

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa krytyczna

1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*; CSR) to idea wykraczająca współcześnie daleko poza dyskurs naukowy. Wizja przedsiębiorstwa, którego zadania nie ograniczają się do obowiązku dbałości o wyniki ekonomiczne, budzi zainteresowanie wśród przedstawicieli wszystkich nauk społecznych, praktyków zarządzania, polityków gospodarczych, przedstawicieli organizacji społecznych. Wielopłaszczyznowe definiowanie społecznej odpowiedzialności obecne w literaturze naukowej pozwala przy tym wnioskować, że CSR jest traktowany nie jako zbiór odrębnych inicjatyw towarzyszących podstawowej działalności przedsiębiorstwa, ale jako sposób jego zarządzania.

Któż nie chciałby być postrzegany jako jednostka odpowiedzialna? Kto chciałby zarządzać przedsiębiorstwem lub być właścicielem przedsiębiorstwa, które nie jest odpowiedzialne? Pytania te ukazują, że CSR to swoista pułapka terminologiczna – pozytywna konotacja pojęcia odpowiedzialności, w dodatku mającej wymiar społeczny, a więc w domyśle oddziałującej pozytywnie na dobrobyt społeczny, utrudnia z jednej strony krytyczną, rzeczową postawę wobec tej koncepcji (szczególnie w relacji przedstawiciele biznesu – otoczenie zewnętrzne), z drugiej zaś strony staje się pojęciem-wytrychem, które przykrywa działania nie mające w rzeczywistości wiele wspólnego z odpowiedzialnością.

Celem artykułu jest ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy ekonomicznej. Wspomniana już wielowątkowość i mnogość rozważań obecnych w literaturze przedmiotu w naturalny sposób wymusza skierowanie analizy tylko na wybrane koncepcje. Zdaniem autora pozwalają one jednakże wyraźnie zarysować podstawy współczesnego, zróżnicowanego w swej istocie pojmowania idei społecznie odpowiedzialnego biznesu. To, że teorie CSR nie są spójne, a w większym lub mniejszym stopniu się wykluczają, jest nieuniknionym następstwem wartościowania związanego z definiowaniem zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także odmienną identyfikacją podmiotów związanych relacją odpowiedzialności. Prowadzone rozważania wspierają tezę, zgodnie z którą koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu pełni wyłącznie rolę instrumentalną w praktyce działań podmiotów gospodarczych.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – kwestie terminologiczne

Idei społecznej odpowiedzialności biznesu towarzyszy, tak zresztą jak w przypadku wielu innych nośnych koncepcji z zakresu ekonomii, zarządzania czy szerzej – nauk społecznych, zamieszanie terminologiczne. O ile z punktu widzenia teorii ekonomii neoklasycznej postulat maksymalizacji zysku, a w przypadku teorii finansów przedsiębiorstw maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa mają względnie jednoznaczny charakter, o tyle wizja „społecznie odpowiedzialnego” biznesu podatna jest na różne, częstokroć w znacznej mierze sprzeczne interpretacje.

Genezy współczesnego rozumienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu upatrywać można w latach 50. XX w. Najbardziej reprezentatywnym przykładem rodzącego się szerokiego nurtu rozważań na temat etycznych obowiązków przedstawicieli świata gospodarki wobec społeczeństwa stała się książka Howarda R. Bowena pt. „Social Responsibilities of the Businessman” z 1953 r. Autor przedstawił w niej swoją wizję odpowiedzialnego biznesmena jako osoby zobowiązanej do zarządzania w taki sposób przedsiębiorstwem, aby podejmowane decyzje i prowadzone działania były pożądane z punktu widzenia celów i wartości przyświecających całemu społeczeństwu [Carroll 1999, s. 269–270]. Pozycja ta zapoczątkowała dyskusję o idei społecznej odpowiedzialności biznesu, która przez kolejne dziesięciolecia zrodziła ogromną liczbę jej definicji oraz ujęć teoretycznych i praktycznych.

