tzw. zielonej reputacji. Z drugiej strony jest to zagrożenie dla reputacji w przypadku popełniania pewnych nadużyć i manipulacji, określa-nych mianem greenwashingu. Czynnikiem decydującym o końcowym efekcie jest sposób i zakres wykorzystania za-sad zielonego marketingu. Celem artykułu jest wskazanie skutków niewłaściwego wykorzystania narzędzi zielonego marketingu, które mogą prowadzić do generowania kolej-nego zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa, nazywa-nego zielonym ryzykiem reputacji. W pierwszej części ar-tykułu omówiono wykorzystanie zielonego marketingu ja-ko narzędzia budowania pożądanej, zielonej reputacji przedsiębiorstwa. W drugiej części przedstawiono istotę i specyfikę tzw. zielonego ryzyka reputacji jako efektu sto-sowania praktyk greenwashingu. W podsumowaniu wska-zano sposoby ograniczania tych praktyk i unikania poten-cjalnych źródeł zielonego ryzyka.

Słowa kluczowe

zielony marketing, reputacja przedsiębiorstwa, greenwashing, zielone ryzyko reputacji

Abstract

For several decades, the ideas of corporate social and environmental responsibility and the principles of sustainable development have been developed and promoted. The ecological awareness of societies is growing as well as the pressure of various groups of stakeholders who expect companies to operate in an environment-friendly, climate-friendly manner, for the sake of local communities and society. In order to meet these trends and requirements, enterprises undertake various CSR activities, also using green marketing tools. On the one hand, it is an opportunity to win the favor of eco-consumers and other groups of stakeholders who value a healthy environment and building the so-called green reputation. On the other hand, it is a threat to reputation in the case of committing certain abuses and manipulations, referred to as greenwashing. The decisive factor for the final effect is the manner and scope of using the principles of green marketing. The aim of the article is to indicate the effects of improper use of green marketing tools, which may lead to the generation of another threat to the company's reputation, called green reputation risk. The first part of the article discusses the use of green marketing as a tool for building the desired green reputation of the company. The second part presents the essence and specificity of the so-called green reputational risk as a result of greenwashing practices. The summary identifies ways to limit these practices and avoid potential sources of green risk.

Keywords

green marketing, corporate reputation, greenwashing, green reputation risk

JEL: M31, M37, L14

Wprowadzenie

Rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństw oraz popularyzacja koncepcji i zasad zrównoważonego rozwoju powodują, że konsumenci oraz inne grupy interesariuszy oczekują od przedsiębiorstw prowadzenia działalności zgodnej z zasadami ekologii i społecznej odpowiedzialności. Społeczna odpowiedzialność staje się coraz bardziej znaczącym aspektem reputacji. W związku z tym przedsiębiorstwa chcą być postrzegane i oceniane jako organizacje społecznie odpowiedzialne. W tym celu wykorzystują m.in. zasady i narzędzia zielonego marketingu. Jednakże w praktyce dochodzi często do pewnych nadużyć i manipulacji w postaci praktyk greenwashingu, co generuje tzw. zielone ryzyko reputacji. Artykuł stanowi próbę uzupełnienia luki badawczej, dotyczącej specyfiki tego rodzaju ryzyka oraz sposobów jego ograniczania. W związku z tym podjęto się odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Dlaczego zielony marketing jest wykorzystywany do budowy reputacji współczesnych przedsiębiorstw?
- 2) W jaki sposób greenwashing szkodzi reputacji?
- 3) Jaka jest specyfika zielonego ryzyka reputacji oraz jak można je ograniczać?

Zastosowano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analizę koncepcji ryzyka reputacji, wnioskowanie dedukcyjne.

Imperatyw budowania zielonej reputacji

Współczesne wyzwania klimatyczne, środowiskowe i społeczne znajdują wyraz w propagowaniu zasad CSR oraz zrównoważonego rozwoju. Rośnie ekologiczna świadomość społeczeństw, skutkująca zmianą stylu życia i modelu konsumpcji w kierunku zwanym *green consumerism* (Schuitema & de Groot, 2015). W ślad za tym rosną oczekiwania i wymagania wobec przedsiębiorstw, a jednym z najważniejszych kryteriów oceny ich działalności przez niemal wszystkie grupy interesariuszy staje się ich społeczne i proekologiczne zaangażowanie (Peloza & Shang, 2011). Dotyczy to szczególnie konsumentów, którzy częściej i chętniej wybierają ekologiczne produkty, wytwarzane, pakowane i sprzedawane w sposób przyjazny dla środowiska, i są skłonni płacić za nie wyższe ceny¹. W związku z tym przedsiębiorstwa wdrażają w swoich strategiach wiele proekologicznych działań, takich jak stosowanie się do norm środowiskowych ISO 14000, „czyste” technologie, kodeksy etyczne, tzw. dobre praktyki itp. Zmieniają wektor zarządzania

na ekologiczny (Kotler, 2011). Starają się budować „zieloną” reputację, wykorzystując zasady i narzędzia zielonego marketingu.

Koncepcja zielonego marketingu pojawiła się jako odpowiedź na zarzuty stawiane paradygmatom tradycyjnego marketingu w kontekście idei CSR oraz zrównoważonego rozwoju, takie jak: kreowanie nowych potrzeb, pobudzanie sprzedaży i nadmiernej konsumpcji, skracanie cykli życia produktów i w konsekwencji marnotrawstwo zasobów naturalnych i zanieczyszczanie środowiska. Głównym założeniem koncepcji zielonego marketingu jest tworzenie oferty rynkowej w taki sposób, aby zapewnić satysfakcję konsumentom i jednocześnie nie szkodzić środowisku, ale sprzyjać jego ochronie. Zielony marketing definiowany jest jako „proces tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości klientom w taki sposób, który umożliwia ochronę lub wzmocnienie zarówno kapitału środowiskowego, jak i społecznego pod każdym względem” (Martin & Schouten, 2012). Proces ten powinien obejmować wszystkie działania przedsiębiorstwa zapewniające korzyści ekologiczne i społeczne w całym cyklu życia produktu, od pomysłu aż do wycofania gotowego produktu z rynku i jego utylizacji.

