

14

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

(Marcin Żemigala)

14.1. Wprowadzenie

Chociaż społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) stanowi w ostatnich latach popularny przedmiot publikacji naukowych z zakresu zarządzania, niekiedy bywa ona błędnie postrzegana, interpretowana i analizowana. Rozdział ten ma na celu wyeliminowanie takich podstawowych błędów interpretacyjnych i analitycznych, dlatego też jego przedmiotem będzie na początku jasne zdefiniowanie CSR. Następnie przedstawiona zostanie teoria interesariuszy, która jest uznawana za fundament analiz społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedno z częstszych nieporozumień, dotyczące stawiania znaku równości między CSR a etyką biznesu, zostanie omówione w dalszej części rozdziału. W końcowej części rozdziału analizie zostaną poddane wybrane modele społecznej odpowiedzialności biznesu.

14.2. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu i teoria interesariuszy

Zgodnie z jedną z najczęściej przywoływanych definicji CSR jest koncepcją, w myśl której przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają w swoją działalność biznesową i w stosunki z interesariuszami aspekty środowiskowe (ekologiczne) i społeczne (EC, 2001, s. 6). Z tej dość ogólnie brzmiącej definicji można jednak wyciągnąć kilka istotnych wniosków dla prawidłowego zrozumienia i analizowania CSR. Przede wszystkim jest to koncepcja zarządzania stosowana w praktyce funkcjonowania biznesu (czyli oparta na motywie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa), a nie podejście filozoficzne, choć pewne istotne zagadnienia filozoficzne czy etyczne leżą u jej podstaw. Koncepcja ta jest koncepcją fakultatywną (dobrowolną), a nie określoną przez obowiązujące normy prawne, choć stosowanie przepisów prawa jest warunkiem koniecznym działania każdego typu organizacji, a normy prawne i moralne obowiązujące w danym społeczeństwie nie są traktowane jako wzajemnie przeciwstawne, gdyż odpowiedzialność prawna odnosi się do niektórych, sformalizowanych

norm moralnych (etycznych) (Pratley, 1998, s. 18–28). W tym aspekcie społeczna odpowiedzialność biznesu łączy sfery: ekonomiczną, prawną i moralną.

Termin „interesariusz” (ang. *stakeholder*) pojawił się po raz pierwszy w 1963 roku w memorandum, wypracowanym przez Stanford Research Institute, w celu podkreślenia, że grupy właścicielskie (ang. *stockholders, shareholders*) nie są jedynymi, które powinno się brać pod uwagę w zarządzaniu (Parmar i in., 2010, s. 403–445), a prócz nich są jeszcze między innymi klienci, pracownicy, dostawcy, finansiści czy społeczeństwo (Freeman i Philips, 2002, s. 331–349). Teoria interesariuszy została sformułowana przez R. Edwarda Freemana w latach 80. XX wieku w obliczu coraz większej turbulencji otoczenia organizacyjnego, postępujących procesów globalizacji i wyzwań dla biznesu, które się z nimi wiążą. Interesariusz to pewna grupa interesu, która pozostaje w relacji z daną organizacją. Sama zaś teoria koncentruje się na analizie tych relacji i grup interesu oraz mechanizmów ich kształtowania (Freeman, 1984, s. 38–51). Odejście od koncentracji wyłącznie na grupach właścicielskich miało doprowadzić do lepszych efektów działalności organizacyjnej w coraz bardziej skomplikowanym świecie biznesu, który wygląda jak sieć współzależnych relacji o naturze ekonomicznej i społecznej jednocześnie (Harrison i Freeman, 1999, s. 479–485). Takie podejście wymagało jednak doprecyzowania specyfiki samych interesariuszy. Podzielono ich więc na dwie podstawowe grupy (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106):

- interesariusze w szerszej perspektywie – każda grupa lub pojedynczy aktor, który może wpływać na realizację celów organizacyjnych, a także taka grupa lub pojedynczy aktor, który podlega wpływom poprzez realizowane przez organizację cele (m.in. grupy reprezentujące interes publiczny, grupy protestujące, agencje rządowe, stowarzyszenia handlowe, konkurentów, związki zawodowe, pracowników, segmenty klientów czy udziałowców);
- interesariusze w węższej perspektywie – każda grupa lub pojedynczy aktor, od którego organizacja jest zależna, jeżeli chodzi o długoterminowe funkcjonowanie na rynku (m.in. pracownicy, klienci, główni dostawcy, kluczowe agencje rządowe, instytucje finansowe, udziałowcy).

