

*Mikołaj Pindelski*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: 0000-0001-8929-1518

## Koncepcje CSR, SCR i CSV w zrównoważonej strategii sprzedaży

### Streszczenie

Celem opracowania jest naświetlenie możliwości powiązania realizacji założeń strategicznych i celów organizacji na poziomie funkcji sprzedaży z wykorzystaniem koncepcji CSR, SCR i CSV. Wykorzystano analizę literatury w zakresie definiowania zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zrównoważonej odpowiedzialności społecznej (SCR) oraz tworzenia wartości wspólnej (CSV). Podjęto próbę wykazania rozdzielnosci pojęciowej społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zrównoważonej odpowiedzialności społecznej (SCR) oraz wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej (CSV). Jak się bowiem wydaje, zestawienie to wymaga w pierwszym kroku weryfikacji zasadności i trafności stosowania tych pojęć w kontekście zarządzania realizacją strategii i łączenia celów gospodarczych wynikających z charakterystyki funkcji sprzedaży oraz celów społecznych wywodzących się z koncepcji CSR. Uwzględniając ontologiczne ujęcie, zestawiono je, poszukując granic pojęciowych. Desygnaty pojęciowe porównano także z charakterystyką i zakresem działań funkcji sprzedaży w organizacji i strategii sprzedaży. Na tej podstawie wyprowadzono wspólne wyjaśnienia dla analizowanych obszarów pojęciowych oraz zagadnień związanych ze sprzedażą. W efekcie ustalono, iż najbliższe sprzedaży pozostaje zagadnienie CSV, przy jednoczesnych znacznych ograniczeniach dla CSR czy SCR. Wdrożenie zatem na poziomie sprzedaży CSR czy SCR może napotykać trudności związane z odmiennością charakteru, zakresu i kierunku działania. Należy więc poszukiwać takich celów i kierunków, które mogą wskazywać na jednoczesną realizację strategii sprzedaży i zagadnień związanych z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność społeczna, CSR, zrównoważony rozwój, SCR, CSV, strategia sprzedaży, realizacja strategii

**Kody klasyfikacji JEL:** M14, Q01

---

## 1. Wprowadzenie

Wywodząca się z etyki i rozważań nad działaniem zgodnym z normami społecznymi, ochroną i zachowaniem środowiska przyrodniczego czy szeroko rozumianej poprawności i poszanowania praw koncepcja odpowiedzialności społecznej organizacji (CSR) przeszła wiele metamorfoz wraz z coraz szerszym zainteresowaniem środowisk naukowych i gospodarczych tym zagadnieniem. Pierwotne ujęcie jako działań charytatywnych i wspierających środowiska przede wszystkim lokalne, ale też innych interesariuszy napotkało krytykę, jako że często wypełniało raczej zadania public relations i marketingu, aniżeli faktycznego uwzględniania potrzeb społecznych innych niż komercyjnie zaspokajane przez przedsiębiorstwa rynkowe. Wprowadzono pojęcie *greenwashing* obejmujące takie zachowania [Bazillier, Vauday, 2009; Wu, Zhang, Xie, 2020], a nawet wskazujące na wiele innych, przynajmniej intuicyjnie wyczuwanych nieprawidłowości, niejasności i nieszczeroci zachowań organizacji w tym zakresie. Koncepcja CSR wyraźnie ewoluowała w kierunku implementacji w strategię organizacji. Nie tylko jako element budowania jej wizerunku [Popoli, 2011], ale także jako integralna część strategii korporacyjnej [Gazzola, Colombo, 2014]. W formie kompleksowych i zaplanowanych działań powiązanych z wynikami gospodarczymi [Bernal-Conesa, Nieves Nieto, Briones-Penalver, 2017], czy ogólnie kierunkiem działań [Lamberti, Noci, 2012]. Wraz z tymi zmianami w postrzeganiu CSR pojawiły się kwestie terminologiczne związane z genezą zjawiska. Mogło ono wynikać z chęci ogólnie właściwego, etycznego postępowania, wsparcia sukcesów komercyjnych, czy filantropii bogatych podmiotów.

