

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak

Uniwersytet Łódzki

ORCID: 0000-0002-8908-6351

e-mail: wojciech.grzegorzczak@uni.lodz.pl

Zastosowanie koncepcji CSR i CSV w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa

The application of CSR and CSV concepts
in company marketing activities

Streszczenie

Współcześnie przedsiębiorstwa mają do czynienia z istotnymi zmianami w swoim otoczeniu. Odnoszą się one zwłaszcza do zmian w środowisku naturalnym, związanymi z tym regulacjami prawnymi, zachowaniami nabywców i ich wzrastającymi wymaganiami wobec dostawców produktów. Przedsiębiorstwa są zmuszone do uwzględniania w swoich strategiach marketingowych tych tendencji. Powoduje to konieczność rozważenia stosowania w swoich działaniach marketingowych takich koncepcji jak CSR i CSV. Celem artykułu jest właśnie próba określenia możliwości zastosowania tych koncepcji w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa. Dla realizacji tego celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej odnoszącej się do tych zagadnień. Rozważania dotyczą szczególnie zastosowania wymienionych koncepcji w procesie budowy strategii marketingowych, ich rodzajów oraz wykorzystywanych narzędzi marketingu-mix. Na tej podstawie sformułowano wnioski dotyczące zastosowania koncepcji CSR i CSV w strategiach marketingowych przedsiębiorstw. Można je zastosować szczególnie w odniesieniu do misji przedsiębiorstwa, wyboru rynków, ustalenia segmentu nabywców i działań marketingowych. Wybór segmentów nabywców i określenie ich potrzeb, zwłaszcza potrzeb społecznych, umożliwi wykreowanie oferty przedsiębiorstwa w postaci wartości wspólnej — ekonomiczno-społecznej oraz włączenie do jej tworzenia firm z rynków lokalnych.

Słowa kluczowe

CSR, CSV, strategia marketingowa, marketing 3.0, prosument

Abstract

Nowadays companies are faced with significant changes in their environment. These relate in particular to changes in the natural environment, related legal regulations, the behaviour of buyers and their growing demands towards product suppliers. Companies are forced to take these trends into account in their marketing strategies. This makes it necessary to consider the application of such concepts as CSR and CSV in their marketing activities. The aim of the publication is precisely an attempt to determine the possibility of applying these concepts in an enterprise's marketing activities. For its implementation the method of critical analysis of domestic and foreign literature relating to these issues was used. The considerations concerned especially the application of the above mentioned concepts in the process of building marketing strategies, their types and used marketing-mix tools. On this basis conclusions were formulated concerning the application of CSR and CSV concepts in the marketing strategies of enterprises. They can be applied especially to the mission of the enterprise, selection of markets, determination of the segment of buyers and marketing-mix tools. Selection of segments of buyers and determination of their needs, especially social needs, will make it possible to create an enterprise's offer in the form of shared economic and social value and to include companies from local markets in its creation.

Keywords

CSR, CSV, marketing strategy, marketing 3.0, prosumer

JEL: M31, M21

Wprowadzenie

W literaturze i praktyce zarządzania spotykamy się z koncepcją CSR (Społeczna Odpowiedzialność Biznesu), której rozwinięciem jest koncepcja CSV (Kreowanie Wartości Wspólnej). Często podejmo-

wane są także zagadnienia związane ze strategiami marketingowymi przedsiębiorstw, ich rodzajami, narzędziami i realizacją. Rzadko natomiast jest omawiana problematyka relacji między koncepcjami CSR i CSV a strategią marketingową przedsiębiorstwa oraz zakresu stosowania tych

koncepcji w jego działaniach marketingowych. Zarówno koncepcje CSR, CSV, jak i koncepcja strategii marketingowych są omawiane odrębnie, bez wskazywania na ich związki. Celem artykułu jest więc próba określenia możliwości wykorzystania tych koncepcji w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa. Ich zastosowanie umożliwia reakcję przedsiębiorstwa na zachodzące w otoczeniu zmiany oraz obronę i umocnienie swojej pozycji konkurencyjnej. Dla realizacji tego celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej odnoszącej się do tych zagadnień. Na tej podstawie sformułowano wnioski określające zakres wykorzystania treści wymienionych wyżej koncepcji w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa.

Podstawowe założenia koncepcji CSR i CSV — przegląd literatury

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility — CSR) zakłada, że zadaniem współczesnych przedsiębiorstw powinno być poznawanie i włączanie zwiększających się oczekiwań społecznych różnych grup interesariuszy w swoją strategię w celu zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Głównym zadaniem CSR jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju społecznego i już na etapie budowy strategii przedsiębiorstwo powinno dobrowolnie uwzględniać interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy (Krzepicka i Tarapata, 2013; Żychiewicz, 2015). Działania w ramach CSR zakładają osiągnięcie równowagi między rozwojem ekonomicznym a zachowaniem zasobów naturalnych (Błach i in., 2017). Dla realizacji wyżej wymienionych celów przedsiębiorstwa w ramach CSR mogą stosować różne narzędzia. Do narzędzi tych możemy zaliczyć: wolontariat pracowniczy, aktywizowanie nabywców i innych interesariuszy, kampanie społeczne realizowane we współpracy z mediami i organizacjami pozarządowymi, programy ukierunkowane na spełnianie oczekiwań otoczenia, raporty społeczne, znakowanie produktów. Mogą się one odnosić do zanieczyszczenia środowiska, zagrożeń dla zdrowia, produkcji ekologicznej itp. Te działania, zwane także inwestycjami społecznie odpowiedzialnymi, łączą cele wewnętrzne firmy (np. wzrost sprzedaży i zysków, wejście na nowe rynki) z celami zewnętrznymi związanymi z rozwiązywaniem problemów społecznych. Aktywność przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu nie może mieć charakteru przypadkowego i incydentalnego, i powinna być trwałym elementem jego strategii. Ponadto powinna mieć charakter kompleksowy. Sta-

łość i realizacja tych działań generuje koszty, które muszą być ponoszone przez przedsiębiorstwo. Jednocześnie planowe i racjonalne stosowanie narzędzi CSR przynosi pozytywne skutki w postaci budowy i umacniania wizerunku przedsiębiorstwa oraz realizacji jego celów strategicznych (Buczowski i in., 2016).