Dla lepszego zrozumienia istoty teorii interesariuszy można posłużyć się klasyfikacją uwzględniającą zarówno interes, jak i siłę wpływu. W takiej konfiguracji wyróżnić można (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106):

- 1) interesariuszy, których siła wpływu ma postać formalną, a ich interes ma charakter prawomocny, jest osadzony w przepisach czy regulacjach, jak jest w przypadku udziałowców, akcjonariuszy czy menedżerów;
- 2) interesariuszy, których siła wpływu i interes mają charakter ekonomiczny, czyli wynikający z konfiguracji sił działających na rynku, a przejawiający się w decyzjach rynkowych, zakupowych, jak jest w przypadku klientów, konkurentów, dostawców czy związków zawodowych;
- 3) interesariuszy, których siła wpływu ma charakter polityczny, a interes polega na reprezentowaniu grup zewnętrznych i używaniu mechanizmów politycznych, jak jest w przypadku reprezentantów klientów, rządu i jego agencji, samorządów czy stowarzyszeń handlowych.

Pamiętać jednak należy, że jeden interesariusz może w rzeczywistości odgrywać różne role, a więc reprezentować jednocześnie różne interesy i mieć różne rodzaje siły oddziaływania (Freeman i Reed, 1983, s. 88–106).

Teoria interesariuszy jest interpretowana na wiele różnych sposobów (Freeman, Wicks i Parmar, 2004, s. 364–369; Freeman, 1999, s. 233–236; Agle i in., 2008, s. 153–190). Do poważnych zniekształceń teorii można zaliczyć założenia, że teoria interesariuszy może stanowić usprawiedliwienie oportunistycznego menedżerów (działając we własnym interesie, mogą to tłumaczyć działaniem na korzyść pewnych grup interesariuszy), jest niezgodna z zasadą maksymalizacji zysku, koncentruje się głównie na tym, która grupa interesu ile ma skorzystać finansowo na relacjach z organizacją lub wreszcie, że zakłada równość wszystkich grup interesu. Takich zniekształceń zwykle dopuszczali się przeciwnicy teorii interesariuszy, choć możliwe są też nadużycia popełniane przez jej zwolenników, którzy wykorzystują teorię jako podstawę do formułowania postulatów zmiany prawa (co może doprowadzić do postrzegania teorii interesariuszy jako w istocie niezgodnej z obowiązującymi przepisami), interpretują ją w perspektywie politycznej i makroekonomicznej (wiążanie teorii z polityką ekonomiczną i utożsamianie interesariusza z obywatelem) lub prezentują ją jako ogólną doktrynę moralną (choć nie oferuje ona odpowiedzi na szeroki zakres kwestii etycznych) czy wreszcie zawężają teorię interesariuszy jedynie do przedsiębiorstw, pomijając inne organizacje (Philips i in., 2003, s. 479–502).

14.3. Etyka biznesu i jej związki ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Etyka biznesu – jako obszar refleksji filozoficznej – leży u podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu głównie dzięki teorii interesariuszy, jednak stawianie znaku równości między etyką biznesu (podejściem filozoficznym) a społeczną odpowiedzialnością biznesu (konceptcją zarządzania) nie wydaje się właściwe. Etyka biznesu stanowi ważny element CSR, ale nie jest z nią równoważna. W tabeli 20 przedstawiono koncepcje etyczne, które wywarły istotny wpływ na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na etykę biznesu składa się jej forma deskryptywna (opisowa), preskryptywna (normatywna) oraz analiza krytyczna (Chryssides i Kaler, 1999, s. 18–20). W praktyce funkcjonowania biznesu najczęściej etykę biznesu utożsamia się właśnie z etyką normatywną, czyli formułowaniem nakazów lub reguł działania (Pratley, 1998, s. 34–35), a jej przejawem są kodeksy etyczne w organizacjach. Stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest osadzona w różnych teoriach etycznych, nie wymaga ich dogłębnej znajomości lub analizy, koncentruje się raczej na specyfice funkcjonowania organizacji. Najistotniejszą różnicą jest to, że społeczna odpowiedzialność biznesu posiada szeroki wachlarz narzędzi, które mogą być stosowane w praktyce zarządzania (Żemigala, 2013, s. 49–76), podczas gdy etyka biznesu koncentruje się na refleksji teoretycznej.