Koncepcja zielonego marketingu cały czas ewoluuje, podążając za zmianami zachodzącymi w życiu społecznym, gospodarczym i kulturowym. W ostatnich latach częściej mówi się nie o zielonym, ale o zrównoważonym marketingu, który wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju i jest traktowany jako jego narzędzie (Patel, 2016). Według założeń zrównoważonego marketingu tradycyjna orientacja rynkowa powinna zostać zastąpiona orientacją zrównoważoną, w której krótko- i długofalową perspektywę zaspokajania potrzeb konsumenta należy zastąpić szerszą i długofalową perspektywą, uwzględniającą aspekty społeczne i środowiskowe oraz potrzeby przyszłych pokoleń (Kamiński, 2019).

Wyniki wielu prowadzonych badań i analiz wskazują, że zielony marketing może być skutecznym narzędziem budowania i wzmocniania reputacji przedsiębiorstwa jako organizacji społecznie i ekologicznie odpowiedzialnej. Abdelzaher i Newbury (2016), badając związek pomiędzy ekologiczną polityką a zieloną reputacją firm z listy *Fortune 500* w Stanach Zjednoczonych, wykazali silną pozytywną korelację między nimi. Badania przeprowadzone na tureckim rynku energetycznym wykazały, że stosowanie narzędzi zielonego marketingu pozytywnie wpływa na rozpoznawalność firmy jako organizacji ekologicznie świadomej i społecznie odpowiedzialnej (Bati, 2016). Pritchard i Wilson (2018) wykazali pozytywny wpływ wprowadzania zielonych produktów na reputację firmy na przykładzie firmy energetycznej, która zbudowała no-



wą farmę wiatrową. Okazało się, że ta inwestycja poprawiła postrzeganie i ocenę firmy przez konsumentów. Zielony marketing ma także pozytywny wpływ na wizerunek produktu czy marki, wizerunek firmy, poziom zaufania i lojalności klientów, a zatem elementy budujące i wspierające reputację. Seth i Khan (2015) zauważają, że „w czasach, gdy firmy szukają innowacyjnych sposobów wypełniania swojej społecznej odpowiedzialności, koncepcja zielonego marketingu zapewnia nie tylko społeczną przewagę konkurencyjną, ale także pomaga w budowaniu marki”. Badania przeprowadzone w Dżakarcie wykazały skuteczność zielonego marketingu w budowaniu zaufania klientów oraz ekologicznego wizerunku firmy Unilever wśród klientów (Widyastuti i in., 2019). W innych badaniach autorzy wykazali, że jakość ekologicznych produktów oraz zielony wizerunek firmy ma wpływ na zadowolenie i lojalność klientów wrażliwych na problemy ekologiczne (Chang & Fong, 2010).

Warto także zaznaczyć, że społeczne zaangażowanie i stosowanie zasad zielonego marketingu może być źródłem przewagi konkurencyjnej, na co wskazuje wielu autorów (Porter & van der Linde, 1995; Moravcikova i in., 2017). Miles i Covin (2000) uważają, że zielony marketing może generować nie tylko konkurencyjną i reputacyjną przewagę, ale także przewagę finansową. Wobec tego przedsiębiorstwa coraz powszechniej wdrażają programy CSR oraz wykorzystują instrumenty zielonego marketingu w swoich strategiach biznesowych. Jednakże usilne dążenie do budowania zielonej reputacji albo raczej do wykreowania zielonego wizerunku prowadzi często do wielu nadużyć i manipulacji w korzystaniu z tych narzędzi. Chodzi tu o stosowanie praktyk greenwashingu, które podważają zaufanie interesariuszy i generują poważne zagrożenie dla reputacji przedsiębiorstwa.

Greenwashing – zagrożenie dla reputacji

Mianem greenwashingu określa się przekazywanie opinii publicznej zmanipulowanych, częściowo lub całkowicie nieprawdziwych informacji na temat stosowania przez firmę działań przyjaznych dla środowiska i społeczeństwa. Zasadniczym motywem takich zachowań jest wykreowanie wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej, aby zyskać przychyłność różnych grup interesariuszy, szczególnie wrażliwych na kwestie społeczne i ekologiczne. Pojęcie greenwashingu sformułował i spopularyzował amerykański ekolog i dziennikarz, Jay Westerveld, który w swojej publikacji z 1986 r. opisał pewną praktykę stosowaną

w branży hotelarskiej, reklamowaną jako element strategii środowiskowej. Praktyka polegała na promowaniu powtórnego używania ręczników przez gości hotelowych, co miałoby redukować nadmierne zużycie wody. W rzeczywistości firmie chodziło o redukcję kosztów prania bielizny łazienkowej (Orange & Cohen, 2010).

Praktyki greenwashingu mogą przybierać różne formy i rodzaje oddziaływania na odbiorców. Najczęściej wskazuje się siedem form greenwashingu, które opisano w tabeli 1.

Greenwashing stał się zjawiskiem tak powszechnym, że jest stosowany przez znane i renomowane firmy o znacznym, autentycznym zaangażowaniu w działania społeczne i ekologiczne. Badania przeprowadzone przez Aggarwala i Kadyana (2014) wykazały, że nawet firmy o wysokim ogólnym wskaźniku CSR, takie jak: Johnson & Johnson, Procter & Gamble, GM, Toyota, Phillips, Dell, Coca Cola Company, mają na swoim koncie jakieś incydenty greenwashingu. W latach 2008–2009 badacze z firmy TerraChoice dokonali przeglądu ponad 1000 produktów wielkich amerykańskich koncernów, przedstawianych jako przyjazne dla środowiska. Okazało się, że w przypadku wszystkich (oprócz jednego) zidentyfikowano jakąś formę greenwashingu (Aji & Sutikno, 2015). Bardzo często praktyki greenwashingu są stosowane w odniesieniu do produktów spożywczych, oferowanych w dużych sieciach handlowych. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone w latach 2016–2018 w sześciu placówkach dwóch dużych sieci handlowych działających na polskim rynku (Jakubczak, 2018). Przeanalizowano ponad 20 produktów spożywczych (produkty zbożowe, kawę, oliwę, owoce suszone itp.), które były oznaczone jako produkty „eko”, „bio” lub „fit”, chociaż nie posiadały stosownych certyfikatów. Poza tym informacje na opakowaniu sugerowały ich organiczne pochodzenie, brak składników szkodliwych, prozdrowotność i naturalność. Tymczasem analiza rzeczywistego składu wykazała znaczne odstępstwa od składu przedstawionego na opakowaniu – produkty zawierały substancje szkodliwe dla zdrowia, głównie konserwujące i poprawiające smak.