W wielu publikacjach dotyczących stosowania CSR można się spotkać z wnioskiem, że koncepcja ta jest realizowana etapowo (Mirvis i Goggins, 2006; Witek-Crabb, 2016). W pierwszym etapie działania podejmowane w tym zakresie są sporadyczne i przypadkowe. Przynoszą niską wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa. Etap ten jest nazwany etapem **filantropii korporacyjnej**. Kolejny etap to tzw. **filantropia strategiczna**. Działania w tym zakresie mają charakter długookresowy i są podejmowane w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Poprawia się także efektywność ekonomiczna takich aktywności. W praktyce okazało się, że realizacja CSR na obydwu etapach charakteryzowała się wieloma wadami. Te wady to m.in. brak spójności i koordynacji działań ze strategią ogólną firm, podejmowanie decyzji według niejasnych kryteriów i preferencji, traktowanie CSR głównie jako elementu dodatkowych kosztów, brak pomiaru skuteczności tych działań oraz ich utożsamianie z działaniami z zakresu public relation (Witek-Crabb, 2016; Urbanowska-Sojkin i Weinert, 2016). Odpowiedzią na wadliwe funkcjonowanie koncepcji CSR jest koncepcja CSV (Creating Shared Value), tj. Kreowanie Wartości Wspólnej — gospodarczej i społecznej, opracowana przez M.E. Portera i M.E. Kramera (Porter i Kramer, 2011; Grzegorzczak, 2020). Można przyjąć, że jest to w istocie przejście do bardziej rozwiniętego etapu CSR (Moon i in., 2011). W koncepcji CSV za przesłankę przyjęto osiąganie wartości gospodarczej i społecznej jako korzyści w relacji do kosztów. Chodzi tu o dostarczanie wartości dla nabywców przy jednoczesnym uwzględnianiu ważnych potrzeb ekonomicznych i społecznych w społecznościach, w których firma funkcjonuje, i odnosi się to do wszystkich uczestników łańcucha wartości. Ponoszenie kosztów kreowania wartości wspólnych powinno być konfrontowane z korzyściami, jakie one przynoszą. Może to z jednej strony obniżać wynik finansowy, jednak z drugiej strony powinno przynosić dodatkowe przychody i zyski z uwagi na wejście na nowe rynki i oferowanie nowych produktów — efektów tworzenia wartości wspólnej. Tworzenie wartości jest tu ściśle związane z konkurowaniem przedsiębiorstwa oraz maksymalizacją przez nie sprzedaży i zysku (Porter i in., 2012; Szajca, 2017). Priorytetem w budowie strategii przedsiębiorstwa jest więc dostrzeżenie problemów i kwestii społecznych w otoczeniu firmy. CSV nie polega na podejmowaniu działań charytatywnych, ale na formułowaniu strategii,



która bierze pod uwagę poprawę dobrostanu otoczenia, zyski firmy i tworzy nową wartość ekonomiczną. Realizacja tej koncepcji może wystąpić w trzech możliwych wariantach:

- poprzez zagospodarowanie nowych rynków dzięki dostrzeżeniu problemów lokalnych społeczności,
- poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań produkcyjnych, technologicznych i organizacyjnych dla zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne i otoczenie społeczne,
- poprzez umożliwienie rozwoju lokalnych klastrów, obejmujących procesy dostaw, produkcji, świadczenia usług itp.

Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki kreowaniu wartości wspólnej następuje więc na skutek wchodzenia na nowe rynki i w wyniku poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, wzrostu zaufania dotychczasowych klientów. Tworzenie wartości wspólnej w praktyce może się odnosić do rozwiązywania problemów w zakresie ochrony zdrowia w określonych regionach, edukacji młodzieży, przeciwdziałania wykluczeniu osób niepełnosprawnych, walki z niedożywieniem dzieci, zwiększania zatrudnienia wśród lokalnej społeczności i firm, poprawy infrastruktury itp. Bez wątpienia jednak można ją nazwać koncepcją ukierunkowaną na spójność celów ekonomicznych i społecznych (zrównoważony model rozwoju). Niektórzy autorzy nazwali koncepcję CSV „użyteczną utopią” lub „koncepcją szlachetną” (zob. Mączyńska, 2011).

Przedstawiony wyżej przegląd literatury odnoszący się do koncepcji CSR i CSV pozwala przejść do sformułowania celu rozważań podjętych w artykule. Jest to próba ustalenia możliwości zastosowania wymienionych koncepcji w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że wykorzystanie koncepcji CSR i CSV w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa odnosi się do prowadzonych przez przedsiębiorstwo badań marketingowych, etapów budowy jego strategii marketingowej oraz zastosowanych w jej ramach narzędzi i instrumentów. Poniższe rozważania odnoszą się do tych właśnie problemów.

Koncepcja CSR i CSV a strategie marketingowe przedsiębiorstwa — wstępna koncepcja

Każde przedsiębiorstwo, które realizuje zarządzanie strategiczne, opracowuje swoją misję, wizję i cele strategiczne, dokonuje analizy otoczenia i analizy wewnętrznej, formułuje różne warianty strategii i wybiera jej określony wariant, który następnie podlega realizacji i kontroli.

Misja przedsiębiorstwa to jego powód istnienia oraz potrzeby, jakie ma zamiar zaspokajać, a także jego wkład w rozwój społeczeństwa. Misja jest też określana jako ogół wartości, których oczekują klienci i pozostali interesariusze od przedsiębiorstwa. Z kolei wizja przedsiębiorstwa to wyobrażenie tego, jak w przyszłości będzie ono funkcjonować. Z misji i wizji przedsiębiorstwa wyprowadzane są cele — tj. cel główny, cele sprzyjające jego realizacji, ich hierarchia oraz horyzont czasowy.

Z przedstawionych pokrótce uwag można sformułować wnioski, że koncepcja CSR odnosi się w szczególności do misji firmy, bo wiąże się m.in. z odpowiedzią na pytania: dla kogo funkcjonuje przedsiębiorstwo, czy i jakie działania podejmuje na rzecz społeczności, w których funkcjonuje, i jaki ma być jego wkład w ich rozwój.

W oparciu o misję i wizję formułowana jest strategia ogólna i strategię jednostek biznesu, a na ich podstawie strategia marketingowa (zob. Drażek i Niemczenowicz, 2003). Zawiera ona m.in. cele marketingowe przedsiębiorstwa, które wynikają z przeprowadzonych analiz otoczenia przedsiębiorstwa i jego potencjału. Cele marketingowe powinny uwzględniać obronę i rozwój jego pozycji konkurencyjnej, potrzeby nabywców oraz zgodnie z koncepcją CSR zapewnienie zrównoważonego rozwoju społecznego (Janeczek, 2014). Po ustaleniu celów następuje wybór rynków docelowych, na których firma zamierza funkcjonować, oraz narzędzi marketingowych, za pomocą których będą realizowane cele marketingowe. Wykorzystanie koncepcji CSR i CSV w strategii marketingowej jest zatem widoczne także na etapie doboru narzędzi marketingowych, rodzaju strategii marketingowej, jej realizacji oraz na etapie kontroli skuteczności i efektywności strategii (Pfister i in., 2013).

Wykorzystanie koncepcji CSV w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa może następować w szczególności w odniesieniu do rodzaju strategii marketingowych. Dotyczy to zwłaszcza strategii wyróżnionych ze względu na rynek, na którym działa przedsiębiorstwo i jego ofertę produktową (tzw. **macierz Ansoffa**). Ansoff wyróżnił tu cztery strategię rozwojowe: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji (innowacji) (Garbarski i in., 1998).

Strategia penetracji rynku zakłada brak zmian w ofercie produktowej i wykorzystywanie pozostałych instrumentów marketingu-mix dla rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu sprzedaży. Przedsiębiorstwo dąży do zwiększenia częstotliwości zakupów przez nabywców, zwiększenia partii zakupów, ograniczenia zakupów przez konsumentów produktów konkurencyjnych. Cele te można osiągnąć dzięki zaoferowaniu nowych usług posprzedażowych, wykorzystywaniu nowych kanałów dystrybucji, intensywnym działaniom promocyjnym, obniżkom cenowym.