Tabela 20. Główne filozoficzne podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu

Podstawa filozoficzna	Pochodzenie	Wyjaśnienie
Złota zasada postępowania (Flew, 1984, s. 134; Kietliński, Reyes i Oleksyn, 2005, s. 15–16)	Filozofia starożytna i religijne systemy filozoficzne	Traktowanie innych tak, jak chciałoby się być samemu traktowanym, zasada wzajemności, którą można odnaleźć w judaizmie, buddyzmie, chrześcijaństwie czy islamie (Flew, 1984, s. 134; Kietliński, Reyes i Oleksyn, 2005, s. 15–16).
Imperatyw kategoryczny (Kant, 2013, s. 19; Skiba, 2013, s. 197–198)	Immanuel Kant (1724–1804)	Postępowanie według takich zasad, które chcemy, aby stały się powszechnie obowiązującym prawem. W przypadku wątpliwości imperatyw kategoryczny ułatwia dokonanie wyboru etycznego słusznego, opierając się na trzech kryteriach: możliwości odwrócenia (chodzi o sprawdzenie, czy własnym działaniem nie krzywdzi się innych, gdyż to może doprowadzić do skrzywdzenia nas samych), powszechności akceptacji (chodzi o sprawdzenie, czy każdy człowiek w danych okolicznościach zachowa się w ten sam sposób) i szacunku dla ludzi (człowiek nie może być traktowany w sposób instrumentalny do osiągnięcia celu, lecz jest celem samym w sobie) (Kant, 2013, s. 19; Skiba, 2013, s. 197–198).
Utilitaryzm (Chryssides i Kaler, 1999, s. 98–104; Pratley, 1998, s. 189–201)	Jeremy Bentham (1748–1832), John Stuart Mill (1806–1873)	Głównym celem w życiu jest maksymalizacja pożytku (wyniku kalkulacji kosztów i korzyści). Sama użyteczność była odmiennie określana przez Benthama, który stał na stanowisku, że korzyści osobiste doprowadzą do korzyści ogółu społeczeństwa, główną zaś korzyścią osobistą i zarazem ostatecznym celem działania jednostki jest własna przyjemność lub uniknięcie bólu (jest to tzw. utilitaryzm hedonistyczny). Inaczej do użyteczności dochodził Mill, który zakładał, że użyteczność społeczeństwa powinna być nadrzędnym celem działań jednostki. Wychodził w swych rozważaniach poza jedyną kategorię przyjemności, twierdząc, że ostatecznym celem działań jest szczęście, czyli bardziej trwały stan dobrobytu człowieka (Chryssides i Kaler, 1999, s. 98–104; Pratley, 1998, s. 189–201).
Teoria sprawiedliwości (Rawls 2009, s. 107; Chryssides i Kaler, 1999, s. 225 i 190)	John Rawls (1921–2002)	Bezstronne pogodzenie wolności, równości i efektywności. Zapewnienie wolności przy jednoczesnej opiece nad gorzej sytuowanymi (Rawls 2009, s. 107). Rawls sformułował dwie zasady sprawiedliwości (Chryssides i Kaler, 1999, s. 225 i 190): <ul style="list-style-type: none"> • Każdy człowiek powinien mieć prawo do jak najszerszej wolności, która powinna być możliwa do pogodzenia z wolnością innych ludzi. • Nierówności społeczne i ekonomiczne powinny być rozdyskrybowane z korzyścią dla tych, którzy są w najmniej korzystnym położeniu, stanowiska, pozycje czy urzędy powinny być dostępne dla każdego człowieka na zasadzie równości szans.
Etyka cnót (MacIntyre, 1996) (Galkowski, 2004, s. 1–17; Pratley, 1998, s. 304–313)	Alasdair MacIntyre (ur. 1929)	Cnota jako podstawa trwałości wszelkich praktyk, które tworzą tradycje (Galkowski, 2004, s. 1–17). W takim ujęciu cnota jest rozumiana jako cecha nabyta, dzięki której można osiągnąć cele wewnętrzne dla działania – praktyki (np. związane z doskonaleniem). Z etyką cnoty MacIntyre'a wiąże się też sprawiedliwość, odwaga i uczciwość (Pratley, 1998, s. 304–313).
Model rozwoju moralnego (Trevino, 1992, s. 445–459; Klimczak, 2006, s. 30–34)	Lawrence Kohlberg (1927–1987)	Człowiek przechodzi przez kolejne poziomy rozwoju moralnego, doskonaląc swoją wrażliwość o umiejętności podejmowania decyzji (Trevino, 1992, s. 445–459). Rozwój moralny zaczyna się od posłuszeństwa wobec władzy i karania lub nastawienia na uzyskanie nagrody i korzyści, a kończy na poziomie uniwersalnych zasad etycznych (Klimczak, 2006, s. 30–34).