Poszukiwania części wspólnych i wskaźników związanych ze współwystępowaniem lub nawet zależnością [Daszkiewicz, 2007] pomiędzy odpowiedzialnością społeczną a wynikami podmiotów, wzrostami ich wielkości obrotów i sprzedaży, a wreszcie zyskiem obejmują wiele studiów nad tą tematyką [Otoła, Tylec, 2016]. Przedmiotem badania są również wybory szeroko rozumianych aktywności CSR dokonywane w kontekście ich przydatności w realizacji strategii w poszczególnych obszarach działalności organizacji, jak marketing i PR [Hajdas, 2009], zarządzanie kapitałem ludzkim [Cohen, 2017], czy w przebiegu głównych procesów [Heijden, Driessen, Cramer, 2010]. W studiach nad implementacją CSR w strategię i życie organizacji pojawia się nurt zrównoważonego rozwoju, ale też uznania celów strategicznych motywowanych ekonomicznie za możliwe do osiągnięcia w zgodzie z celami CSR. Pojawiają się różne koncepcje stanowiące połączenie tych dwu obszarów. Jest to działanie zarówno wynikające z potrzeb samych przedsiębiorstw, ich pracowników i zarządów, społeczności lokalnych, jak i zmieniających się przepisów. Coraz więcej spółek objętych jest obowiązkiem

raportowania o działalności niefinansowej, także w kontekście przychodów i wydatków, gdzie regulacje w zakresie taksonomii wymuszają wskazanie obszaru finansów powiązane go z odpowiedzialnością społeczną czy zrównoważonym rozwojem.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości powiązania realizacji założeń strategicznych i celów organizacji na poziomie funkcji sprzedaży z wykorzystaniem koncepcji CSR, SCR i CSV.

Przyjęto założenie, że funkcja sprzedaży jest szczególnie związana z realizacją strategii organizacji, zapewniając jej dopływ środków i przekładając się bezpośrednio i pośrednio na pozycję rynkową, udziały w rynku, czy budowę i realizację przewag konkurencyjnych. Stąd koncepcja połączenia realizacji strategii z zagadnieniami związanymi z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem organizacji. Na tej podstawie postawione zostało pytanie badawcze, czy istnieje możliwość jednoczesnego osiągania celów związanych z funkcją sprzedaży i wynikających z założeń odpowiedzialności społecznej. Wnioski będą ustalone na podstawie analizy dostępnej literatury oraz badań dotyczących poruszanego tematu.

## 2. CSR, SCR, CSV

Rozważania nad etyką i etycznością postępowania organizacji stworzyły podwalinę działań związanych z tworzeniem nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zorientowanego znacznie bardziej na aktywne działanie organizacji i mierzalne efekty społeczne [Kopycińska, 2001]. Przybrało to formę różnych deklaracji, kart, kodeksów postępowania oraz programów etycznych [Gasparski i in., 2011] wynikających z aksjologicznych i deontologicznych studiów nad etyką [Zbiegień-Maciąg, 1994], czego nie zmieniły także zmieniające się uwarunkowania idące w kierunku gospodarki cyfrowej, sieciowej i mocno z informatyzowanej [Jimenez, Dittmar, Portillo, 2021]. W efekcie, przyjęło się w literaturze, że podstawowym zagadnieniem obejmowanym przez społeczną odpowiedzialność biznesu są działania skierowane do środowisk lokalnych lub innych interesariuszy i w założeniach poprawiające w jakimś zakresie ich sytuację, co niekoniecznie musi mieć związek z podstawową działalnością organizacji. Różne definicje CSR licznie prezentowane w wielu publikacjach [Dahlsrud, 2008] przybrały postać ujęcia jej w formie piramidy o trzech lub więcej poziomach, nazywanej Carroll's Pyramide, która również funkcjonuje w licznych wydaniach i wersjach, przybierając formę modelu, i wywodzi się z opracowań z lat 90. XX w. [Schwartz, Carroll, 2015]. Określa ona, że odpowiedzialność społeczna dotyczy zarówno odpowiedzialności ekonomicznej, związanej z etycznością postępowania, zgodnością z obowiązującym prawem, oraz wywiedzionych i wyłączonych z tego innych obszarów przedstawianych także w formie nakładających się lub koncentrycznych kręgów [Geva, 2008]. Na tej podstawie można przyjąć, że CSR to dobrowolne uwzględnianie przez organizację różnych aspektów społecznych, środowiskowych i etycznych. Mimo że kwestie te są zestawiane z efektywnością i skutecznością ekonomiczną, to jednak nie można wskazać jednoznacznego łącznika, który jednocześnie respektowałby założenia CSR i ekonomiczności działania. Nie można się bowiem zgodzić,