Stosowanie praktyk greenwashingu wywołuje wiele negatywnych konsekwencji, które dotyczą przede wszystkim: wizerunku i reputacji firmy, wizerunku i kapitału marki, reakcji zakupowych nabywców, lojalności i zaufania klientów oraz innych grup interesariuszy, a w rezultacie rentowności i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych od wielu lat w różnych krajach, niezależnie od różnic kulturowych. Dla zobrazowania przytoczono przykłady z krajów azjatyckich, Ameryki Północnej oraz europejskich. Badania przeprowadzone w In-

Tabela 1. Formy greenwashingu

Formy	Opis	Przykład
Ukrywanie niekorzystnych cech	Przedstawianie jedynie kilku wybranych cech produktu w celu odwrócenia uwagi konsumentów od innych cech mających negatywny wpływ na środowisko	Producent papieru może wskazywać na wykorzystywanie makulatury do jego produkcji, podczas gdy istotniejszymi kwestiami szkodliwymi dla środowiska mogą być emisje gazów cieplarnianych czy wybielanie chlorem w procesie produkcji
Brak dowodów	Podawanie informacji, których nie można zweryfikować za pomocą łatwo dostępnych dowodów	Zamieszczanie informacji o nietestowaniu produktu na zwierzętach, o recyklingowym materiale, o procentowej zawartości naturalnych składników itp., czego konsument nie jest w stanie sprawdzić
Niejasność i brak precyzji	Używanie wprowadzających w błąd słów i określeń takich jak „zielony”, „naturalny”, „organiczny”, „przyjazny dla środowiska” itp.	Przedstawianie produktu jako „w całości naturalnego”, nie wspominając o tym, że ma on w składzie naturalne substancje, które mogą być groźne dla zdrowia, jak np. rtęć czy uran
Nieistotność	Wskazywanie na ekologiczne aspekty oferty, które są albo mało istotne dla środowiska, albo wskazywane pod presją regulacyjną	Umieszczanie na lakierze do włosów napisu „bez użycia freonu”, podczas gdy od dawna już nie wolno stosować freonów w produkcji kosmetyków i wszystkie lakiery na rynku są „freon free”
Mniejsze zło	Podkreślanie prawdziwej pozytywnej cechy produktu z pominięciem faktu ogólnego negatywnego wpływu produktu na środowisko	Bezemisyjne samochody elektryczne są z jednej strony bardziej przyjazne dla środowiska, ale z drugiej do ładowania baterii wykorzystują w większości energię pochodzącą z nieodnawialnych źródeł
Białe kłamstwo	Nielegalne i bezpodstawne używanie ekoznaków oraz ekologicznych certyfikatów	Umieszczanie na produktach żywnościowych ekoznaków BIO bez uzyskania certyfikatu odpowiedniej instytucji
Falszywa etykieta	Stosowanie etykiet sugerujących posiadanie przez produkt ekologicznych cech lub właściwości	Umieszczanie na etykiecie zielonych listków lub haseł luźno nawiązujących do ekologii, jak np. „zgodny z naturą”, „przyjazny dla środowiska”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: De Freitas Netto i in., 2020; Baum, 2012.

diach pokazały, że konsumenci są coraz bardziej świadomi nieuczciwego wykorzystywania narzędzi „zielonego marketingu” przez przedsiębiorstwa, co negatywnie wpływa na poziom zaufania do marek promowanych jako ekologiczne, a także podważa zielony wizerunek tych marek i osłabia lojalność konsumentów względem nich (More, 2019). Badania przeprowadzone na tajwańskim rynku wykazały, że ujawnienie stosowania greenwashingu prowadzi do osłabienia lub utraty zaufania konsumentów do firmy, co jest wynikiem „zielonej dezorientacji” i „zielonego ryzyka” zakupowego (Chen & Chang, 2013). Nabywcy, szczególnie ci najbardziej świadomi i wrażliwi ekologicznie, czują się bowiem oszukani i zdezorientowani, a także mają poważne obawy przed dokonaniem ponownych zakupów tzw. zielonych produktów. Badania przeprowadzone na tureckim rynku paliwowym

wykazały, że greenwashing generuje „zielone zamieszanie” i „zielone ryzyko”, które powodują spadek zaufania wrażliwych ekologicznie konsumentów do marki, co w konsekwencji negatywnie wpływa na wartość marki (Avcilar & Demingunes, 2017). Podobne skutki greenwashingu zidentyfikowali Szabo i Webster (2020) na przykładzie firm kanadyjskich. W swoich badaniach wskazali, że są to przede wszystkim szkody etyczne, takie jak negatywna percepcja produktów firmy i sceptycyzm konsumentów, które prowadzą do spadku ich zaufania do firmy i przekazywania nieprzychylniej opinii innym grupom interesariuszy. W konsekwencji szkody etyczne niekorzystnie wpływają na rentowność firmy.