Strategia rozwoju rynku polega na wprowadzaniu dotychczasowych produktów na nowe rynki. Ten cel może być osiągnięty poprzez przejmowanie segmentów rynku obsługiwanych dotychczas przez konkurentów lub oferowanie produktów nabywcom (nowe segmenty), którzy dotychczas danego produktu nie kupowali. Istnieje także możliwość ekspansji geograficznej, czyli wejście na nowe rynki terytorialne, np. na rynki zagraniczne.

Strategia rozwoju produktu zakłada zaoferowanie zmodyfikowanych lub nowych produktów na dotychczasowych rynkach. Modyfikacja może się odbywać dzięki podnoszeniu jakości produktów, dodawaniu im nowych funkcji dodatkowych, wprowadzaniu odmian i nowych modeli produktu. Podobne działania są wykorzystywane w odniesieniu do pozostałych narzędzi marketingu-mix, w szczególności odnosi się to do promocji.

Strategia dywersyfikacji (innowacji) to wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki. Można to osiągnąć oferując nowe produkty nowym segmentom nabywców lub oferując nowe produkty na nowych rynkach terytorialnych, np. zagranicznych. Przedsiębiorstwo musi więc samodzielnie wykreować nowy produkt, kupić licencję lub patent na nowy produkt albo wchłonąć producenta, który dysponuje nowym produktem (Grzegorzczak, 2013). Zdarza się także, iż przedsiębiorstwo dla szybszego wykreowania własnego nowego produktu wykupuje dostawców surowców, materiałów, półproduktów lub podwykonawców (dywersyfikacja pionowa).

Spośród wymienionych wyżej rodzajów strategii marketingowych koncepcja CSV może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do strategii penetracji rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. W pierwszym przypadku można spotkać się ze zintensyfikowanym działaniem polegającym na usprawnianiu produktów, zmianach ich funkcji dodatkowych lub na zaoferowaniu dodatkowych usług dla dotychczasowych klientów albo klientów firm konkurencyjnych. Nowe funkcje produktu lub nowe usługi mogą wynikać z potrzeb społecznych i tworzyć nową wartość wspólną (Mehera, 2017). W strategii rozwoju produktu chodzi o dotarcie do wszystkich potencjalnych nabywców przy wykorzystaniu wykreowanych nowych produktów, które mogą stanowić wartość wspólną. Ewentualnie przy ich tworzeniu można współpracować z lokalnymi firmami i tworzyć lokalne klastry, obejmujące dostawy surowców, produkcję lub nowe systemy dystrybucji produktów na dotychczasowych rynkach. W odniesieniu do strategii dywersyfikacji (innowacji) już przy wyborze nowych rynków należy analizować występujące na nich problemy społeczne i środowiskowe, potrzeby nabywców, strukturę podmiotową rynku dostawców i pośredników. Stanowi to podstawę do kreowania nowych produktów uwzględniających te potrzeby oraz do tworzenia lokalnych klastrów w zakresie dostaw i produkcji umożliwiających wejście na nowe rynki.

W ramach strategii rozwoju rynku koncepcje CSR i CSV można stosować wtedy, gdy niezmienną ofertą przedsiębiorstwa skierowaną na nowe rynki umożliwia rozwiązywanie problemów społecznych i stanowi wartość wspólną. Jest to jednak rzadko występująca sytuacja.

Ze względu na cel marketingowy można wyodrębnić strategie rozwojowe, obrony pozycji i selektywnego rozwoju. **Strategie ekspansywne**, które mają na celu rozwój przedsiębiorstwa szybszy niż rozwój rynku, powinny wykorzystywać założenia koncepcji CSV. Wykorzystując głównie instrumenty marketingowe przedsiębiorstwo dąży do wzrostu rentowności i udziału w rynku oraz jest stroną inicjującą zmiany na nim. Osiągnięcie rozwoju może nastąpić poprzez wprowadzanie innowacji społecznych i ekonomicznych oraz ekspansję na nowe rynki terytorialne lub poszukiwanie luki rynku (zob. Wrzosek, 2004). Podobnie **strategie obrony pozycji** mogą być realizowane przy wykorzystaniu koncepcji CSV. Właśnie nowo wykreowane wartości wspólne mogą być skuteczne w obronie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. **Strategia selektywnego rozwoju** zakłada koncentrację przedsiębiorstwa na wybranym fragmencie rynku w celu osiągnięcia na nim przodującej pozycji. Badania marketingowe umożliwiają wybór takiego fragmentu rynku, a poznanie jego społecznych potrzeb pozwoli na określenie oferty przedsiębiorstwa i wykreowanie wartości wspólnej. Dzięki takim działaniom będzie możliwe osiągnięcie pozycji lidera na wybranym fragmencie rynku.

Ze względu na udział w rynku można mówić o strategii lidera, strategii rzucającego wyzwanie, strategii naśladowcy i strategii poszukującego luki rynkowej. **Strategia lidera** odnosi się do firm o dominującej pozycji na rynku, które w celu jej utrzymania poszukują nowych grup nabywców, kreują innowacje produktowe i aktywnie wykorzystują inne instrumenty marketingowe. **Firmy rzucające wyzwanie** mają na celu zajęcie pozycji dominującej na rynku i stosują wtedy szczególnie instrumenty promocji oraz innowacje produktowe. Właśnie w odniesieniu do tych dwóch rodzajów strategii widać możliwości zastosowania koncepcji CSV poprzez kreowanie wartości wspólnej. Najczęściej przedsiębiorstwa realizujące takie strategie mają dobrze rozwinięte zaplecze naukowo-badawcze i komórki badań marketingowych. Umożliwia to i ułatwia kreowanie wartości społeczno-ekonomicznych przez przedsiębiorstwa. **Strategia naśladowcy**, wynikająca z ograniczonych zasobów i doświadczenia przedsiębiorstwa, polega na naśladowaniu działań lidera rynkowego. W tym przypadku, głównie ze względu na relatywnie nieduże zasoby przedsiębiorstwa, stosowanie koncepcji CSV jest utrudnione. Natomiast **strategia poszukującego luki rynku** ogranicza funkcjonowanie przedsiębiorstwa do wybranego segmentu nabywców, grupy produktów lub



regionu. Jest ona zbieżna ze strategią selektywnego rozwoju. Można przyjąć, że właśnie wówczas w odniesieniu do regionu lub grupy nabywców istnieje możliwość zastosowania koncepcji CSV. We wszystkich wymienionych wyżej przypadkach warunkiem koniecznym stosowania tej koncepcji jest zbadanie sytuacji rynkowej, potrzeb nabywców, poziomu rozwoju wybranego rynku, infrastruktury i odpowiednio do tych warunków wykreowanie wartości wspólnej.