iz odpowiedzialność społeczna jest przynajmniej w części tożsama ze stosowaniem takich metod prowadzenia biznesu, dla których głównym celem jest poszukiwanie części wspólnych i punktów równowagi pomiędzy efektywnością i zyskiem podmiotu a interesem społecznym. Jako pojęcie niewystępujące we wcześniejszym myśleniu o organizacji, nadaje raczej dodatkowy cel organizacji, jakim jest poszukiwanie korzyści społecznych. Trudno tu więc mówić o holistycznym ujęciu, obejmującym także społeczność (w tym lokalną) i jej interesy. Jeśli w organizacji występuje zainteresowanie zaspokajaniem interesu społecznego, to może to oznaczać, że społeczność stała się kolejnym brany pod uwagę uwarunkowaniem, którego siła oddziaływania – bywa, że często niezgodna z interesem podmiotu – powinna być uwzględniana. Podobnie deklaracje, iż CSR powinno być rozważane jako inwestycja przynosząca profity w dłuższym okresie napotyka ograniczenia. Oznaczałoby to, iż inwestor *a priori* zakłada, że w granicach objętych prognozą wzrosną wyniki lub wartość. O ile w literaturze można znaleźć badania dowodzące dodatniej relacji pomiędzy zaangażowaniem w działania CSR i wynikami przedsiębiorstw, to jednak nie można jednoznacznie ustalić, jaki dokładnie jest to związek, jaka jest siła wpływu i w jakim czasie będzie występować. Ponadto, nie można także założyć, że działania wynikające z CSR wpływają na wyniki przedsiębiorstw, jako że może występować zależność odwrotna. Nie można przecież wykluczyć, że przedsiębiorstwo osiągające lepsze wyniki zaczyna interesować się działalnością społeczną.

Nieco odmienną charakterystykę od CSR ma koncepcja SCR (Sustainable Social Responsibility, Zrównoważona Odpowiedzialność Społeczna). Przedstawiana jest jako obejmująca nadzór korporacyjny (*corporate governance*), wyniki finansowe oraz odpowiedzialność społeczną [Rodriguez-Fernandez, Gaspar-Gonzalez, Sanchez-Teba, 2020]. Łączy w sobie zarówno orientację strategiczną przedsiębiorstwa, jak i wrażliwość na potrzeby społeczności oraz efekty finansowe [Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe, Salvador-Figueras, 2013]. Podnoszona tu jest konieczność angażowania interesariuszy i kwestia świadomości, że zarządzanie dotyczy nie tylko osiągania odpowiednich wyników finansowych zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej, ale też powinno spełniać obowiązki wobec społeczności i społeczeństwa. W tej koncepcji priorytetem nie jest wyłącznie dobrostan społeczny. Uwzględnia ona zarówno potrzeby organizacji, jak i interesariuszy. Wskazuje, że strategie, polityki, kierunki działania i poszczególne decyzje menedżerskie mają także ważne zadanie poszukiwania kompromisów i wyszukiwania takich dróg, które budują dobro wspólne przedsiębiorstwa i jego otoczenia, zarówno w wymiarze społecznym, środowiskowym, jak i ekonomicznym. Dotyczy to także sposobów alokowania zasobów i ich organizacji, łącząc osiągnięte profity wartościowe zarówno z perspektywy organizacji, jak i społeczności. Zarządy, zgodnie z SCR, powinny wywiązywać się z obowiązków narzucanych im przez właścicieli, maksymalizując wartość biznesu i zyski, oraz realizować działania wynikające z CSR. Zwłaszcza, że odpowiedzialność społeczna jest ściśle powiązana ze strategią, zasobami i efektami ekonomicznymi, oddziałując na nie i wpływając na rentowność [Rodriguez-Fernandez, 2015]. Pojawiają się w tym zakresie opracowania wskazujące możliwość łączenia celów i zadań związanych z CSR, rentownością i efektywnością. Oszczędzając zasoby, organizacja realizuje cel efek-

tywnościowy, co może osiągać poprzez np. przetwarzanie odpadów [Rodriguez-Fernandez, Sánchez-Teba, López-Toro, Borrego-Domínguez, 2019]. Poprawia to jednocześnie sytuację środowiska przyrodniczego, realizuje zadania proekologiczne i podnosi wskaźniki efektywności wyników w stosunku do wykorzystanych surowców czy zasobów. SCR, choć zaznacza jednak potrzebę i możliwość łączenia celów komercyjnych i społecznych osiąganych przez przedsiębiorstwa, to jednak nie zawiera narzędzi ani nie wskazuje rozbudowanych przykładów czy podejść do tego zagadnienia. Jest raczej długookresową wizją działania, aniżeli wskazówką dla dowolnej perspektywy czasowej.