Nieuczciwe wykorzystanie narzędzi zielonego marketingu w postaci praktyk greenwashingu oraz jego ujawnianie opinii publicznej prowadzi do

wzrostu nieufności i sceptycyzmu wobec proekologicznych aktywności przedsiębiorstw, a zwłaszcza wobec zielonej reklamy i ekologicznych haseł w przekazach promocyjnych. Z badań przeprowadzonych przez agencję PR Cone Communication wynika, że zdecydowana większość Amerykanów (80%) wyraża poważny sceptycyzm co do proekologicznej postawy i działań przedsiębiorstw podporządkowanych zasadom zrównoważonego rozwoju (Bzdyra-Maciorowska, 2012). Jedne z najnowszych badań przeprowadzonych na rynku amerykańskim dowodzą, że greenwashing jest postrzegany przez klientów jako korporacyjna hipokryzja, co negatywnie wpływa na reputację przedsiębiorstw (Ioannou i in., 2023). Z kolei badania przeprowadzone przez Agencję Badań Rynku i Opinii SW Research w 2020 r. wykazały, że co trzeci polski konsument nie wierzy przekazom zawartym w ekologicznych reklamach (SW Research, 2020). Ponadto z badań wynika, że konsumenci są krytyczni wobec eko-marketingu i sposobów wykorzystywania jego narzędzi przez przedsiębiorstwa, co nie oznacza negatywnego nastawienia do samej ekologii.

Jak widać, stosowanie praktyk greenwashingu wywołuje negatywne skutki w odniesieniu do reputacji i wizerunku, a także postaw i zachowań wobec przedsiębiorstwa. Przede wszystkim prowadzi do spadku lub utraty zaufania klientów oraz innych grup interesariuszy, a zaufanie i inne uniwersalne wartości, takie jak uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność są fundamentami reputacji. Jak stwierdzają Fombrun i van Riel (1997, s. 10), „reputacja to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest wiarygodna i godna zaufania”. Tak więc greenwashing staje się kolejnym, poważnym zagrożeniem dla reputacji – staje się źródłem tzw. zielonego ryzyka reputacji (Tarabieh, 2021).

Zielone ryzyko reputacji – specyfika i przeciwdziałanie

Reputacja jest bardzo wartościowym, a zarazem bardzo wrażliwym i delikatnym zasobem przedsiębiorstwa. Jako opinia o firmie i jej działalności różnych grup interesariuszy (tj. klientów, pracowników, partnerów biznesowych, inwestorów i akcjonariuszy, instytucji rządowych, organizacji społecznych, mediów, lokalnych społeczności) jest narażona na wiele zagrożeń i niebezpieczeństw. W związku z tym badacze i specjaliści od zarządzania od lat zajmują się problematyką ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji, nazywanego krótko ryzykiem reputacji (*reputation risk*), albo ryzykiem reputacyjnym (*reputational risk*).

Ryzyko reputacji jest kategorią trudną do jednoznacznego zdefiniowania, głównie ze względu na

złożoną i wieloaspektową naturę samej reputacji. Najczęściej określane jest jako rozdźwięk (luka) pomiędzy oczekiwaniami różnych grup interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo (Honey, 2012). Ryzyko reputacji charakteryzuje się następującymi, specyficznymi cechami (Szwajca, 2018):

- jest relatywne, gdyż zależy od stopnia spełnienia przez przedsiębiorstwo oczekiwań różnych grup interesariuszy;
- jest ryzykiem behawioralnym, ponieważ dotyczy zachowań i opinii interesariuszy, kształtowanych przez różne, nieprzewidywalne czynniki psychologiczne i społeczne (np. chwilowe emocje, informacje z mediów, pogłoski, plotki);
- jest „ryzykiem ryzyk”, gdyż często bywa konsekwencją innego typu ryzyka, np. operacyjnego;
- jest trudno mierzalne ze względu na złożoność związków przyczynowo-skutkowych, jakościowy i długoterminowy charakter skutków pogorszenia lub utraty reputacji.

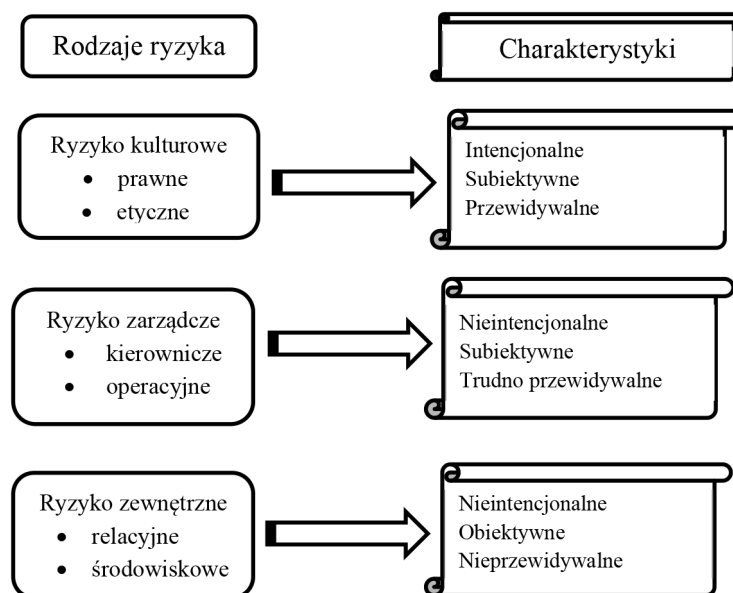
Ryzyko reputacji generuje wiele negatywnych skutków takich jak: spadek sprzedaży, utrata klientów, wycofanie się inwestorów, obniżenie cen akcji, pogorszenie wyników finansowych i inne, włącznie z upadkiem firmy. Jego źródłem może być każde zdarzenie, wypadek, świadome lub nieświadome działanie firmy, plotka, pomówienie, mogące wpłynąć na pogorszenie opinii o przedsiębiorstwie którejkolwiek grupy interesariuszy. Ze względu na rodzaj tych źródeł i przyczyn wyróżnia się (Brady & Honey, 2007):

- ryzyko kulturowe: prawne i etyczne;
- ryzyko zarządcze: kierownicze i operacyjne;
- ryzyko zewnętrzne: relacyjne i środowiskowe.