Mnogość definicji CSR można postrzegać jako naturalną konsekwencję ewolucji tej idei w czasie. Początkowo rozważania autorów dotyczące interakcji między przedsiębiorstwami a otoczeniem zewnętrznym koncentrowały się wokół osiągania przez nie celów ekonomicznych w zgodzie z normami prawnymi. Z biegiem czasu jednak uwaga badaczy przesunęła się w kierunku korzyści społecznych tworzonych przez społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa czy też dobrobytu ich interesariuszy [Lee i Carroll 2011, s. 116].

Współczesne pojmowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest niewątpliwie najczęściej próbą interpretacji tej idei jako określenia zbiorowego (*umbrella term*), które jako takie obejmuje wszelkie obowiązki, powinności czy efekty zewnętrzne, jakie przypisywane są przedsiębiorstwu w efekcie zarówno jego działań, jak i zaniechań [Werhane 2008, s. 270-271]. W tej perspektywie CSR to zbiór przeróżnych teorii i praktyk biznesowych, które łączy wspólne przekonanie co do tego, że przedsiębiorstwa (w szczególności korporacje) ponoszą odpowiedzialność z tytułu swojego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko

naturalne, są współodpowiedzialne za postępowanie wszystkich tych podmiotów, z którymi współpracują (choćby w łańcuchu dostaw), jak również to, że podejmowane działania, wykraczające poza odpowiedzialność formalnoprawną, mają charakter dobrowolny [Frynas 2012, s. 257]. Ponieważ jednakże liczne teorie odmiennie akcentują odpowiedzialność przedsiębiorstwa w zakresie ekonomicznym, społecznym, politycznym i etycznym, to różnice te można wykorzystać w celu przeprowadzenia typologii koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, tak jak to uczynili E. Garriga i D. Melé (tabela 1).

Pierwszą grupę teorii społecznej odpowiedzialności biznesu tworzą teorie instrumentalne. Ich wspólną cechą jest postrzeganie tworzenia bogactwa jako jedyne uzasadnionego celu działalności biznesowej. Działalność społeczna przedsiębiorstwa jest tylko wtedy uzasadniona, gdy pozytywnie oddziałuje na poziom zysków lub wartość przedsiębiorstwa. Koncepcja społecznej odpowiedzialności z tej perspektywy nigdy nie będzie celem, może pełnić co najwyżej funkcję środka prowadzącego do celu. Teorie polityczne CSR skupiają się na władzy społecznej, jaką posiadają w szczególności współczesne korporacje, a w konsekwencji na wynikającej z tego odpowiedzialności, zwłaszcza w kontekście respektowania praw innych podmiotów. Z kolei teorie integracyjne charakteryzuje założenie, że zadaniem biznesu jest integrowanie społecznych oczekiwań formułowanych w jego kierunku. W tym przypadku społeczna odpowiedzialność biznesu jest przejawem dążenia przedsiębiorstw do odkrywania i realizacji takich projektów, które mają społeczne uzasadnienie i cechują się społeczną akceptacją oraz prestiżem. Ostatnią z wyodrębnionych grup stanowią teorie etyczne. Stanowią one swego rodzaju przeciwieństwo teorii instrumentalnych – działania społecznie odpowiedzialne to wymóg etyczny, którego spełnienie winno być traktowane priorytetowo [Garriga i Melé 2004, s. 52–53].