Odpowiedzią na to, zdaje się koncepcja CSV (Creating Shared Value, tworzenie wartości wspólnej). Nawiązujące do niej prace [Porter, Kramer, 2011; Pindelski, 2012] zaznaczają potrzebę jej formułowania i analizy. Wywodząca się z zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a także łańcucha wartości M. Portera znacząco te podejścia rozszerza. W tworzeniu wartości organizacji w centrum uwagi pozostaje właściciel i profity wynikające z posiadania całości lub części przedsiębiorstwa. Co prawda pojawiają się tu także inni interesariusze, jak klienci czy pracownicy, jednak stanowią tylko punkt wyjścia i źródło wzrostu wartości dla właściciela. CSV rozszerza ten zakres i wskazuje, idąc za ujęciem SCR, iż strategia i cel działania powinny obejmować także innych interesariuszy. Wraz z uwzględnianiem celów społecznych organizacja nie jest zwolniona z konieczności budowania przewag i pozycji konkurencyjnej. Nie można się tu jednoznacznie doszukiwać, który z tych kierunków jest pierwotny, a który wtórny. Podejście nakazuje, by za każdym razem były uwzględniane oba. Utylitaryzm, relacja kosztów i korzyści pojawiają się więc także w odniesieniu do działalności społecznej. W tym nurcie pojawia się wiele przykładów, wytycznych i metod tworzenia wartości wspólnej [Yelpo, Kubelka, 2019; Jackson, Limbrick, 2019]. Wbrew krytykom wskazującym na odejście od idei przedsiębiorstwa zaangażowanego społecznie, jednocześnie występuje przynajmniej w pewnym zakresie zgoda, że CSV wprowadził nowe wyzwania w debacie łączącej tematykę CSR, strategii pozarynkowych, innowacji społecznych na dole piramidy odpowiedzialności społecznej, celów ekonomicznych, wykorzystania zasobów itd. [Wieland, 2017]. Choć wartość nie jest częstym zagadnieniem poruszonym w literaturze dotyczącej zrównoważonego rozwoju czy odpowiedzialności społecznej, to nie jest także zupełnie pomijany.

Podstawowe różnice pomiędzy koncepcjami CSR, SCR i CSV zostały przedstawione w tabeli 1.

Ujawniają się zarówno podobieństwa i nakładające się obszary semantyczne, jak również wyraźne różnice pomiędzy podejściami reprezentującymi szersze podejście do tych zagadnień (tabela 1). Można stwierdzić, że CSR, SCR i CSV są w jakimś sensie kolejnymi etapami w myśleniu strategicznym przedsiębiorstwa o wdrożeniu w funkcjonowanie zagadnień związanych z szeroko rozumianą odpowiedzialnością społeczną.

Tabela 1. Różnice pomiędzy koncepcjami CSR, SCR i CSV

Lp.	Obszar	CSR	SCR	CSV
1	Zakres koncepcji	Działania i programy często niezwiązane bezpośrednio z zakresem funkcjonowania jednostki, jednak nakierowane na często subiektywnie postrzegane pozytywne efekty dla społeczności	Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w zwykłe procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów zewnętrznych oraz tworzenie wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczności	Identyfikacja istoty wartości, jej determinant, beneficjentów i wpływanie na jej tworzenie dla różnych interesariuszy. Jednoczesne uwzględnianie celów społecznych i ekonomicznych
2	Wartości podstawowe	Czynienie dobra	Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności działań	Wzrost zysku i wartości przy jednoczesnym ograniczaniu negatywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko
3	Działania	Filantropia, zrównoważony rozwój, akcje charytatywne	Zrównoważony wzrost, rezygnacja lub ograniczanie części działań społecznie nieodpowiedzialnych	Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności w ramach tych samych celów strategicznych
4	Cele nadrzędne	Poprawa sytuacji wybranych grup lub osób. Poszukiwanie korzyści. Rekompensowanie efektów zewnętrznych	Wzrost z szerokim uwzględnieniem potrzeb społecznych	Osiągnięcie punktu równowagi organizacja – społeczność według V. Pareto. Generowanie wartości
5	Potencjalne dominujące krótkookresowe efekty dla finansów przedsiębiorstwa	Ponoszenie często wysokich kosztów działań	Rezygnacja z części efektów finansowych na rzecz ograniczenia negatywnego wpływu na społeczność i środowisko	Podnoszenie wskaźnika efektywności
6	Zwykłe umieszczenie w ramach funkcji organizacji	Marketing, PR, odrębna komórka organizacyjna	Zarządzanie organizacją i procesami	Zarządzanie organizacją i procesami
7	Katalizator działań	Konkurencja, media i wewnętrzne potrzeby kierownictwa	Zarząd, pracownicy, społeczność lokalna	Właściciele, zarząd, konkurencja, klienci
8	Odpowiedzialność za działania	Kierownictwo komórek odpowiedzialnych za CSR	Zarząd i organizacja jako całość	Zarząd i organizacja jako całość
9	Źródła ograniczeń	Działania w standardowej formie, zuniformalizowane i podobne dla każdego podmiotu, zbliżone do działań PR i marketingu	Działania charakterystyczne dla podmiotu i wynikające z jego potrzeb oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych	Potrzeby właścicieli i inwestorów, które mogą dominować. Poszukiwanie równowagi pomiędzy wartością właścicielską i społeczną