Przyczyny ryzyka kulturowego dotyczą działań i decyzji przedsiębiorstwa niezgodnych z przyjętymi normami i zasadami postępowania oraz obowiązującym systemem wartości w społeczeństwie. Ryzyko prawne odnosi się do nieprzestrzegania przepisów, norm, procedur ustalonych i usankcjonowanych przez legalne władze i instytucje. Chodzi tu o oszustwa podatkowe, malwersacje, korupcję, niedotrzymanie warunków umowy, mobbing itp. Źródłem ryzyka etycznego jest naruszanie zwyczaj niepisanych norm, zasad i kodeksów etycznych w postaci postępowania czy zachowania niezgodnego z uniwersalnymi wartościami, takimi jak: uczciwość, prawdomówność, odpowiedzialność.

Ryzyko zarządcze wiąże się z decyzjami i działaniami pracowników przedsiębiorstwa, zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i wykonawcze. Ryzyko kierownicze dotyczy błędnych decyzji podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania, które mogą skutkować niekorzystnymi wynikami ekonomiczno-finansowymi. Natomiast pomyłki, błędy, niedopatrzenia pracowników niższych szczebli czy bezpośrednich wykonawców generują ryzyko operacyjne.

Rysunek 1. Źródła ryzyka reputacji i ich cechy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brady & Honey, 2007.

Źródła ryzyka zewnętrznego tkwią w otoczeniu, mają najczęściej charakter obiektywny i są trudne do przewidzenia. Ryzyko to może być konsekwencją współpracy z nierzetelnymi partnerami biznesowymi (dostawcami, pośrednikami, podwykonawcami itp.), którzy mogą nie dotrzymać warunków umowy lub popełnić inne błędy negatywnie wpływające na działalność i wyniki przedsiębiorstwa. Jest to ryzyko relacyjne. Natomiast jeżeli przyczynami zagrożeń są czynniki losowe, takie jak klęski żywiołowe, wypadki, napady, ataki terrorystyczne itp., mamy do czynienia z ryzykiem środowiskowym.

Przedstawione rodzaje źródeł ryzyka reputacji mają różny charakter i podłoże, w związku z tym można je scharakteryzować w kontekście intencjonalności, obiektywizmu i stopnia przewidywalności (rysunek 1).

Ryzyko kulturowe ma charakter intencjonalny, gdyż dotyczy świadomych, podejmowanych z premedytacją decyzji i działań przedsiębiorstwa.

W związku z tym jest też przewidywalne i subiektywne. Z kolei ryzyko zarządcze należy określić jako nieintencjonalne przy założeniu, że ani kierownictwo, ani pracownicy świadomie nie działają na szkodę firmy (chyba że chodzi o sabotaż). Jest to także ryzyko o charakterze subiektywnym i trudne do przewidzenia. Natomiast ryzyko zewnętrzne jest niezależne i w większości przypadków niezawinione przez przedsiębiorstwo (chyba że kierownictwo świadomie wybierze nierzetelnego lub niekompetentnego partnera biznesowego, np. ze względu na oszczędność kosztów), a więc jest nieintencjonalne, obiektywne i nieprzewidywalne.

Analizując źródła ryzyka reputacji w kontekście przypisanych cech, można ocenić skalę odpowiedzialności przedsiębiorstwa, poziom zagrożenia i szansę odbudowania reputacji dla każdego z nich (tabela 2).

Jak zaznaczono w tabeli 2, przedsiębiorstwo w najmniejszym stopniu jest odpowiedzialne za ryzyko zewnętrzne, zwłaszcza środowiskowe.

Tabela 2. Źródła ryzyka w kontekście poziomu zagrożenia i szans odbudowania reputacji

Źródła ryzyka	Skala przypisanej odpowiedzialności	Poziom zagrożenia reputacji	Szansa odbudowania reputacji
Kulturowe	Duża	Wysoki	Niska
Zarządcze	Duża	Średni	Średnia
Zewnętrzne	Mała	Niski	Wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brady & Honey, 2007.



W związku z tym poziom zagrożenia dla reputacji jest relatywnie niski, gdyż w większości przypadków interesariusze i opinia publiczna wykazują zrozumienie, a nawet współczucie i nie obarczają przedsiębiorstwa winą za poniesione straty. W tych okolicznościach szansa na odbudowanie reputacji jest wysoka. Właściwa i szybka reakcja firmy na kryzys, współpraca z odpowiednimi służbami, transparentna komunikacja z interesariuszami, aktywne uczestnictwo w naprawie szkód, mogą nie tylko uchronić jej reputację przed pogorszeniem, ale nawet poprawić ją (Szwajca, 2013).

Ryzyko zarządcze wiąże się z dużą skalą odpowiedzialności przedsiębiorstwa, ponieważ dotyczy błędów kierownictwa lub pracowników, które mogą skutkować stratami finansowymi inwestorów, utratą życia lub zdrowia użytkowników wadliwych produktów czy źle wykonanych usług. Poziom zagrożenia dla reputacji jest większy niż w przypadku ryzyka zewnętrznego, gdyż interesariusze czują się zawiedzeni i rozczarowani, co osłabia ich zaufanie i lojalność wobec firmy. Jednakże szanse na odbudowanie reputacji są znaczne pod warunkiem podjęcia szybkich i właściwych działań, takich jak przyznanie się do winy, przeproszenie, naprawienie szkód i atrakcyjne rekompensaty. Potwierdzają to chociażby przykłady kryzysów reputacji takich firm, jak: J&J z 1982 r., Toyoty z 2010 r., czy Cadbury z 2006 r. (Szwajca, 2016).

Największe zagrożenie dla reputacji generuje ryzyko kulturowe. Jego przyczyną jest bowiem świadome, przemyślane postępowanie, naruszające normy prawne lub etyczne dla osiągnięcia określonych korzyści finansowych lub wizerunkowych. Interesariusze czują się oszukani, wykorzystani, często upokorzeni, co wywołuje silne i głębokie uczucia oburzenia, frustracji, a nawet złości i chęci odwetu. Szanse na odbudowanie reputacji są znikome, zwłaszcza jeśli dotyczy to ryzyka prawnego – udowodnione oszustwa finansowe, defraudacje, korupcja prowadzą do upadku firmy. Spektakularnym przykładem może tu być przypadek koncernu energetycznego Enron Corp., który ogłosił bankructwo w 2001 r. z powodu ujawnionych praktyk fałszowania danych i manipulowania sprawozdawczością finansową. Z tych powodów zbankrutowały również: WorldCom, Vivendi, Adelphia Communications, Tyco International (Szwajca, 2016).