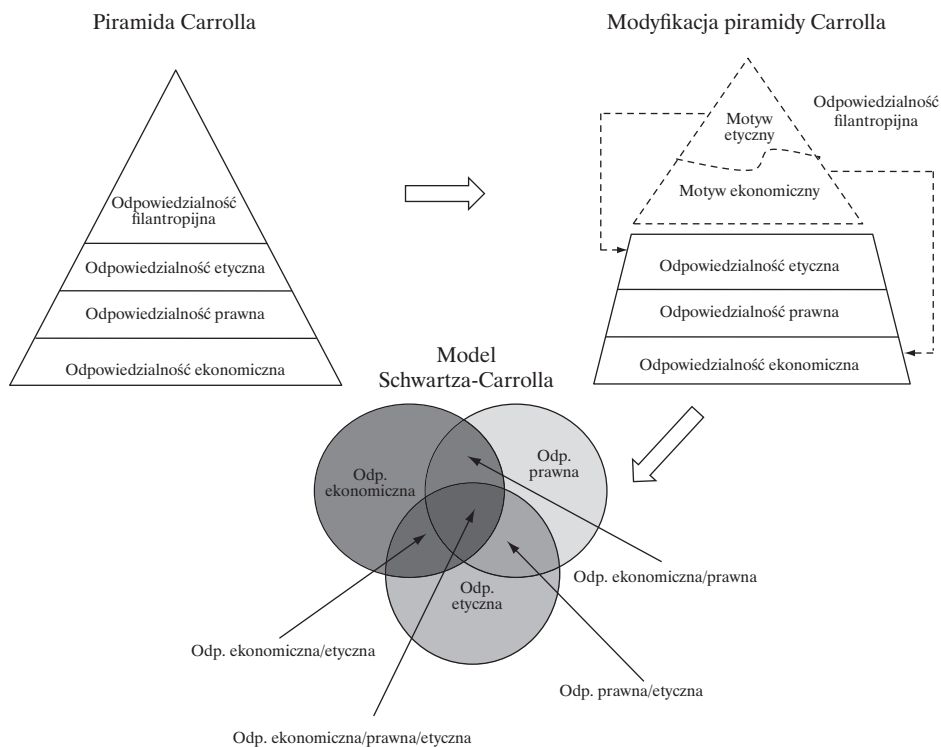
Źródło: opracowanie własne.