Źródło: opracowanie własne.

### 3. CSR, SCR i CSV w funkcji sprzedaży

W odniesieniu do strategii korporacyjnych, strategie sprzedaży zajmują istotne miejsce jako ich integralna część [Storbacka, Davies, Ryals, Nenonen, 2009]. Także działania w ramach funkcji sprzedaży są związane ściśle z realizacją strategii organizacji [Bunea, 2019]. Niekiedy pojawia się także w literaturze ciąg powstający na linii założenia strategiczne – strategia korporacji – strategia marketingowa – strategia sprzedaży [Cybulski, 2020], co tym bardziej dowodzi, iż to strategia sprzedaży jest najbardziej zbliżona do faktycznej realizacji strategii nadrzędnej, pozostając na styku organizacji i jej zewnętrznych interesariuszy i to niezależnie od ujęcia strategii czy jej typu [Pindelski, 2019]. Jednocześnie perspektywa funkcji sprzedaży w przedsiębiorstwie wydaje się szczególnie zorientowana na osiąganie efektów związanych ze sferą ekonomiczną. Przychody, zdobywanie udziałów w rynku, polityki cenowe itd. odnoszą się bezpośrednio lub przynajmniej pośrednio do wyników finansowych. W literaturze wskazuje się cele i zadania sprzedaży związane m.in. z tworzeniem długookresowej wartości klienta [Valenzuela, Torres, Hidalgo, Farias, 2014], pozyskiwaniem nowych klientów [King, Chao, Duenyas, 2016], zwiększaniem wielkości obrotów [Siguaw, Kimes, Gassenheimer, 2003], ale też zysków wynikających z podnoszenia i obrony wysokich marż [Rusdiyanto i in., 2021].

W kontekście założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw cele te wydają się na tyle różne, że relatywnie trudnym byłoby zastosowanie CSR w strategii i działaniach sprzedaży. Pojawiają się co prawda badania w tym zakresie, jednak dotyczą one przede wszystkim specyficznych branż i np. preferowania przez klientów marek utożsamianych z odpowiedzialnością społeczną [Nyame-Asiamah, Sughra, 2020], nie zaś z odpowiedzialnością społeczną czy zrównoważonym zarządzaniem w ramach funkcji sprzedaży. Odpowiedzią na to mogłaby być implementacja społecznej wrażliwości zgodnie z koncepcją SCR i CSV [Gaber, Landers, Itani, 2023]. Zwłaszcza, że w kontekście realizacji założeń CSR, szczególnie w relacjach z klientami, ale też innymi interesariuszami, istotną rolę odgrywają pracownicy sprzedaży [Edinger-Schons, Lengler-Graiff, Scheidler, Wieseke, 2018]. Dowodzi to ich wpływu na realizację strategii, ale też istotnej roli w faktycznym stosowaniu CSR i jednoczesnym osiąganiu celów sprzedażowych. Z jednej strony wskazuje na odniesienie do komunikowania CSR otoczeniu, a szczególnie klientom w formie bezpośredniej, z wykorzystaniem służb sprzedaży, oraz pośredniej poprzez pozycjonowanie marek handlowych jako odpowiedzialnych społecznie [Anselmsson, Johansson, 2007], z drugiej, na konieczność wspierania tych działań wewnątrz służb sprzedaży. W szczególności kształtowania postaw menedżerów jako przede wszystkim wpływających na organizacje, na co wskazują ważne opracowania Hambricka i Masona [1984]. Spoglądając zatem na strategię i cele sprzedażowe, wydaje się zasadna konieczność opracowania wspólnych obszarów dla społecznej odpowiedzialności i sprzedaży. Wychodząc od celów, takich jak osiągnięcie założonego poziomu rentowności kanałów dystrybucji, odpowiedniej i wcześniej predefiniowanej efektywności sprzedaży, wzrostu wielkości sprzedaży itd., można wskazać pewne kierunki możliwego myślenia w zgodzie z założeniami SCR i CSV (tabela 2).