Zielone ryzyko reputacji można zaliczyć do ryzyka kulturowego o charakterze etycznym. Stosowanie praktyk greenwashingu jest bowiem świadomym i celowym działaniem przedsiębiorstwa, prowadzonym z zamiarem wprowadzenia w błąd, oszukania i zmanipulowania opinii publicznej dla poprawy wizerunku. W ten sposób zostają naruszone normy etyczne i fundamentalne wartości, takie jak uczciwość, rzetelność, prawdomówność. Podłożem ryzyka etycznego jest niezgodność po-

między deklarowanymi przez organizację zasadami i wartościami a jej rzeczywistymi działaniami, ujawnia więc jej hipokryzję i jest trudniej wybacalne (Ioannou i in., 2023). Skutkiem zielonego ryzyka reputacji jest zachwianie lub utrata zaufania jednej z kluczowych grup interesariuszy – klientów, którzy czują się nie tylko zdezorientowani i zawiedzeni, ale także oszukani i wykorzystani. W konsekwencji z dużym dystansem i podejrzliwością podchodzą do wszystkich informacji na temat wszelkich, nawet uczciwych i rzeczywiście proekologicznych działań nie tylko danego przedsiębiorstwa, ale także innych podmiotów.

Problem ten dobrze ilustrują wyniki badań dotyczące reakcji interesariuszy na podawane w przekazach marketingowych motywy inwestowania w ochronę środowiska przez firmy energetyczne. Okazało się, że respondenci byli bardziej skłonni podejrzewać firmę o greenwashing, kiedy podawała ona proekologiczne motywy tych inwestycji. Natomiast podejrzewania te były mniejsze, gdy firma podawała motywy ekonomiczne (De Vries i in., 2015). Obawa przed posądzeniem o greenwashing może zatem nie tylko osłabić motywację przedsiębiorstw do informowania o takich działaniach, ale także zniechęcić do ich podejmowania. Tak więc zielone ryzyko może się okazać niebezpieczne nie tylko dla przedsiębiorstw, ale także może przynieść niekorzystne skutki dla konsumentów i samego środowiska (Furlow, 2010).

Podsumowanie

Presja konkurencyjna i swoista moda na ekologiczność powodują, że przedsiębiorstwa za wszelką cenę chcą być postrzegane jako społecznie i środowiskowo odpowiedzialne. W związku z tym wykorzystują zasady i narzędzia zielonego marketingu także w niewłaściwy sposób, stosując różne formy greenwashingu, który generuje zielone ryzyko reputacji. Jest to ryzyko kulturowe o charakterze etycznym, które można określić jako intencjonalne, subiektywne i przewidywalne. Ponieważ narusza podstawowe uniwersalne wartości, takie jak uczciwość, rzetelność, prawdomówność oraz podważa zaufanie interesariuszy, stanowi duże zagrożenie dla reputacji, którą jest potem trudno odbudować. Zielone ryzyko nie tylko negatywnie wpływa na reputację przedsiębiorstw, ale może także powodować niekorzystne skutki dla społeczeństwa i środowiska. Wynika to z faktu, że konsumenci i inni interesariusze przestają wierzyć w dobrą wolę i szczerą intencję firm, sceptycznie i podejrzliwie podchodząc do wszelkich ekologicznych przekazów i kampanii. To z kolei może osłabiać ich motywację nie tylko do tworzenia takich przeka-

zów, ale również do podejmowania samych proekologicznych działań.

Wobec tych wielostronnie niekorzystnych aspektów zielonego ryzyka powstaje pytanie, jak niwelować jego źródło – greenwashing. W celu ograniczania praktyk greenwashingu od wielu lat podejmowane są różne działania i inicjatywy. Do najczęściej postulowanych można zaliczyć (Wolniak, 2015):

- stosowanie reverse-greenwashingu, czyli społecznej kontroli poprzez instytucje czy organizacje monitorujące raporty oraz publicznie informujące o wszelkich znalezionych nieprawidłowościach i wyciągające konsekwencje,
- zewnętrzną weryfikację raportów CSR według ściśle opracowanych standardów, mającą na celu między innymi sprawdzenie wiarygodności danych zawartych w raportach,
- edukację konsumentów w tematyce CSR, budującą ich świadomość w zakresie omawianego zjawiska.

W odniesieniu do skuteczności instytucjonalnych i formalnych rozwiązań (kontrola raportów, regulacje prawne) można mieć pewne wątpliwości i zastrzeżenia. Od lat funkcjonują przepisy dotyczące nieuczciwej reklamy, zarówno międzynarodowe (np. dyrektywa UE o reklamie wprowadzającej w błąd z 1984 r., dyrektywa dotycząca nierzetelnych praktyk w handlu z 1997 r.), jak i krajowe (np. ustawa o nieuczciwej konkurencji z 1993 r. czy ustawa o zwalczaniu nieuczciwych praktyk rynkowych z 2007 r.), które w niewielkim stopniu rozwiązują problem. Procesy są długotrwałe i kosztowne, a sankcje niewystarczające (np. wycofanie reklamy).

Słusznym i jak najbardziej potrzebnym kierunkiem jest edukowanie społeczeństwa, a szczególnie konsumentów, gdyż niewiedza, a czasem ignorancja jest właśnie „dobrym” gruntem dla green-

washingu. Według szacunków tylko 39% polskich konsumentów przy zakupie produktu ekologicznego sprawdza, czy ma on odpowiedni certyfikat (np. zielony listek), nie wspominając już o weryfikowaniu jego autentyczności (Farma Świętokrzyska, 2021).