Koncepcja CSV może być także stosowana, jeśli przedsiębiorstwo realizuje działania z **zakresu marketingu lateralnego**. Polega on na opracowaniu i wprowadzeniu na rynek innowacji produktowych zaspokajających nowe potrzeby nabywców. Nowość polega tu na dodaniu wartości dodanej, która zaspokaja nowe potrzeby konsumenta i wyróżnia produkt w stosunku do produktów konkurencyjnych (Kotler i Trias de Bes, 2003). Można tego dokonać m.in. poprzez substytucję, eliminację, kombinację lub inwersję elementów w dotychczasowych produktach. Substytucja to usunięcie i zamiana niektórych elementów produktu innymi, eliminacja to zupełne usunięcie wybranych elementów, kombinacja z kolei to dodanie jednego lub kilku elementów do produktu, a inwersja to odwrócenie proporcji lub kolejności elementów produktu. W marketingu lateralnym poszukuje się potrzeb, które nie są zaspokajane przez przedsiębiorstwo, i dokonuje się wyboru produktu, który ma możliwości ich zaspokojenia. Jednocześnie poszukuje się potencjalnych nabywców, którzy nie są klientami przedsiębiorstwa, i szuka się przyczyn tego faktu. Jak widać, działania takie odnoszą się do kreowania nowych produktów oraz poszukiwania nowych rynków. Innowacjami mogą być w tym przypadku wartości wspólne — społeczno-ekonomiczne na nowych rynkach terytorialnych lub segmentach nabywców.

Kolejny rodzaj strategii, w odniesieniu do której można zauważyć związki z koncepcją CSV, to **strategia zwana Blue Ocean Strategy**. Została ona sformułowana przez W. Chan Kima i R. Mauborgne w 2004 roku. Zgodnie z tą strategią na rynku spotykamy się z coraz bardziej intensywną konkurencją, której skutków szereg przedsiębiorstw nie jest w stanie przetrzymać. Takie rynki zostały określone mianem **czerwonego oceanu**. Rywalizacja na nim zmusza do eliminowania konkurentów, eksploatowany jest istniejący popyt i obecne grupy nabywców. Przedsiębiorstwa dla przetrwania i dalszego efektywnego funkcjonowania powinny znaleźć **błękitny ocean** — tj. taką nową przestrzeń rynkową (branżę, sektor), która do tej pory nie została jeszcze odkryta. Na takim rynku firma może sama określać warunki i zasady funkcjonowania, nie ma na niej konkurencji, co daje możliwości na kreowanie popytu, poszerzania grupy docelowej i osiągania zysków ze sprzedaży. Na **błękitnym oceanie** przedsiębiorstwo nie dokonuje porównań z konku-

rentami, ponieważ ich nie ma. Postępuje natomiast zgodnie z tzw. innowacją wartości, czyli tworzy nowe produkty dla nowych nabywców. Tworzenie błękitnego oceanu może następować m.in. poprzez poszukiwanie alternatywnych branż w stosunku do już istniejących, dostarczanie komplementarnych produktów, poszukiwanie klientów wśród tych grup, które kupują dany produkt bardzo rzadko, lub tych, którzy dotychczas w ogóle nie kupowali. Może także się odnosić do uwzględniania potrzeb społecznych nowych nabywców i regionów, w których firma funkcjonuje dla tworzenia wartości wspólnej. Strategia błękitnego oceanu zakłada także istotne zmiany organizacyjne dla wytworzenia wartości wspólnej. Zaprezentowane pokrótce zasady tej strategii są oparte na obserwacji współczesnych rynków i tylko nieco odbiegają od przedstawionej wyżej koncepcji podziału strategii według Ansoffa. Jedną z tych strategii jest strategia innowacji (dywersyfikacji), czyli oferowanie nowych produktów na nowych rynkach. Rozwój przedsiębiorstwa następuje dzięki odchodzeniu od dotychczasowej oferty i sposobu jej wytwarzania oraz od dotychczasowego rynku. W obydwu tych strategiach (innowacji i błękitnego oceanu) przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, jeśli oferuje autentyczne innowacje wartości na nowych rynkach (Chan Kim i Mauborgne, 2005).

Koncepcja CSR i CSV a modele działań marketingowych

Zastosowanie koncepcji CSV w działaniach marketingowych należy także rozpatrywać ze względu na ich relacje z badaniami marketingowymi, stosowanymi narzędziami marketingowymi i strukturą marketingu w przedsiębiorstwie.

W odniesieniu do **struktury marketingu** możemy wykorzystać różne kryteria tworzenia komórki marketingowej i jej usytuowania w strukturze firmy. Komórka marketingowa może być tworzona według kryterium funkcjonalnego, produktowego, segmentów rynku lub geograficznego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego oferty, zasobów, terytorialnego zakresu działalności i grup nabywców. Najczęściej po wyborze kryterium podstawowego następuje łączenie pozostałych kryteriów dla organizacji utworzonej komórki. Z kolei badania marketingowe wspierające koncepcję CSV mogą być realizowane przez komórkę badawczą, która wchodzi w skład komórki marketingu. Działania marketingowe powinny się zaczynać od badań marketingowych, podczas których należy gromadzić informacje o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Dotyczy to także otoczenia zagranicznego, jeśli firma tam działa lub zamierza podjąć działalność. Należy więc zgromadzić dane o obsługiwanych i potencjalnych

nabywcach, ich cechach i postępowaniu na rynku oraz o postępowaniu konkurentów. Przy założeniu stosowania koncepcji CSR szczególnie istotne jest poszerzenie zakresu przedmiotowego badań marketingowych — tj. badań ogólnych warunków działania przedsiębiorstwa. Odnosi się to do badania obszarów społecznych odpowiadających profilowi i ofercie przedsiębiorstwa. Konieczne jest zgromadzenie danych o infrastrukturze ekonomicznej, systemie służby zdrowia, systemie edukacyjnym, stanie ochrony środowiska w regionach, w których firma działa lub zamierza funkcjonować. Dane powinny zostać poddane analizie w celu sformułowania wniosków o ewentualnych problemach w zakresie wyżej wymienionych elementów otoczenia. Pojawia się więc konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo rozbudowanego **Systemu Informacji Marketingowej**. Może się to wiązać z koniecznością zwiększenia zatrudnienia w komórce badawczej lub/i jej podziału na stanowiska pracy zajmujące się gromadzeniem i analizą informacji o strukturze i koniunkturze na rynku i na stanowiska gromadzące informacje o infrastrukturze i potrzebach społecznych regionów działania. W następnej kolejności można przystąpić do konfrontacji zasobów i zdolności przedsiębiorstwa z ewentualnymi problemami społecznymi jego otoczenia. W wyniku takiej konfrontacji przedsiębiorstwo dokonuje wyboru dziedziny, w jakiej może przystąpić do tworzenia wartości wspólnej, wyboru geograficznych rynków, na których może funkcjonować, i segmentów nabywców. Może się okazać, że ma wtedy dodatkowo do czynienia z nowymi rynkami i segmentami nabywców. Następnie formułowane są cele marketingowe przedsiębiorstwa w wybranych regionach lub w odniesieniu do wybranych grup nabywców. Wybór dziedziny, do której będzie się odnosić kreowanie wartości wspólnej i segmentu rynku, jest z kolei przesłanką do tworzenia narzędzi marketingowych, w szczególności do rozwiązań produkcyjnych, technologicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

We wstępnej fazie realizacji CSR mamy do czynienia z **filantropią korporacyjną**, realizowaną często według niejasnych kryteriów i nie zawsze systematycznie. Jej rola w strategii firmy sprowadza się niejednokrotnie do akcji z zakresu public relations. W działaniach marketingowych pojawiło się wówczas pojęcie **Marketing 2.0**, który jest następstwem rozwoju społeczeństwa informatycznego. Jest on silnie nakierowany na klienta i wykorzystuje nowoczesne technologie do komunikacji z nim, zwłaszcza w odniesieniu do kreowania pozytywnego wizerunku firmy (Aakhus i Bzdak, 2012). W przypadku pierwszego etapu CSR nakłady na działania charytatywne z reguły rzadko wiązane są z przyszłymi wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. W konsekwencji w odniesieniu do nich nie przeprowadza się badań efektywności nakładów na CSR.