**Tabela 2. Przykładowe kierunki poszukiwania obszarów wspólnych celów sprzedaży i CSR w zgodzie z koncepcją CSV**

Kierunek	Ramy sprzedaży	Ramy CSR	Rama wspólna CSV
Wzrost rentowności w kanałach dystrybucji	Ograniczanie kosztów w funkcjonowaniu kanałów dystrybucji, restrukturyzacja kosztowo-przychodowa, nacisk na sprzedaż wysokorentownych produktów i usług	Koncentracja na rozwiązywaniu realnych potrzeb klientów i innych interesariuszy, unikanie efektów zewnętrznych działań sprzedażowych	Rozwój oferty i dopasowanie do możliwości nabywczych klientów, restrukturyzacja kanałów dystrybucji z uwzględnieniem interesu społecznego społeczności lokalnych
Wzrost długoterminowej wartości klienta	Zadania z zakresu resprzedaży, dosprzedaży i upsellingu	Koncentracja na szeroko postrzeganych potrzebach klienta i jego dobrostanie	Staranny dobór i rozbudowanie oferty uwzględniającej potrzeby klienta, przewidywanie przyszłych potrzeb, unikanie nadmiernej sprzedaży w niepożądanych przez klienta obszarach, uwzględnianie interesów innych interesariuszy, budowanie długotrwałej relacji
Wzrost wielkości sprzedaży	Nacisk na wysokie cele sprzedażowe i ich osiągnięcie	Dopasowanie wielkości zakupów dokonywanych przez klientów do ich realnych potrzeb	Rozłożenie w czasie sprzedaży, dopasowanie do potrzeb klientów, poszukiwanie nowych segmentów ze zbliżonymi potrzebami, budowanie trwałych relacji z klientami

Źródło: opracowanie własne.

Spoglądając na semantyczne obszary wspólne dla przytoczonych zagadnień sprzedaży i CSR, wydaje się możliwe znalezienie i faktyczne wdrożenie ich w życie organizacji na poziomie tworzenia i osiągania celów źródłowo wynikających ze strategii korporacyjnej, jednak dotyczących kwestii przychodowych czy kosztowych (tabela 2). Szczególnie w obszarze sprzedaży, odpowiedzialnym za realizację strategii. Już przykładowe cele sprzedaży wymieniane w literaturze mogą być osiągnięte w zgodzie z założeniami CSR, tworząc wartość wspólną, społeczną (CSV).

## 4. Podsumowanie

W zakresie CSR jako ogólnej koncepcji pierwotnie nie zastanawiano się nad kosztami realizowanych działań, zakładając także, że nie są one bezpośrednio powiązane z generowaniem przychodów. Stąd też niejako poza zakresem zainteresowania pozostawało zagadnienie ich efektywności powiązanej z ekonomicznymi rezultatami dla organizacji, osiąganiem odpowiednich poziomów wskaźników istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. W efekcie nie można było bezpośrednio powiązać zadań wynikających z założeń odpowiedzialności społecznej z ustalaniem np. celów w ramach funkcji organizacji związanych przede wszystkim



kim z kryteriami ekonomicznymi. W koncepcji SCR ten wątek się coraz wyraźniej pojawiał, jednak odnosił się raczej do spowalniania osiągania celów *stricte* ekonomicznych, w sytuacji ich kolizji z interesem społecznym czy środowiskowym, co nawiązywało do założeń zasady zrównoważonego rozwoju i wzrostu. W koncepcji CSV natomiast następuje połączenie interesu ekonomicznego ze społecznym. Wskazuje to na możliwość jednoczesnego osiągania efektów, pozostając w zgodzie z obu perspektywami.