Tabela 1. Klasyfikacja teorii społecznej odpowiedzialności biznesu

Rodzaj teorii	Podejście	Cechy szczególne
Teorie instrumentalne	Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy (udziałowców)	Maksymalizacja wartości w długim okresie
	Strategie osiągania przewag konkurencyjnych	• Inwestycje społeczne w kontekście konkurencyjności • Strategie odwołujące się do środowiskowej koncepcji zasobowej oraz dynamicznych zdolności przedsiębiorstw • Strategie nakierowane na podstawę ekonomicznej piramidy
	Marketing społecznie zaangażowany	Działalność altruistyczna budząca społeczne uznanie jako instrument marketingu
Teorie polityczne	Konstytucjonalizm korporacyjny	Spółeczna odpowiedzialność biznesu wynika z wielkości władzy społecznej będącej w jego posiadaniu
	Integracyjna teoria umowy społecznej	Założenie o istnieniu umowy społecznej między biznesem a społeczeństwem
	Obywatelstwo korporacyjne (lub biznesu)	Przedsiębiorstwo jako specyficznie pojmowany obywatel zaangażowany (uwikłany) w określone sprawy społeczności
Teorie integracyjne	Zarządzanie problemami	Podejście procesowe w kwestii reagowania korporacji na czynniki społeczne i polityczne, które w znaczący sposób mogą wpływać na jej sytuację
	Odpowiedzialność publiczna	Prawo i dotychczasowy proces zarządzania publicznego stanowią odniesienie dla społecznej efektywności

	Zarządzanie interesariuszami	Równoważenie interesów poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa
	Społeczna efektywność korporacji	Poszukiwanie społecznego uzasadnienia i sposobów postępowania w celu znalezienia adekwatnych odpowiedzi w odniesieniu do kwestii społecznych
Teorie etyczne	Normatywna teoria interesariuszy	Rozważania dotyczące obowiązków powiernictwa w stosunku do interesariuszy przedsiębiorstwa oparte na teoriach moralnych (np. kantowskiej, utilitarystycznej)
	Prawa uniwersalne	Ramy rozważań określone przez prawa człowieka, prawa pracownicze oraz wymóg poszanowania środowiska naturalnego
	Rozwój zrównoważony	Rozwój społeczny uwzględniający sytuację obecnych i przyszłych generacji
	Dobro wspólne	Orientacja na osiąganie wartości zbiorowych przynoszących korzyści dla całego społeczeństwa

Źródło: Garriga i Melé [2004, s. 63 i 64].

Analiza wszystkich przedstawionych teorii wykraczałaby daleko poza dopuszczalne ramy artykułu, stąd też w dalszej części rozważań uwaga zostanie skupiona na trzech wybranych koncepcjach, wpisujących się kolejno w nurt teorii instrumentalnych, politycznych oraz etycznych¹.

3. Milton Friedman i neoklasyczna wizja społecznej odpowiedzialności biznesu

Czy osoby zarządzające przedsiębiorstwem, działające rzekomo w interesie całego społeczeństwa, interesu publicznego, czy konkretnych interesariuszy zewnętrznych, jednakże na szkodę jego właścicieli, można traktować jako odpowiedzialne, a ich postawę za godną pochwały? To pytanie, tak istotne we współczesnym świecie zdominowanym przez duże przedsiębiorstwa mające najczęściej charakter korporacyjny, zadał sobie jeden z najwybitniejszych ekonomistów XX w. – Milton Friedman, przeprowadzając w 1970 r. na łamach *The New York Times Magazine* swoją krytyczną analizę idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Odpowiedź Friedmana nie budzi wątpliwości. Odwołuje się ona do podstawowego założenia ekonomii neoklasycznej co do celu, jaki przyświeca przedsiębiorstwu. Jedynym obowiązkiem menedżerów jest maksymalizacja zysków. Kierowanie się przez nich społeczną odpowiedzialnością rozumianą jako realizacja celów odmiennych od tych, jakie wyznaczyli właściciele przedsiębiorstwa, jest po pierwsze sprzeniewierzeniem się obowiązkowi pracowniczemu, po drugie – przywłaszczeniem sobie władzy należnej demokratycznie wybieranym politykom.