Najczęściej zwiększa się zakres działań promocyjnych oraz ich częstotliwość i intensywność wykonywania takich instrumentów promocji, jak public relations i sponsoring. W literaturze takie działania marketingowe określa się też mianem tzw. **marketingu umotywowanego charytatywnie** (Kozłowski, 2008). Ogranicza się on w istocie do aktywności promocyjnej związanej z określonym społecznym problemem i działaniami charytatywnymi firmy dla jego rozwiązania. Potencjalni nabywcy są informowani o celach takich akcji i połączeniach zakupu produktów firmy z akcją społeczną. Wpływa to pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa jako organizacji społecznie odpowiedzialnej i wrażliwej na potrzeby różnych społeczności. Pozwala wyróżniać się na rynku i pozytywnie pozycjonować produkty firmy, a w konsekwencji zwiększać przychody i umacniać pozycję konkurencyjną.

Przejście do etapu **filantropii strategicznej** i **CSR 2.0** spowodowało także istotne zmiany w rozumieniu i celach marketingu firmy. Uznano, że nie powinien on być tylko narzędziem generowania zysku, ale musi pomagać w rozwiązywaniu problemów społecznych i ekologicznych (Visser, 2012). Pojawiło się pojęcie **marketingu zrównoważonego (sustainable marketing) lub marketingu społecznego**. Wynikało to także ze zmian postępowania nabywców, którzy są zainteresowani problemami społecznymi i środowiskowymi. Oczekują w związku z tym etycznego postępowania dostawców ekologicznych, bezpiecznych dla zdrowia i dobrej jakości produktów, rzetelnych informacji od dostawców, ich reagowania na potrzeby społeczne. Wymusza to na producentach i pośrednikach przedstawianie oferty wzbogaconej o dodatkowe korzyści społeczne i ekologiczne. Marketing społeczny można określić jako proces tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości nabywcom, który uwzględnia ich potrzeby, oczekiwania społeczne, ekologiczne i etyczne oraz rozwój konkurencyjności przedsiębiorstwa (Czubala, 2013). Oznacza to budowanie i realizowanie strategii marketingowej uwzględniającej społeczne skutki podejmowanych decyzji. W praktyce najczęstszą dotychczas formą marketingu społecznego jest tzw. **marketing środowiskowy**, zwany też **marketingiem zielonym, ekologicznym lub ekomarketingiem**. Z nazwy wynika, że działania i stosowane instrumenty marketingowe są zgodne ze zrównoważonym rozwojem oraz przyjazne dla środowiska i społeczeństwa. Produkty przedsiębiorstwa są tu modyfikowane, zmieniany jest ich skład surowcowy, wprowadzane nowe eko-produkty i ich ekologiczne opakowania. Podejmowane są także kampanie społeczne w celu zmiany postaw i zachowań na bardziej przyjazne dla środowiska naturalnego (Czubala, 2013). W praktyce działania z zakresu marketingu zrównoważonego w przedsiębiorstwie zostają poszerzone w stosunku do marketingu tradycyjnego. Odnosi się to do badań



marketingowych, strategii i organizacji marketingu. W ramach **Systemu Informacji Marketingowej** gromadzone są dodatkowo dane o wymienionych wyżej oczekiwaniach nabywców wobec dostawców w zakresie otrzymywanych od nich informacji o jakości produktów czy ich działaniach prospołecznych. Zwiększa się więc zakres przedmiotowy badań marketingowych o czynniki infrastrukturalne oraz ekonomiczne w regionie, w którym działa przedsiębiorstwo. Następnie informacje te powinny być wykorzystane w strategii firmy.

Działania marketingowe z reguły koncentrują się na intensywnej promocji, w tym reklamie, public relations, sponsoringu i komunikacji z nabywcami. Wykorzystywany jest wolontariat pracowniczy, aktywizowanie nabywców i innych interesariuszy, kampanie społeczne realizowane we współpracy z mediami i organizacjami pozarządowymi, programy ukierunkowane na spełnianie oczekiwań otoczenia. Działania takie można realizować m.in. dzięki rewolucji technologicznej. Nowe technologie wraz z pojawieniem się mediów społecznościowych umożliwiają szybką wymianę informacji i współpracy między nabywcami w czasie rzeczywistym. W takim przypadku firmy nie mogą się ograniczać tylko do komunikacji wertykalnej (firma–klient), ale muszą także wpływać na komunikację horyzontalną, tj. między klientami. Nabywcy coraz częściej są zainteresowani uczestnictwem w procesach tworzenia i rozwoju nowych produktów. Może się to odbywać właśnie poprzez ich udział w tym procesie. Jest to także kluczowy element **marketingu 3.0**, do którego przechodzi przedsiębiorstwo. Zadaniem komórki badań marketingowych jest tu lepsze poznanie klientów, ich potrzeb, obaw i celów oraz dotarcie do ich emocji (Niedzielska, 2011). Umożliwia to dostarczenie produktów zaspokajających nie tylko konsumpcyjne potrzeby nabywców, ale także emocjonalne, duchowe i społeczne. Wymaga to traktowania ich jak partnerów oraz próby zaangażowania nabywców do współpracy. Marketing 3.0 odpowiada więc tzw. **orientacji społecznej marketingu**, w której priorytetem jest dobrobyt nabywców, a nie tylko zaspokojenie ich krótkookresowych potrzeb konsumpcyjnych. Natomiast w długim okresie istotne znaczenie ma dobrobyt społeczeństwa, a nie jedynie dobrobyt indywidualnych nabywców. W marketingu 3.0 potrzeby społeczne stanowią szansę rozwoju firmy, co jest w pełni zgodne z koncepcją CSV (Lambin, 2001). Rozpoczynają się też próby ustalenia efektywności wydatków na CSR.

Przejdzie do kolejnego etapu CSR oznacza zastosowanie koncepcji **CSV — tj. Tworzenia Wartości Wspólnej**. W odniesieniu do polityki produktu możliwe są tu trzy warianty postępowania. Pierwszy z nich to pozostawienie oferty produktów bez zmian i wykorzystanie w działaniach CSV instrumentów cenowych i promocyjnych. Drugi wariant to dokonanie zmian produktu, tak by tworzyć war-

tość wspólną. Ta aktywność powinna być wspierana działaniami promocyjnymi oraz stosowaniem strategii cenowych odpowiadających specyfice wybranego segmentu nabywców. Kolejne działania w polityce produktu to wykreowanie produktu nowego, uwzględniającego potrzeby społeczne otoczenia. Może to być produkt materialny nawiązujący do dotychczasowej oferty lub usługa świadczona na rzecz społeczności w określonym regionie. Przykładem tworzenia wartości wspólnej może być organizowanie i finansowanie przez producenta sprzętu komputerowego i audiowizualnego kursów i szkoleń językowych oraz komputerowych dla młodzieży szkolnej w regionach o niskich dochodach w gospodarstwach domowych. Zwiększy to w przyszłości poziom edukacji w regionie, szanse dalszej nauki i zdobycia zatrudnienia. Jednocześnie poprawia wizerunek przedsiębiorstwa oraz możliwości sprzedaży swoich produktów.