Wydaje się jednak, że kwestia ta wymaga przede wszystkim zrozumienia, przewartościowania i w konsekwencji zweryfikowania podejścia przedsiębiorstw do strategii marketingowej w aspekcie zarządzania reputacją. Chodzi o większą świadomość znaczenia dobrej reputacji, a nie tylko pożądanego, modnego wizerunku, a także potrzeby jej ochrony. Reputacja jako kluczowy, strategiczny zasób przedsiębiorstwa powinna być kwestią priorytetową w zarządzaniu ryzykiem. Specyfika ryzyka reputacji, określanego mianem „ryzyka ryzyk”, wymaga holistycznego i spójnego podejścia do jego definiowania, pomiaru i zarządzania (Eckert, 2017; Szwajca, 2018). Podstawą skutecznego zarządzania ryzykiem reputacji jest identyfikacja wszystkich jego potencjalnych źródeł. Badania prowadzone wśród ekspertów od zarządzania ryzykiem w międzynarodowych firmach wykazują, że chociaż kwestię ryzyka reputacji uważa się za krytyczną, w praktyce nie analizuje się szczegółowo konkretnych jego źródeł (Gaudenzi i in., 2015). Poza tym zarządzanie ryzykiem reputacji wdrażane jest głównie w przedsiębiorstwach bardziej świadomych znaczenia reputacji. Dotyczy to zazwyczaj dużych, międzynarodowych korporacji, a w ujęciu branżowym – sektorów bankowego i ubezpieczeniowego (Heidinger & Gatzert, 2018). Tak więc ograniczanie zielonego ryzyka reputacji wiąże się z szerszym kontekstem zarządzania ryzykiem reputacji, które wymaga większej świadomości znaczenia reputacji oraz zrozumienia potrzeby zarządzania tym ryzykiem przez kadry kierownicze przedsiębiorstw.

Przypisy/Notes

¹ Według szacunków za 2021 r. ponad 44% polskich konsumentów kupuje ekologiczne produkty spożywcze przynajmniej raz w tygodniu, a 67% z nich jest w stanie zapłacić za nie wyższą cenę niż za produkt konwencjonalny (Farma Świętokrzyska, 2021).

Bibliografia/References

- Abdelzaker, D., & Newburry, W. (2016). Do green policies build green reputations? *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2016-0012>
- Aggarwal, P., & Kadyan, A. (2014). Green washing: The darker side of CSR. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 2(5), 22–35. <https://doi.org/10.15373/2249555X/MAR2014/20>
- Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433–468.
- Avclar, M. Y., & Demirgunes, B. K. (2017). Developing Perceived Greenwash Index and its effect on green brand equity: A research on gas station companies in Turkey. *International Business Research*, 10(1), 222–239. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p222>
- Bati, U. (2016). Green marketing activities to support corporate reputation on a sample from Turkey. *International Journal of Marketing Studies*, 8(3), 189–201. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n3p189>
- Baum, L. (2012). It's not easy being green... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication. A Journal of Nature and Culture*, 6(4), 423–440. <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.724022>

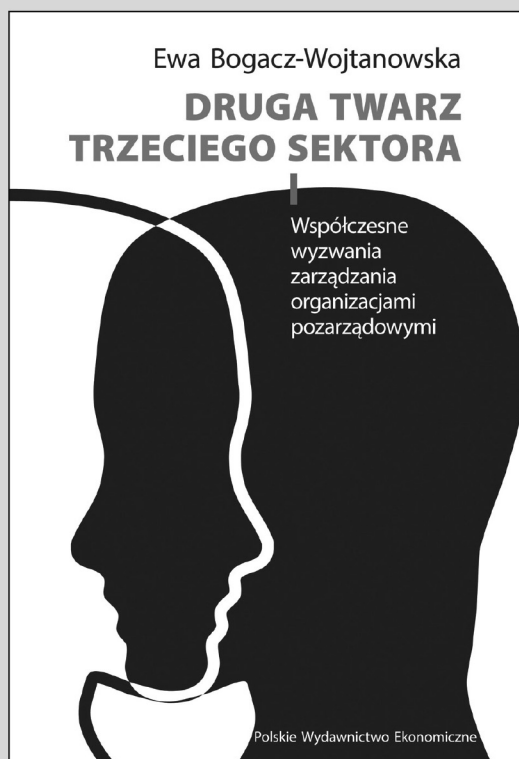
- Brady, A., & Honey, G. (2007). *Corporate reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk*. The Chartered Institute of Management Accountant.
- Bzdrya-Macirowska A. (2012). Eco budzi... nieufność. *Marketing w praktyce*, (8), 58–60.
- Chang, N.-J. & Fong, Ch.-M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2836–2844.
- Chen, Y.-S. & Chang, Ch.-H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- De Freitas Netto, S. V., Falcao Sobral, M. F., Bezerra Ribeiro, A. R. & da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(19). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2015). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142–154. <https://doi.org/10.1002/csr.1327>
- Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2016-0075>
- Farma Świętokrzyska. (2021). *Trendy w ekozakupach Polaków 2021*. <https://farmaswietokrzyska.pl/wp-content/uploads/2022/03/Trendy-w-ekozakupach.pdf>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22–25.
- Gaudenzi, B., Confente, I., & Christopher, M. (2015). Managing reputational risk: Insights from an European survey. *Corporate Reputation Review*, 18, 248–260. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.16>
- Heidinger, D., & Gatzert, N. (2018). Awareness, determinants and value of reputation risk management: Empirical evidence from the banking and insurance industry. *Journal of Banking & Finance*, 91, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.004>
- Honey, G. (2012). *A Short Guide to Reputation Risk*. Gover Publishing.
- Ioannou, I., Kassinis, G. & Papagiannakis, G. (2023). The impact of perceived greenwashing on customer satisfaction and the contingent role of capability reputation. *Journal of Business Ethics*, 185, 333–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05151-9>
- Jakubczak, A. (2018). Strategie greenwashing w wybranych sieciach handlowych w Polsce. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 20(69), 72–82.
- Kamiński, J. (2019). Zrównoważony marketing w zrównoważonym świecie – cz. 2. *Marketing i Rynek*, (3), 3–16.
- Kotler, Ph. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>
- Martin, D., & Schouten J. (2012). *Sustainable Marketing*. Prentice Hall.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299–311. <https://doi.org/10.1023/A:1006214509281>
- Moravcikova, D., Krizanova, A., Klietkova, J., & Rypakova, M. (2017). Green marketing as the source of the competitive advantage of the business. *Sustainability*, 9(12), 2218. <https://doi.org/10.3390/su9122218>
- More, P. V. (2019). The impact of greenwashing on green brand trust from an Indian perspective. *Asian Journal of Innovation & Policy*, 8(1), 162–179.
- Orange, E., & Cohen, A. M. (2010). From eco-friendly to eco-intelligent. *The Futurist*, 44(5), 28–32.
- Patel, R. P. (2016). Green marketing: As tool for sustainable development. *Journal of Business and Management*, 18(8), 139–142.
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129–146. <https://doi.org/10.1362/1469347012569869>
- Pelozo, J., & Shang, J (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending a stalemate. *Harvard Business Review*, (September–October), 120–134.
- Pritchard, M., & Wilson, T. (2018). Building corporate reputation through consumer responses to green new products. *Journal of Brand Management*, 25, 38–52. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0071-3>
- Schuitema, G., & de Groot, J. I. M. (2015). Green consumerism: The influence of product attributes and values on purchasing intentions. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(1), 57–69. <https://doi.org/10.1002/cb.1501>
- Seth, S. & Kahn, M. S. (2015). Green marketing: Solving dual purpose of marketing and Corporate Social Responsibility. *Management Studies and Economic Systems*, 1(3), 181–188. <https://doi.org/10.12816/0019380>
- SW Research. (2020). EKOBAROMETR – Krytyczni wobec ekomarketingu, ale niekoniecznie wobec ekologii. 9.09.2020. <https://swresearch.pl/news/ekobarometr-krytyczni-wobec-eko-marketingu-ale-niekoniecznie-wobec-ekologii> (pobrano 25.05.2023).
- Szabo, S., & Webster, J. (2020). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171, 719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Szwajca, D. (2016). Ethical and legal sources of corporate reputation risk. W: S. Majtan a kolektiv (red.), *Aktualne problemy podnikowej sfery. Zbarnik vedeckych prac* (1009–1018). EKONOM.
- Szwajca, D. (2018). Dilemmas of reputation risk management – theoretical study. *Corporate Reputation Review*, 21(4), 165–178. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0052-9>
- Szwajca, D. (2013). Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy. *Marketing i Rynek*, (10), 2–8.
- Tarabieh, S. (2021). The impact of greenwash practices over green purchase intention: The mediating effects of green confusion, green perceived risk, and green trust. *Management Science Letters*, 11(2), 451–464.
- Widyastuti, S., Said, M., Siswono, S., & Firmansyah, D. A. (2019). Customer trust through green corporate image, green marketing strategy, and social responsibility: A case study. *European Research Studies Journal*, XXII(2), 83–99.
- Wolniak, R. (2015). Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu. *Przegląd Organizacji*, (2), 8–14. <https://doi.org/10.33141/po.2015.02.01>