Menedżerów pracujących w korporacji można postrzegać jako pełnomocników, którzy wobec udziałowców czy akcjonariuszy, czyli swoich mocodawców, mają powinność dbania o powierzone im mienie zgodnie z celami sformułowanymi przez właścicieli. Zazwyczaj tym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa (co w przypadku spółek prawa handlowego sprowadza się do maksymalizacji rynkowej ceny akcji lub udziałów). Kierowanie zasobów mających zaspokoić preferencje innych podmiotów niż mocodawcy przynosi nie tylko uszczerbek finansowy tych ostatnich, ale jest także wątpliwe moralnie. Jeżeli menedżer ma jakieś obowiązki społeczne z racji wykonywanej pracy, to są to

1 Pominięte zostanie chociażby reprezentatywne dla teorii integracyjnych modelowe podejście do CSR autorstwa A.B. Carrolla [1979], zakładające obligatoryjną odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze etycznej oraz prawnej, i nieobligatoryjną w obszarze społecznym oraz filantropijnym, i sugestywnie ujmujące ideę CSR w postaci piramidy społecznej odpowiedzialności biznesu [1991].

powinności związane z pomnażaniem przekazanego mu w zarządzanie majątku². W tej perspektywie działanie na korzyść jednostek czy grup niebędących udziałowcami czy akcjonariuszami może być uzasadnione jedynie wtedy, gdy wspiera cel podstawowy (maksymalizację wartości podmiotu).

Zdaniem Friedmana postulat wdrażania koncepcji CSR do praktyki biznesowej to zagrożenie nie tylko dla jednostek, ale dla całego wolnego społeczeństwa (*free society*). Za troską o wszystkich tych, którzy wchodzą w interakcje z przedsiębiorstwem, żądaniem realizacji przez menedżerów celów stawianych przez zbiorowość w imię interesu publicznego, kryje się bowiem naruszenie praw własności, ograniczenie możliwości czerpania płynących z niego korzyści, a więc osłabienie fundamentów gospodarki rynkowej. Z tej perspektywy sama doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu może być postrzegana jako idea zagrażająca wolności gospodarowania i postulat odejścia od ustroju kapitalistycznego [Friedman 2003, s. 249].

Wymóg realizacji społecznie odpowiedzialnego biznesu ma jeszcze jednej niebezpieczny wymiar, jeśli zważyć na fakt, że odnosi się w dużej mierze do podmiotów charakteryzujących się oddzieleniem własności od zarządzania (przez to również kontroli), a więc w których źródłem nieefektywności są problemy agencji. Teoria interesariuszy, a w ślad za nią idea CSR nie są obojętne wobec tych trudności, a wręcz przeciwnie – tylko je pogłębiają. Minimalizowanie ryzyka działania niezgodnego z wolą mocodawcy, wymagające jednoznacznego zdefiniowania celu w postaci maksymalizowania zysku czy też maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, jest korzystne nie tylko dla jednostek wykorzystujących określone czynniki wytwórcze, ale pożądanę również ze społecznego punktu widzenia. Forsowanie projektów nie spełniających kryteriów efektywności ekonomicznej, a więc podejmowanie działań obniżających wartość przedsiębiorstwa, prowadzi *de facto* do obniżenia dobrobytu społecznego [szerzej zob. np. Henderson 2001; Jensen 2002].

Czyje interesy są ważniejsze: właścicieli, pracowników, konsumentów, dostawców, wspólnoty lokalnej? Przed takim pytaniem stoi menedżer, którego zadaniem jest wcielanie w życie koncepcji CSR. Tylko w nielicznych przypadkach i w wybranych relacjach właściciele – pozostali interesariusze nie ma sprzeczności interesów. Na ogół jednak jest inaczej i zarządzanie przedsiębiorstwem w zgodzie z preferencjami wszystkich interesariuszy, a więc

² Nie oznacza to oczywiście, że menedżerowie nie mogą realizować innych celów niż maksymalizowanie wartości rynkowej podmiotu, którym zarządzają, ale jest to według Friedmana uprawnione tylko wtedy, gdy wynika z preferencji udziałowców, np. w sytuacji, gdy za zadanie postawią sobie prowadzenie szkoły czy szpitala [Friedman 2003, s. 249].

realizowanie celów, które są sprzeczne, jest zarówno teoretycznie, jak i praktycznie nieosiągalne. Społeczna odpowiedzialność biznesu, jeżeli miałaby być realizowana w przestrzeni wielu odpowiedzialności, jak też wielu interesariuszy, staje się grą pozorów.