O ile CSR ukierunkowane jest na generowanie wartości dla społeczności przy jednoczesnym obniżeniu wagi partykularnych interesów organizacji, to już w koncepcji CSV celem staje się jednoczesne tworzenie wartości dla co najmniej dwóch stron, czyli organizacji i społeczności lokalnej. Nadanie im równej wartości i założenie jednoczesności ich realizacji w ramach jednego kierunku działania staje się tu warunkiem tworzenia wartości wspólnej, społeczno-gospodarczej. W ten sposób nadaje to możliwość zastosowania koncepcji CSV w obszarze sprzedaży, zachowując jednocześnie koncepcję SCR jako ewentualny etap pośredni. Można więc potwierdzić jako wstęp do ujęcia dedukcyjnego zjawiska, że możliwe jest wdrożenie zagadnień z kierunku odpowiedzialności społecznej w realizację strategii w obszarze sprzedaży. Mogłoby to stanowić hipotezę do badań ilościowych w tym zakresie, jako że wniosek ten wymaga potwierdzenia w badaniach zarówno jakościowych pozwalających na uszczegółowienie badanego zakresu, jak i ilościowych, pozwalających zweryfikować te wnioski. Studia takie, obejmujące wykorzystanie trzech podejść w działalności biznesowej przedsiębiorstw, mogłyby stanowić przyczynek do uwzględniania zagadnień odpowiedzialności społecznej w zamierzeniach rynkowych i faktycznej realizacji strategii. Szczególnie koncepcja CSV może znaleźć zastosowanie w miejscu, w którym realizowane są cele *stricte* biznesowe podmiotu.

Z powyższych rozważań wynika również, że odpowiedzialność społeczna, zrównoważona odpowiedzialność społeczna oraz wartość wspólna, społeczno-organizacyjna, to różne ontologicznie pojęcia, których nie należy mylić, pisząc o nich, badając je oraz dokonując ich analiz.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Cohen, E. (2017). *CSR for HR. A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. New York: Routledge.
2. Cybulski, K. (2020). *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Szulczewski, G. (2011). Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym. W: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu* (s. 392–422), W. Kieżun (red.). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

4. Kopycińska, D. (2001). Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia. W: *Etyka biznesu w działaniu – Doświadczenia i perspektywy* (s. 186–198), W. Gasparski, J. Dietl (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Pindelski, M. (2019). *Świadomość strategii i jej realizacji. Perspektywa pracowników sprzedaży*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. Wieland, J. (2017). Shared value: Theoretical implications, practical challenges. W: *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism* (s. 9–26), J. Wieland (Ed.). Cham: Springer.
7. Zbiegień-Maciąg, L. (1994). *Etyka w biznesie*. Kłodzisko: Centrum Kreowania Liderów.

### Artykuły naukowe

1. Agudo-Valiente, J.M., Garcés-Ayerbe, C., Salvador-Figueras, M. (2013). Corporate social performance and stakeholder dialogue management, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, s. 13–31.
2. Anselmsson, J., Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(10), s. 835–856.
3. Bazillier, R., Vauday, J. (2009). *The Greenwashing Machine. Is CSR more than Communication*. DOI: hal-00448861v3.
4. Bernal-Conesa, J.A., Nieves Nieto, C. de, Briones-Penalver, A.J. (2017). CSR Strategy in Technology Companies. Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), s. 96–107.
5. Bunea, O.I. (2019). The Strategic Role of the Sales Team in Increasing the Competitiveness of the Firm, *Calitatea*, 20 (S1), s. 130–135.
6. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined. An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), s. 1–13.
7. Daszkiewicz, M. (2007). Wpływ relacji społecznych na pozycję rynkową polskich przedsiębiorstw, *Prace Naukowe AE*, 1170.
8. Edinger-Schons, L.M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., Wieseke, J., Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors. A Quasi – Field Experiment, *Journal of Business Ethics*, 157(2), s. 359–373.
9. Gabler, C.B., Landers, M.V., Itani, O.S. (2023). Sustainability and Professional Sales. A Review and Future Research Agenda, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(4), s. 336–353. DOI: 10.1080/08853134.2023.2244675.
10. Gazzola, P., Colombo, G. (2014). CSR Integration into the Corporate Strategy, *Cross-cultural Management Journal*, XVI (2).
11. Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility. Interrelationships Between Theory, Research and Practice, *Business and Society Review*, 113(1), s. 1–41.
12. Hajdas, M. (2009). Tożsamość marki korporacyjnej a wybór idei w marketingu zaangażowanym społecznie, *Organizacja i Kierowanie*, 3, s. 55–67.
13. Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), s. 193–206.