Silny i nierozzerwalny związek etyki ze społeczną odpowiedzialnością biznesu był widoczny już w początkowych, modelowych ujęciach CSR. Przywołać tu można chociażby model kontinuum Richarda Eellsa, rozwinięty później przez Clarence'a Waltona (1967, s. 127–141), który pozwalał umieścić organizację w dwubiegunowym układzie w zależności od jej zachowań w relacji do przyjętych norm społecznych. Owe bieguny to: minimum (działanie zorientowane na akcjonariuszy) oraz maksimum (działanie zgodne z teorią interesariuszy) (Eells, 1959, s. 33–41; Eells, 1960, s. 334–340). Podobnie ujmował to Malcolm D. Schlusberg, który proponował dwubiegunowy model organizacji: od wyizolowanej (maksymalizacja zysku i minimalizacja relacji społecznych) do zintegrowanej (szeroki zakres społecznych form oddziaływania) (Schlusberg, 1969, s. 65–67). Dopiero jednak piramida odpowiedzialności A. B. Carrola z 1979 roku pokazała relacje etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu i zaszerogowała odpowiedzialność etyczną jako jeden z typów odpowiedzialności w szerszym kontekście pojęciowym CSR (Carroll, 1979, s. 497–505).

Poglądy dotyczące etyki biznesu oraz społecznej odpowiedzialności biznesu nie były nigdy jednorodne. Klasyczne już podejście Milтона Friedmana zakłada, że tylko działania i zachowania przyczyniające się do maksymalizacji zysku firmy można uznać za etycznie uprawnione, zaś sama koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejściem wywrotowym, podkopującym fundamenty wolnego społeczeństwa (Friedman, 1962, s. 133; Friedman, 1970). Elaine Sternberg postulowała prowadzenie „czystego biznesu”, który powinien być uczciwy, ale nie musi wypełniać obowiązków wobec społeczeństwa. Sternberg jednak, odmiennie niż Friedman, nie koncentruje się na maksymalizacji zysku, a na maksymalizacji wartości właścicielskiej (Sternberg, 1998, s. 21–22), typowej dla współczesnych badaczy finansów przedsiębiorstw. Zagadnieniami etyki biznesu interesował się także Peter Drucker, który twierdził, że nie widzi podstaw do tworzenia dla sfery biznesu oddzielnego nurtu refleksji etycznej (Drucker, 2010, s. 227–249), a społeczną odpowiedzialność biznesu powinno się praktykować tak, aby przekształcać problemy i potrzeby społeczne na szanse dla biznesu (Drucker, 1984b, s. 53–63), co w konsekwencji zwiększy zyski organizacji, a jednocześnie ograniczy koszty społeczne (Drucker, 1984a, s. 17–28).

14.4. Współczesne ramy społecznej odpowiedzialności biznesu

Jednym z najistotniejszych ujęć społecznej odpowiedzialności biznesu jest piramida A.B. Carrola (1979; 1991), która zademonstrowała nierozzerwalność kilku sfer odpowiedzialności: ekonomicznej (maksymalizacja zysku, podnoszenie efektywności, umacnianie pozycji konkurencyjnej, podstawa kolejnych sfer odpowiedzialności), prawnej (przestrzeganie przepisów prawa i reguł gry rynkowej, prawo jako społeczna kodyfikacja działań słusznych i niesłusznych), etycznej (działanie uczciwe, sprawiedliwe, przestrzeganie norm moralnych, także tych nowo pojawiających się), i filantropijnej (organizacja jako obywatel – ang. *corporate citizenship*, zasilenie społeczeństwa

Rysunek 12. Ewolucja modelu odpowiedzialności firmy Carrolla

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie: Carroll (1991, s. 39–48), Pinkston i Carroll (1996, s. 199–206), Schwartz i Carroll (2003, s. 503–530).