Logicznie niemożliwe jest maksymalizowanie w tym samym czasie wielu celów, chyba że są one w stosunku do siebie monotonicznymi transformacjami [Jensen 2002, s. 238]. W konsekwencji trudno mówić o istnieniu jakiegokolwiek skutecznego narzędzia oceny działań osób zarządzających. Menedżer potrzebuje jasnego kryterium decyzyjnego, a zatem również funkcji celu, za pomocą którego będzie mógł rozstrzygać relacje wymienności (*trade-off*) między konkurencyjnymi celami. Jeśli takiego kryterium decyzyjnego nie ma, to nie ma też jednoznacznie zdefiniowanej odpowiedzialności, w efekcie idea CSR i związana z nią teoria interesariuszy stają się wygodnym narzędziem do realizowania partykularnych interesów menedżerów, kosztem wartości przedsiębiorstwa. Taka swoboda działania, możliwość skutecznego wdrażania arbitralnych projektów, czasami bardzo złych z punktu długofalowych interesów ekonomicznych korporacji, chronionych jednak etykietką „społecznie odpowiedzialnych” przedsięwzięć, może zresztą stanowić dobre wytłumaczenie popularności idei CSR, a także narzędzia personalizowania jej „społecznego” wymiaru – jak teorię interesariuszy interpretuje Carroll [1991, s. 43] – wśród szerokiej kadry zarządzającej [Jensen 2002, s. 242].

Krytyka odwołująca się do teoretycznych uzasadnień szkodliwości ekonomicznej idei CSR – bazujących zresztą z oczywistych względów na uproszczeniach rzeczywistości – mogłaby zostać uznana za nadmierną w sytuacji jej niezgodności z empirycznymi ustaleniami dotyczącymi wpływu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Wyniki takich analiz nie są jednoznaczne, zarówno w odniesieniu do działań podmiotów w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej³. Pomijając ułomności metodologiczne stanowiące z pewnością częściowe wytłumaczenie takich rezultatów, trudno oprzeć się wrażeniu, że gdyby przyjąć, że rynek zawsze nagradza za działania społecznie odpowiedzialne (w rozumieniu idei CSR), to naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy powinna być realizacja owej koncepcji przez wszystkich przedsiębiorców. Kontrowersje wokół niej sprowadzałyby się wtedy co najwyżej do sposobu jej wdrażania, realizacji poszczególnych etapów „bycia odpowiedzialnym” czy sposobu pomiaru stopnia osiągania założonych celów. Odrzucając jednak argument o niewiedzy uczestników rynku dotyczącej pożytków płynących z CSR, bardziej racjonalne wydaje się

³ Przeglądu literatury z tego zakresu dokonali m.in.: Aupperle, Carroll i Hatfield [1985]; McWilliams, Siegel, [2000] oraz Vogel [2006].

stwierdzenie, że tylko w niektórych przypadkach, branżach czy też w odniesieniu do rynków wybranych dóbr implementacja w przedsiębiorstwie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest pozytywnie skorelowana z wynikami finansowymi podmiotu [por. Kitzmueller i Shimshack 2012, s. 72–74 oraz Servaes i Tamayo 2013]. Taka sytuacja wymaga bowiem odpowiedniego układu preferencji udziałowców i pozostałych interesariuszy (rysunek 1).