14. Heijden, A. van der, Driessen, P.P.J., Cramer, J.M. (2010). Making Sense of Corporate Social Responsibility. Exploring Organizational Processes and Strategies, *Journal of Cleaner Production*, 18(18), s. 1787–1796.
15. Jackson, I., Limbrick, L. (2019). Creating shared value in an industrial conurbation: Evidence from the North Staffordshire ceramics cluster, *Strategic Change*, 28, s. 133–138.
16. Jimenez, D.L., Dittmar, E.C., Portillo, J.P.V. (2021). New Directions in Corporate Social Responsibility and Ethics. Codes of Conduct in the Digital Environment, *Journal of Business Ethics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04753-z>.
17. King, G.J., Chao, X., Duenyas, I. (2016). Dynamic Customer Acquisition and Retention Management, *Production and Operations Management*, 25(8), s. 1332–1343.
18. Lamberti, L., Noci, G. (2012). The Relationship Between CSR and Corporate Strategy in Medium – Sized Companies. Evidence from Italy, *Business Ethics, A European Review*, 21(4), s. 402–416.
19. Nyame-Asiamah, F., Sughra, G. (2020). The Relationship Between CSR Activity and Sales Growth in the UK Retailin Sector, *Social Responsibility Journal*, 16(3), s. 387–401.
20. Otoła, I., Tylec, A. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 24(1), s. 81–89.
21. Pindelski, M. (2012). Etyka. CSR i CSV w orientacjach strategicznych, *Przegląd Organizacji*, 2, s. 6–10.
22. Popoli, P. (2011). Linking CSR Strategy and Brand Image. Different Approaches in Local and Global Markets, *Marketing Theory*, 14(4). DOI: 10.1177/14705931114187.
23. Porter, M.E., Kramer, R.M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan/ Feb, 89 (1/2), s. 62–77.
24. Rodríguez-Fernández, M. (2015). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance, *Business Research Quarterly*, 19, s. 137–151.
25. Rodriguez-Fernandez, M., Gaspar-Gonzalez, A.I., Sanchez-Teba, E.M. (2020). Sustainable Social Responsibility Through Stakeholders Engagement, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), s. 2425–2436.
26. Rodríguez-Fernández, M., Sánchez-Teba, E.M., López-Toro, A.A., Borrego-Domínguez, S. (2019). Influence of ESGC indicators on financial performance of listed travel and leisure companies, *Sustainability*, 11. DOI: 10.3390/su11195529.
27. Rusdiyanto, Hidayat, W., Bahari, Ch., Susetyorini, Elan, U., Indrawati, M., Panglipursari, D.L., Aminatuzzuhro, Gazali (2021). Company Profitability is Influenced by Sales and Administration & General Costs. Evidence from Indonesia, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1).
28. Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2015). Corporate Social Responsibility. A Three Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), s. 503–530.
29. Siguaw, J.A., Kimes, S.E., Gassenheimer, J.B. (2003). B2B Sales Force Productivity. Applications of Revenue Management Strategies to Sales Management, *Industrial Marketing Management*, 32(7), s. 539–551.
30. Storbacka, K., Davies, I.A., Ryals, L., Nenonen, S. (2009). The Changing Role of Sales. Viewing Sales as a Strategic Cross – Functional Process, *European Journal of Marketing*, 43 (7/8), s. 890–906.

31. Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., Farias, P. (2014). Salesperson CLV Orientation's Effect on Performance, *Journal of Business Research*, 67(4), s. 550–557.
32. Wu, Y., Zhang, K., Xie, J. (2020). Bad Greenwashing, Good Greenwashing. Corporate Social Responsibility and Information Transparency, *Management Science*, 66(7), s. 2810–3294. DOI: 10.1287/mnsc.2019.3340.
33. Yelpo, C.P., Kubelka, L. (2019). Shared value clusters in Austria. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29, s. 61–76.

---

## The concepts of CSR, SCR, and CSV in sustainable sales strategy

---

### Abstract

The aim of the article is to show possibilities of connecting the achievement of strategic and organizational goals at the level of the sales function while applying the concepts of CSR, SCR, and CSV. A review of the relevant literature was conducted in the areas of Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable Corporate Responsibility (SCR), and Creating Shared Value (CSV). There is an attempt made to show the conceptual disparity between CSR, SCR, and CSV. It seems that primarily this juxtaposition requires verifying the validity and appropriateness of applying these concepts in the context of managing the implementation of strategy and aligning economic goals stemming from the characteristics of sales functions, as well as social goals arising from the concept of CSR. Starting from an ontological perspective, they were juxtaposed by seeking conceptual boundaries. Conceptual designates were also compared with the characteristics and scope of sales function activities within the organization and sales strategy. Based on this, common explanations were derived for the analyzed conceptual areas and issues related to sales. As a result, it was established that the closest to sales remains the concept of CSV, with significant limitations simultaneously existing for CSR or SCR. Therefore, implementing CSR or SCR at the sales level may meet obstacles related to the differences in character, scope, and direction of actions to be taken. Thus, it is required to search for such goals and directions that could combine sales strategy and, at the same time, corporate responsibility and sustainable development.

**Keywords:** corporate responsibility, CSR, sustainable development, SCR, CSV, sales strategy, strategy implementation

---