W ramach polityki innowacji produktu spotykamy się z polityką ofensywną, defensywną, imitacyjną, zależną, tradycyjną i oportunistyczną (zob. Dietl, 1986). Ofensywna polityka innowacji polega na permanentnym wprowadzaniu nowości, ale nie zawsze w odniesieniu do całej oferty przedsiębiorstwa. Wymaga bowiem dysponowania dużymi zasobami na sfinansowanie nakładów na badania i rozwój oraz utrzymywania szerokiego zaplecza naukowo badawczego. Polityka defensywna polega na szybkim wprowadzaniu na rynek substytutów wobec nowych produktów firm stosujących politykę ofensywną. Najczęściej zaspokajają one potrzeby wykreowane przez firmy ofensywne lepiej niż ich nowe produkty. Polityka imitacyjna ogranicza się do szybkiej adaptacji swoich produktów dzięki zakupom licencji. Z kolei polityka zależna polega na pośrednim uczestniczeniu w kreowaniu innowacji produktowych poprzez dostarczanie komponentów nowych produktów lub robocizny. Polityka tradycyjna sprowadza się do niewielkich zmian w produkcie, a polityka oportunistyczna polega na niechęci dokonywania zmian w produkcie ze względu na dominującą pozycję na rynku i niezaspokojony popyt. Ta ostatnia odmiana polityki innowacji produktu może odnosić się najczęściej do rynków lokalnych i sytuacji rynku sprzedawcy.

Śród wymienionych rodzajów polityki innowacji produktowych zgodne z koncepcją CSV są polityka ofensywna i defensywna. Zakładają one bowiem wprowadzanie istotnych nowości, a przy ich kreowaniu pod uwagę mogą być brane potrzeby społeczne regionów, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje. Można uznać, że powyższe działania zawierają także elementy strategii dyferencjacji (wyróżnienia) produktu. Prowadzą one do zaoferowania nabywcom produktu oryginalnego, który jest trudny do imitowania. Poprzez oryginalność wyróżnia się na rynku i pozwala także wyróżnić przedsiębiorstwo spośród innych uczestników rynku. Jego

ewidentne cechy nowości, jako wartości wspólnej, umożliwiają wzrost sprzedaży i umocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W związku z polityką produktu przedsiębiorstwo powinno także poddać analizie problem rozwoju lokalnych klastrów, obejmujących procesy dostaw, produkcji lub świadczenia usług. Chodzi tu o włączenie do produkcji produktów nowych lub ulepszonych firm z rynków lokalnych, na których ma być tworzona i oferowana wartość wspólna. Działania takie mogą się odnosić także do sfery zaopatrzenia, ponieważ istnieje możliwość dołączenia tych firm do grupy dostawców surowców i materiałów. W tym miejscu znów należy podkreślić znaczenie **Systemu Informacji Marketingowej**, który umożliwi określenie lokalnych przedsiębiorstw o potencjale umożliwiającym im uczestnictwo w łańcuchu dostaw i kreowaniu wartości wspólnej.

Szczególnie ważnym elementem CSV jest kalkulacja korzyści, które wynikają z wykreowania wartości wspólnej. Przedsiębiorstwo powinno więc dokonać dla każdego z wariantów wartości wspólnej kalkulacji kosztów ich tworzenia i przychodów ze sprzedaży tych produktów. W dalszej kolejności może przystąpić do ustalenia pozostałych narzędzi i działań marketingowych. Dotyczą one dystrybucji i promocji i występują w ścisłym związku z wartością wspólną. Można tu zastosować wariant zmiany lub poszerzenia kanałów dystrybucji, do których mogą zostać włączone firmy z rynków, na których przedsiębiorstwo funkcjonuje. Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy tworzenie wartości wspólnej wymaga wejścia na nowe rynki geograficzne. Potencjał firm lokalnych może także zostać wykorzystany w działaniach promocyjnych wartości wspólnej. Działania marketingowe wspierające realizację koncepcji CSV można zaliczyć do **marketingu 3.0 i 4.0**. W marketingu 3.0, jak wspomniano wyżej, adresatem działań producentów jest nie tylko świadomy konsument, ale taki, który dodatkowo wyznaje określone wartości, ma emocje i aspiracje. Zakłada się tu interaktywność w kontaktach z nim, dostarczana mu wartość ma charakter funkcjonalny, emocjonalny i duchowy, a celem działania firmy jest nie tylko wynik finansowy, ale też poprawa i ochrona otoczenia, w jakim funkcjonuje. **W marketingu 4.0** na plan pierwszy wysuwa się jeszcze większa niż poprzednio koncentracja na nabywcy. Głównym punktem uwagi przedsiębiorstwa staje się **prosument, czyli aktywny konsument** (Nowacki, 2014). Marketing 4.0 ma pomóc przedsiębiorstwu w realizacji koncepcji CSV w celu wyróżnienia go na rynku oraz utrzymania i wzmocnienia współpracy z prosumentem. Ma on dużą wiedzę o marce i produkcie, dzieli się nią z innymi i jest partnerem dla przedsiębiorstwa współodpowiedzialnym za tworzenie nowych produktów i działań promocyjnych. Umożliwia to indywidualizowanie oferty (Kang

i Nu, 2020). W marketingu 4.0 wykorzystywane są najnowsze osiągnięcia technologiczne, a więc połączenie sztucznej inteligencji z innymi technologiami teleinformatycznymi i aplikacjami. Dzięki nim klient może w każdym miejscu i czasie skontaktować się z producentem i uczestniczyć w procesie produkcji lub rozwiązywać problemy z nią związane (Roztocka, 2018). W ramach marketingu 4.0 przedsiębiorstwa tworzą platformę stałej współpracy z klientem dla tworzenia nowych produktów. To z kolei umożliwia także kreowanie lojalności nabywców wobec przedsiębiorstwa, które działa zgodnie z wartościami współczesnego klienta, tj. z wartościami społecznymi i ekologicznymi. Nabywcy zaś postrzegają takie działania przedsiębiorstw jako ich obowiązek.