zasobami organizacyjnymi i poprawa jakości życia) (Carroll, 1991, s. 39–48). Współcześnie piramida Carrolla jest podstawą wielu badań z zakresu CSR, jednak warto podkreślić, że sam model także ewoluował, a jego zmiany były znaczące, zaś sam autor nie pozostawał jedynie w sferze teoretycznych postulatów, lecz weryfikował je empirycznie (Aupperle, Carroll i Hatfield, 1985, s. 446–463). W latach 90. XX wieku utrzymano co prawda wcześniejsze warstwy piramidy oraz ich kolejność, ale okazało się, że luka między odpowiedzialnością ekonomiczną a etyczną uległa zmniejszeniu, a sama sfera etyczna zyskała większe znaczenie przy jednoczesnym spadku zaangażowania firm w odpowiedzialność filantropijną (Pinkston i Carroll, 1996, s. 199–206). W konsekwencji, już w pierwszej dekadzie XXI wieku model piramidy został zastąpiony modelem składającym się z trzech głównych domen. Zrezygnowano z oddzielnej sfery odpowiedzialności filantropijnej, włączając związane z nią zagadnienia do sfer etycznej i ekonomicznej ze względu na etyczne lub ekonomiczne uwarunkowania podejmowanych działań filantropijnych. Ewolucję modelu Carrolla zaprezentowano na rysunku 12. W efekcie powstało siedem domen cząstkowych – sfer odpowiedzialności (Schwartz i Carroll, 2003, s. 503–530):

- 1) czysta odpowiedzialność ekonomiczna – związana z maksymalizowaniem zysków przy jednoczesnym braku legalności i amoralności lub przynajmniej pasywności w tych obszarach;
- 2) czysta odpowiedzialność prawna – obejmująca działania podejmowane ze względu na regulacje prawne przy jednoczesnym braku bezpośrednich lub pośrednich korzyści ekonomicznych i bez brania pod uwagę uwarunkowań etycznych;
- 3) czysta odpowiedzialność etyczna – działania podejmowane wyłącznie na podstawie zasad moralnych bez brania pod uwagę wymiaru ekonomicznego i prawnego, i bez bezpośrednich lub pośrednich, ekonomicznych lub prawnych wpływów na działalność organizacji;
- 4) odpowiedzialność ekonomiczna/etyczna – podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i etyczne, gdy przepisy prawne nie są podstawą podejmowania działania, choć pasywnie mogą być spełniane;
- 5) odpowiedzialność ekonomiczna/prawna – podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i prawne; także i tu kryteria etyczne mogą być spełniane pasywnie;
- 6) odpowiedzialność prawna/etyczna – obejmuje działania podejmowane nie ze względu na korzyści ekonomiczne, lecz przepisy prawa i zasady etyczne, choć korzyści ekonomiczne mogą pojawić się jako efekt uboczny;
- 7) domena centralna odpowiedzialności – polega na podejmowaniu działań ze względu na uwarunkowania zarówno ekonomiczne, prawne, jak i etyczne.

Innym popularnym ujęciem CSR jest model Michaela E. Portera i Marka Kramera (Porter i Kramer, 2006, s. 78–92), ugruntowany we wcześniejszych koncepcjach łańcucha wartości i „diamentu” Portera. Model ten został także doceniony przez środowiska biznesu za jego walory aplikacyjne (nagroda firmy McKinsey & Company w 2006 roku). Autorzy wychodzą z założenia, że biznes i społeczeństwo są sferami pozostającymi w symbiozie, w związku z tym oddziałują na siebie wzajemnie. Zidentyfikowano dwa rodzaje takich oddziaływań:

- oddziaływania ze środka na zewnątrz (ang. *inside-out*) – dotyczące wpływu organizacji na otoczenie społeczne;
- oddziaływania z zewnątrz do środka (ang. *outside-in*) – dotyczące oddziaływania otoczenia społecznego na organizację.

Pierwszy typ oddziaływań może być analizowany za pomocą łańcucha wartości, drugi zaś – przy wykorzystaniu modelu diamentu Portera. Porter i Kramer przestrzegają przed nieroztropnym podejmowaniem przez przedsiębiorstwa niewłaściwych dla nich kwestii ogólnospołecznych, które są ważne z punktu widzenia ogółu społeczeństwa, jednak ich rozwiązywanie nie daje możliwości osiągnięcia przez organizację i społeczeństwo obustronnych korzyści, nie mogą więc być podstawą poprawiania konkurencyjności firmy, gdyż zarówno oddziaływania *inside-out* jak i *outside-in* pozostają na niskim poziomie. Uwaga powinna być natomiast skupiona na społecznych konsekwencjach realizowanego przez firmę łańcucha wartości oraz na społecznym wymiarze otoczenia konkurencyjnego, dlatego że to w ramach takich