Dr hab. Danuta Sz wajca, prof. PŚ

Pracuje na stanowisku profesora Politechniki Śląskiej, w Katedrze Ekonomii i Informatyki Wydziału Organizacji i Zarządzania. Jest autorką i współautorką ponad 170 publikacji, w tym ośmiu monografii. Jej naukowe badania i zainteresowania dotyczą zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, w szczególności reputacją, wizerunkiem i marką. Jest członkiem kilku towarzystw naukowych, takich jak: PTE, TNOiK, PNTM.

Dr hab. Danuta Sz wajca, prof. PŚ

Associate professor, works at the Department of Economics and Computer Science, Faculty of Organisation and Management, Silesian University of Technology. She is the author and co-author of over 170 publications, including eight monographs. Her scientific research and interests concern the management of intangible assets of a company, in particular reputation, image and brand. She is a member of several scientific societies such as: PTE, TNOiK, PNTM.



ZAPOWIEDŹ

Ewa Bogacz-Wojtanowska

**DRUGA TWARZ
TRZECIEGO SEKTORA.
WSPÓŁCZESNE WYZWANIA
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI
POZARZĄDOWYMI**

Książka składa się z pięciu rozdziałów. W każdym, oprócz osadzenia w różnorodnych ramach koncepcyjnych i teoretycznych, autorka pokazuje wyniki badań zarówno światowych, jak i polskich badaczy, a także próbuje dokonać pewnych podsumowań. Tam, gdzie polski trzeci sektor jest nieco odmienny, pokazuje w szczególności owe różnice, jak również wyjaśnia ich przyczyny. W każ-

dym rozdziale Czytelnik znajdzie także różne konkretne przykłady zachodzących procesów i zjawisk w organizacjach pozarządowych lub w ich otoczeniu, które przybliżają omawiane zagadnienia. W pierwszym rozdziale omówiono zmiany, jakie zaszły w ostatnich trzydziestu latach w rozumieniu, czym są organizacje pozarządowe, oraz przedstawiono dowody ich stopniowej hybrydyzacji. W drugim rozdziale omówiono światowe megatrendy, które wpływają na funkcjonowanie organizacji pozarządowych i transformują je. Dużo uwagi poświęcono także procesom upodabniania się organizacji pozarządowych do przedsiębiorstw. Trzeci rozdział dotyczy przede wszystkim tradycyjnych funkcji pełnionych przez organizacje pozarządowe. Prezentuje także zmiany w realizacji tych funkcji. Rozdział czwarty poświęcono w całości dysfunkcjom i nieprawidłowościom zarządzania organizacjami pozarządowym. Rozdział piąty dotyczy zmagania się organizacji z paradoksami. Na koniec rozdziału autorka przybliży dwa dominujące w literaturze przedmiotu modele radzenia sobie z paradoksami w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi.

Monografia jest opracowaniem skierowanym przede wszystkim do badaczy trzeciego sektora, jego liderów, ale także wszystkich tych, którym nie jest obca troska o rozwój i powodzenie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce i na świecie.

Więcej informacji na stronie www.pwe.com.pl