Realizacja strategii marketingowej uwzględniającej koncepcję CSV powinna być poddana ocenie z punktu widzenia jej skuteczności i efektywności. Jest to ostatni etap strategii marketingowej. W założeniu ma ona zaspokajać potrzeby nabywców i potrzeby społeczne poprzez kreowanie nowej wartości społeczno-ekonomicznej i jednocześnie powinna przynosić przedsiębiorstwu zyski, poprawiać jego pozycję konkurencyjną w regionie działania. Konieczne jest zbadanie, w jakim stopniu cele te są realizowane, a w odniesieniu do przedsiębiorstwa — jaka jest relacja kosztów takich działań do osiągniętych efektów. Można przyjąć, że przedsiębiorstwo z reguły ustala cele marketingowe w postaci ilościowej (np. określone wartości sprzedaży nowych lub udoskonalonych produktów, zysków z tej sprzedaży czy udziału w rynku). Wówczas określenie skuteczności działań z zakresu CSV polega na porównaniu wartości zaplanowanych ze zrealizowanymi. Natomiast ustalanie efektywności tych działań jest bardziej złożone. Należy określić koszty przedsięwzięć związanych z wykreowaniem wartości wspólnej. Mogą to być np. koszty dodatkowych badań marketingowych, koszty zaoferowania dodatkowej usługi do dotychczasowego produktu lub koszty wykreowania nowego produktu (wartości wspólnej) i koszty jego dostarczenia na rynek. Następnie konieczne jest ustalenie przychodów ze sprzedaży nowych produktów (wartości wspólnej) i różnicy między nimi a kosztami ich wykreowania i kosztami sprzedaży. Relacja tej wartości do kosztów wykreowania wartości wspólnej umożliwi ustalenie efektywności działań marketingowych zawiązanych z tworzeniem i dostarczeniem na rynek wartości wspólnej (Lenskold, 2004). Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wyniku wykreowania i dostarczania na rynek wartości społeczno-ekonomicznej jest trudniejsza do ustalenia. Można tu korzystać z metod portfelowych, w których do oceny pozycji konkurencyjnej i jej zmian stosuje się portfel czynników (np. udział rynkowy i jego zmiany, wielkość sprzedaży i jej zmiany, rentowność sprze-

daży, znajomość marki, opinia o przedsiębiorstwie) (Sojkin, 2003). Konieczne są jednak pogłębione badania marketingowe przedsiębiorstwa i regionu, na którym firma funkcjonuje, w celu wyeliminowania ewentualnego wpływu czynników zewnętrznych na zmiany pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Kreowanie wartości wspólnej i dostarczanie jej na rynek ma w założeniach rozwiązać także problemy społeczne. Należy więc podjąć próbę ustalenia stopnia realizacji tego celu i efektywności podjętych działań dla jego urzeczywistnienia. Można założyć, że stan wyjściowy w odniesieniu do określonego problemu społecznego (np. w zakresie poziomu edukacji czy dostępności młodzieży do szkół) jest znany przedsiębiorstwu. Przystępując do zastosowania koncepcji CSV w strategii marketingowej, powinny zostać wykonane badania stopnia rozwoju infrastruktury wybranego rynku(ów) właśnie odnośnie do wybranej potrzeby społecznej, którą przedsiębiorstwo zamierza zaspokoić. Dla ustalenia skuteczności działań poziom zaspokojenia określonej potrzeby społecznej należy porównać przed wprowadzeniem wartości wspólnej i po jej wprowadzeniu. Trzeba jednak zauważyć, że takie porównania powinny być dokonywane dla średnich i relatywnie długich okresów. Z reguły bowiem poprawa stanu infrastruktury następuje w takim właśnie czasie. Ustalenie efektywności działań związanych z zaspokojeniem potrzeby społecznej przez wartość wspólną (społeczno-ekonomiczną) wymaga zgromadzenia informacji o stanie zaspokojenia określonej potrzeby społecznej i jego zmianach w okresie, kiedy była ona wprowadzana na rynek. W dalszej kolejności dokonuje się porównania wielkości opisujących stan zaspokojenia tej potrzeby z kosztami wytworzenia wartości wspólnej i dostarczenia jej na rynek. Działania takie są jednak złożone i obarczone nieuwzględnieniem w ocenie efektywności czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa i czynników od niego niezależnych (np. działania innych organizacji i administracji lokalnej czy rządowej dla poprawy zaspokojenia potrzeby społecznej). Ponadto wymagają one posiadania rozwiniętego Systemu Informacji Marketingowej w przedsiębiorstwie.

Jak podkreślano wyżej, realizacja CSR bez względu na to, na jakim etapie się znajduje, wymaga m.in. tworzenia trwałych relacji partnerskich ze wszystkimi grupami interesariuszy (Kramer i Pfitzer, 2016). W przedsiębiorstwie powstaje więc konieczność stosowania zasad **marketingu partnerskiego (zwanego też marketingiem relacyjnym)**. Spośród wielu definicji marketingu relacyjnego można przytoczyć kilka, które wskazują na znaczenie relacji przedsiębiorstwa w jego strategii rynkowej. **Marketing relacji** jest stosowany m.in. w celu uczynienia z nabywcy współtwórcy wartości-produktu firmy oraz dla stałego związania go z nią (Rogozński, 1998). Według koncepcji marketingu relacyj-

nego chodzi o tworzenie i utrzymywanie dwu- i wielostronnych powiązań firmy z nabywcami i innymi podmiotami w procesie tworzenia i dostawy produktów i usług (Fonfara, 1999). Jak widać, chodzi nie tylko o relacje i partnerskie więzi z klientami, ale także z innymi podmiotami rynku — interesariuszami. Wśród nich znajdują się m.in. dostawcy, pośrednicy (dystrybutorzy) i wpływowe instytucje (np. banki, firmy sektora ubezpieczeń, organizacje konsumenckie, ruchy na rzecz ochrony środowiska naturalnego) (Otto, 2004). Istotnego znaczenia nabierają więc relacje z rzeczywistymi lub potencjalnymi nabywcami, dostawcami surowców, materiałów i środków produkcji oraz pośrednikami w kanałach dystrybucji (dystrybutorami). Ich udział w kreowaniu oferty przedsiębiorstwa ma się przyczynić do poprawy lub wykreowania nowej oferty, odpowiadającej potrzebom nabywców, uwzględniającej także potrzeby społeczne. Odpowiada to w pełni założeniom koncepcji CSV, która zakłada m.in. tworzenie wartości wspólnej poprzez tworzenie lokalnych klastrów od sfery zaopatrzenia poprzez produkcję i świadczenie usług do sprzedaży nowych produktów. W efekcie prowadzi do powiększenia dobrobytu społecznego. Jak zauważono wyżej, konsekwencją tych założeń jest poszerzenie zakresu badań marketingowych o bardziej szczegółowe informacje o postępowaniu interesariuszy i relacjach z nimi. W działaniach praktycznych firmy w swoich strategiach marketingowych wykorzystują programy CRM (Customer Relationship Management). CRM opiera się na dostępnych systemach informacyjnych, w sposób ciągły monitoruje zachowania, potrzeby i oczekiwania nabywców dla budowania oraz utrzymywania trwałych i satysfakcjonujących relacji. Programy CRM powinny być z kolei zintegrowane z Systemem Informacji Marketingowej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Celem publikacji było określenie możliwości zastosowania koncepcji CSR i CSV w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa. Przegląd literatury oraz rozważania odnoszące się do wymienionych wyżej koncepcji i przyjętego założenia pozwalają na sformułowanie wniosków o możliwości i konieczności wykorzystania tych koncepcji w strategiach marketingowych przedsiębiorstwa. W oparciu o założenia koncepcji CSR powinna być wyprowadzana misja przedsiębiorstwa, na podstawie której jest formułowana strategia marketingowa. Ostatni etap CSR w postaci Tworzenia Wartości Wspólnej (CSV) implikuje natomiast wzrost znaczenia badań marketingowych i w konsekwencji konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo Systemu Informa-