Rysunek 1. Preferencje interesariuszy i udziałowców a zyski przedsiębiorstwa

Pozostali interesariusze	Udziałowcy (akcjonariusze)		
		Preferencje o charakterze społecznym (S)	Preferencje klasyczne (C)
	S	CSR typu <i>non for profit</i> <i>mieszany wpływ na zysk</i>	Strategiczny CSR <i>maksymalizacja zysku</i>
	C	CSR typu <i>non for profit</i> <i>obniżenie zysku</i>	Brak CSR <i>maksymalizacja zysku</i>

Źródło: Kitzmueller i Shimshack [2012, s. 59].

Jeśli preferencje udziałowców będą miały charakter społeczny (tzn. będą oni przejawiać troskę o społeczny czy środowiskowy wymiar swoich działań), to napotykając podobne preferencje pozostałych interesariuszy, sprawa wpływu CSR na wyniki przedsiębiorstwa jest otwarta, jeśli natomiast napotkają preferencje o klasycznym charakterze (ukierunkowane na rezultat finansowy, pieniężny), to ceną za realizowanie idei CSR będzie redukcja zysków (np. gdy konsumenci nie będą skłoni zapłacić więcej za produkt wytworzony zgodnie z przyjętymi standardami CSR). W odwrotnej sytuacji, tzn. gdy charakter klasyczny będą miały preferencje udziałowców, postulat maksymalizacji zysku może być realizowany niezależnie od preferencji pozostałych interesariuszy – choć trzeba przyznać, że ewentualna realizacja w takich uwarunkowaniach idei CSR nie ma nic wspólnego z wartościami z nią związanymi, ale jest wynikiem czystej, pieniężnej kalkulacji opłacalności tego typu przedsięwzięcia.

Przyjmując taką perspektywę, uzupełniającą czy też korygującą w pewnym sensie stanowisko Friedmana, należy zastanowić się nad kolejną zasadniczą obiekcją – po argumentie pełnomocnictwa – wysuwaną przez niego wobec CSR, przyjmującą postać tzw. argumentu podatkowego [An Introduction to... 2003, s. 236].

Menedżer, który decyduje o zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstwa w realizację społecznej odpowiedzialności biznesu stawia się w roli uzurpatora. Efektem jego działań jest bowiem wydawanie cudzych pieniędzy na cele wiążące się z jakimś mgliście pojmowanym interesem społecznym [Friedman 2003, s. 250]. Środki przeznaczane na CSR albo obniżają

przychody właścicieli, albo płace pracowników, albo w końcu przekładają się na wyższe ceny produktów, co oznacza, że zdobywane są kosztem konsumentów. W każdym z tych przypadków menedżer działa tak, jakby nakładał podatek na wybraną grupę jednostek związanych z danym przedsiębiorstwem. Ponieważ, jak już wspomniano, idea CSR sprzyja dużej swobodzie decyzyjnej (a właściwie uznaniowości) w zakresie kierunków aktywności społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca sama podejmuje decyzje dotyczące tego, kogo i jak silnie należy opodatkować. W społeczeństwach demokratycznych to jednak politycy powinni decydować o kwestiach opodatkowywania obywateli, gdyż mają do tego legitymację społeczną w postaci głosów wyborców. Menedżer nie został wybrany przez społeczeństwo, jego projekty nie zostały poddane ocenie i krytyce ogólnospołecznej, nie ma zatem mandatu do działania w sferze *de facto* politycznej. Jest to o tyle istotne, że jego własne preferencje (i całej kadry zarządzającej), formowane w określonym środowisku – biznesowym – mogą nie być reprezentatywne dla ogółu społeczeństwa [zob. *An Introduction to...* 2003, s. 236 oraz Devinney 2009, s. 50]. Co więcej, pomijając nawet aspekt reprezentatywności, to nie ma on najczęściej wystarczającej wiedzy do podejmowania racjonalnych decyzji redystrybucyjnych, a więc wykraczających poza sferę jego podstawowych obowiązków związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Krytykę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu autorstwa Friedmana można postrzegać jako argument na rzecz utrzymania klasycznej dychotomii między państwem (którego odpowiedzialnością wobec społeczeństwa jest likwidacja lub ograniczanie błędów rynku) a rynkiem (odpowiedzialnym przed społeczeństwem za ekonomicznie efektywne wykorzystanie zasobów w procesie produkcji dóbr i usług zaspokajających ludzkie potrzeby). Warto jednak pamiętać, że nie jest to jednakże wnioskowanie wyłącznie – jak mogłaby wskazywać przywołana wcześniej klasyfikacja teorii CSR – obrona rynku z pozycji instrumentalnej, bowiem ma ona również silny rys deontologiczny [szerzej zob. Mansell 2013, s. 140–145].