kwestii można wypracować współdzieloną wartość (ang. *shared value*) (Porter i Kramer, 2011, s. 62–77). Z modelu Portera i Kramera wynikają istotne wnioski dla postrzegania samej koncepcji CSR: społeczna odpowiedzialność biznesu musi się opłacać (motywna maksymalizacji zysku), korzyści muszą być znaczne i długotrwałe (podejście strategiczne), wdrożenie CSR powinno przynieść znaczną poprawę pozycji konkurencyjnej (strategia konkurencji), a korzyści powinny być dualne, dotyczące obu stron – biznesu i społeczeństwa. Podobnie do społecznej odpowiedzialności biznesu podchodzą także inni badacze: Francesco Perrini, Stefano Pogutz i Antonio Tencati (2006, s. 72–95), Rob van Tulder i Alex van der Zwart (2006, s. 153–155) czy Sri Urip (2010, s. 41–51).

14.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jako koncepcją zarządzania. Wyjaśniona została definicja samej koncepcji, podstawowe kwestie wiążące się z teorią interesariuszy oraz jej główne związki z etyką biznesu. Omówiono także podstawowe ujęcia modelowe CSR: model Carrolla wraz z jego ewolucją oraz model Portera i Kramera. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest obszarem chętnie analizowanym przez badaczy, w związku z tym jej właściwe zrozumienie, interpretowanie definicji oraz znajomość rozwoju zarówno podejść teoretycznych, jak i korzeni, z których wyrasta, są istotne dla współczesnej teorii organizacji i zarządzania.

Literatura

- Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K., Wood, D.J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chryssides, G.D., Kaler, J.H. (1999). *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P. (2010). *The changing world of the executive*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P.F. (1984a). A new look at corporate social responsibility. *The McKinsey Quarterly*, 4, 17–28.
- Drucker, P.F. (1984b). The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), s. 53–63.
- EC. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.

- Eells, R. (1959). Social responsibility: Can business survive the challenge? *Business Horizons*, 2(4), 33–41.
- Eells, R. (1960). *The meaning of modern business*. New York: Columbia University Press.
- Flew, A. (1984). *Dictionary of philosophy*. New York: St. Martin's Press.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Freeman, R.E., Philips, R.A. (2002). Stakeholders theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and „the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September, 32–33, 122–124.
- Galkowski, S. (2004). Cnoty i relatywizm. Alasdaira MacIntyre'a próba przekroczenia relatywizmu. *Diametros*, 2, 1–17.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.
- Kant, I. (2013). *Uzasadnienie metafizyki moralności*. Kąty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Kietliński, K., Reyes, V.M., Oleksyn, T. (2005). *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Klimczak, B. (2006). *Etyka gospodarcza*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- MacIntyre, A. (1996). *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 403–445.
- Perrini, F., Pogutz, S., Tencati, A. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility, a European perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Philips, R., Freeman, R.E., Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Pinkston, T.S., Carroll, A.B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199–206.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Pratley, P. (1998). *Etyka w biznesie*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Rawls, J. (2009). *Teoria sprawiedliwości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schlusberg, M.D. (1969). Corporate legitimacy and social responsibility: The role of law. *California Management Review*, 12(1), 65–76.
- Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Skiba, Ł. (2013). Różne tradycje rozumienia obowiązku: deontologia jako inspiracja. W: T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie* (s. 179–212). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Smith, N.C. (2009). Bounded goodness: marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 73–84.
- Sternberg, E. (1998). *Czysty biznes, etyka biznesu w działaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trevino, L.K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 445–459.
- Urip, S. (2010). *CSR strategies. Corporate Social Responsibility for competitive edge in emerging markets*. Singapore: John Wiley & Sons.
- van Tulder, R., van der Zwart, A. (2006). *International business – society management. Linking corporate responsibility and globalization*. London, New York: Routledge.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Żemigła, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.