cji Marketingowej. Powinna także następować rozbudowa komórki marketingowej w przedsiębiorstwie, która odpowiada za kreowanie strategii marketingowej i uwzględnianie wartości wspólnej w polityce marketingu-mix. Zastosowanie CSV w strategii marketingowej odnosi się zwłaszcza do oceny i wyboru nowych rynków geograficznych i nowych segmentów nabywców. Dotyczy także zmian polityki produktu, która powinna obejmować kreowanie produktów stanowiących wartość wspólną. Odpowiada to realizacji polityki innowacji produktowych. Zastosowanie koncepcji CSV można także odnieść do polityki dystrybucji, która może zawierać tworzenie lokalnych klastrów i włączanie do procesu produkcji i do kanałów dystrybucji firm z tych rynków. Podobnie do specyfiki rynków, na których oferowana jest wartość wspólna, jest dostosowywana polityka cenowa

i działania promocyjne, spełniające funkcję informacyjną o nowym produkcie — wartości wspólnej i zachęcające do jego zakupu. Postępowanie według wymienionych wyżej założeń umożliwi przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu i daje szansę na obronę swojej pozycji konkurencyjnej. Wydaje się, że dalsze kierunki badań odnoszące się do poruszanych w artykule problemów powinny dotyczyć zakresu wiedzy menedżerów przedsiębiorstw o pojęciu i znaczeniu koncepcji CSR i CSV w strategiach przedsiębiorstw. Ponadto mogłyby także koncertować się na zakresie badań marketingowych i ewentualnym uwzględnianiu w nich problemów społecznych regionów i branż, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Wreszcie dalszy kierunek badań to zmiany w polityce produktu przedsiębiorstw uwzględniające CSR i CSV.

Bibliografia/References

- Aakhus, M. i Bzdak, M. (2012). Revitalising the role of Shared Value in the Business-Society Relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 231–246. <https://doi.org/10.5840/bpej201231211>.
- Blach, J., Gorczyńska, M. i Wieczorek-Kosmala, M. (2017). Perspektywa CSR a cel działania przedsiębiorstw — studium na przykładzie wybranych spółek. *Annales Universitatis Marie Curie Skłodowska. Oeconomia Sectio H, LI*, (4), 25–35. <http://dx.doi.org/10.17951/h.2017.51.4.25>.
- Buczowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T. i Wieloch, J. (2016). *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu. Studium przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chan Kim, W. i Mauborgne, R. W. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Czubala, A. (2013). Koncepcja i formy marketingu społecznego przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 22(1), 25–34.
- Dietl, J. (1986). *Marketing*. Warszawa: PWE.
- Drażek, Z. i Niemczynowicz, B. (2003). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Fonfara, K. (1999). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Garbarski, L., Rutkowski, I. i Wrzosek, W. (1998). *Marketing*. Warszawa: PWE.
- Grzegorzczak, W. (2013). *Marketing na rynku międzynarodowym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Grzegorzczak, W. (2021). Links between the creating shared value concept and a company's marketing strategy. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 19(4), 51–58. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2020.19.4.40>.
- Janeczek, U. (2014). Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu a marketing relacji. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 182, 30–41.
- Kang, S. i Na, Y. K. (2020). Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability*, 12, 1397, 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12041397>.
- Kotler, P. i Trias de Bes, F. (2003). *Lateral Marketing — New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kozłowski, W. (2008). Cause-related marketing w badaniach naukowych w praktyce biznesowej. *Marketing i Rynek*, (6), 9–14.
- Kramer, M. i Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 9, 80–89.
- Krzepicka, A. i Tarapata, J. (2013). Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288, 5–18. <https://dx.doi.org/10.29119/1899-6116.2020.52.1>.
- Lambin, J. J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lenskold, D. (2004). *Pomiar rentowności inwestycji marketingowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mączyńska, E. (2011). Miary finansów przedsiębiorstwa i ich adekwatność. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 172, 388–402.
- Mehera, A. R. (2017). Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective. *Journal of Management and Sustainability*, 7(4), 98–111. <http://doi.org/10.5539/jms.v7n4p98>.
- Mirvis, P. i Goggins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104–126. <https://doi.org/10.2307/41166340>.
- Moon, H.-C., Parc, J. (2019). Shifting Corporate Social Responsibility to Corporate Social Opportunity through Creating Shared Value. *Strategic Change*, 28(2), 115–122. <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>.
- Moon, H.-C., Parc, J., Yim, S. H. i Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49–64.
- Niedzielska, A. (2011). Marketing 3.0 w przedsiębiorstwie jutra (Sustainable enterprise). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 74, 387–399.
- Nowacki, F. (2014). Marketing 4.0 — nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta. *Marketing i Rynek*, (6), 11–19.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Pfitzer, M., Bockstette, V. i Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91, 100–107.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. i Hawkins, E. (2012). *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. HBR, FSG.
- Porter, M. E. i Kramer, M. E. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.

- Rogozński, K. (1998). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Roztocka, K. (2018). CSR w kreowaniu wizerunku marki. *Refleksje*, 18, 221–236. <https://dx.doi.org/10.14746/r.2018.2.15>.
- Sojkin, B. (2003). *Zarządzanie produktem*. Warszawa: PWE.
- Szajca, D. (2017). Kreowanie innowacji społecznych w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 114, 477–490. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2018.114.38>.
- Urbanowska-Sojkin, E. i Weinert, A. (2016). Rozwój koncepcji CSV na kanwie krytyki Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. *Przegląd Organizacji*, (6), 31–36.
- Visser, W. (2012). The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0. *Kaleidoscope Futures Paper Series*, 1, 1–17. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2208101>.
- Witek-Crabb, A. (2016). Ewolucyjne modele CSR — przegląd koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 541–558. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.444.48>.
- Wrzosek, W. (2004). *Strategie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Żychiewicz, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 11, 281–289. <http://dx.doi.org/DOI%3A10.18276/wpe.2015.11-01>.

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak

Kierownik Katedry Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania naukowo-badawcze to marketing międzynarodowy, marketing w sektorze finansowym, finansowanie działań marketingowych. Jest autorem ponad 240 publikacji naukowych, w tym 23 monografii, 26 publikacji w języku obcym i 5 tłumaczeń książek i artykułów z j. niemieckiego. Do najważniejszych publikacji należą: *Marketing bankowy*, Wyd. Branta 2004, *Współczesne dylematy marketingu bankowego*, Wyd. UŁ 2010, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer 2013, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wyd. UŁ 2018, *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*, Wyd. UŁ 2019, *Marketing na rynku międzynarodowym. Badania, decyzje, organizacja*, Wyd. UŁ 2020.

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak

Head of the Chair of Marketing at the Faculty of Management, University of Łódź. His scientific and research interests include international marketing, marketing in the financial sector, financing of marketing activities. He is the author of over 240 scientific publications, including 23 monographs, 26 publications in foreign language and 5 translations of books and articles from German. The most important publications include: *Marketing bankowy*, Wyd. Branta 2004, *Dylematy marketingu bankowego*, Wyd. UŁ 2010, *Marketing na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer 2013, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wyd. UŁ 2018, *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*, Wyd. UŁ 2019, *Marketing na rynkach międzynarodowych. Badania, decyzje, organizacja*, Wyd. UŁ 2020.

JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES

www.marketingirynek.pl
tel. 795 189 869
00-252 Warszawa
ul. Podwale 17