4. Korporacja jako obywatel

Friedmanowska krytyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu to krytyka neoliberalna zaniepokojonego niebezpieczeństwem urzeczywistnienia się socjalistycznych wizji zarządzania ze swej natury rzadkimi zasobami będącymi w posiadaniu społeczeństwa. Z dzisiejszej perspektywy nie mniej przekonująca jest jednak interpretacja diametralnie odmienna, umiejscawiająca właśnie rzeczony neoliberalizm w roli akceleratora rozwoju idei

CSR. Z jednej strony przyczynił się on bowiem do rozwoju korporacji międzynarodowych, z drugiej zaś – próbował dosyć skutecznie ograniczać rolę państwa w korygowaniu negatywnych efektów działania mechanizmu rynkowego.

Lata 80. XX w. to okres świetności doktryny neoliberalnej. Przekonanie o konieczności uwolnienia ludzkiej aktywności z gorsetu ograniczających ją zakazów i nakazów państwa – również w sferze gospodarowania – przekładało się na konkretne działania władz publicznych poszerzające zakres wolności gospodarczej, stymulujące rozwój przedsiębiorczości, zwiększenie efektywności przedsiębiorstw i kolejnych sektorów gospodarczych, w konsekwencji – rozwój gospodarki i wzrost dobrobytu społecznego. Wprowadzane do systemu ekonomicznego strukturalne zmiany miały w zamierzeniu skutkować deregulacją gospodarki jako całości i wytworzeniem większej presji w zakresie konkurencji pomiędzy uczestnikami rynku. Trend deregulacyjny utrzymywany nieprzerwanie do dnia współczesnego obejmował rynki konkretnych dóbr, rynek pracy (pod hasłem większej elastyczności zatrudnienia i potrzeby mniejszej jego ochrony), a także rynek finansowy (skutkując rosnącym znaczeniem właścicieli kapitału oraz powstawaniem nowych, przynoszących większą stopę zwrotu produktów finansowych), stanowiąc w pewnym sensie spójny pakiet zmian dokonywanych w ramach paradygmatu deregulacji [Amable 2010, s. 537].

Deregulacja stała się czynnikiem przyspieszającym proces globalizacji – w najbardziej ogólnym, ekonomicznym wymiarze definiowany poprzez dążenie do stworzenia jednego, światowego rynku dóbr, usług, kapitału oraz pracy. W jednoznaczny sposób określając cele i narzędzia polityki ekonomicznej, istotnie ograniczył on obszary możliwej ingerencji państwa, w tym również w sprawy socjalne – przynajmniej zgodnie z tzw. hipotezą efektywności. Wśród wielu czynników naruszających autonomię krajowej polityki ekonomicznej można wskazać: presję konkurencyjności w handlu zagranicznym, umiędzynarodowienie produkcji (rozwój korporacji transnarodowych) oraz integrację rynków finansowych [Garrett 1998]. Czynniki te stały się z jednej strony źródłem silnej presji na redukcję kosztów pracy, z drugiej – nacisku na ograniczanie wysiłków władz publicznych zmierzających do korekty alokacji zasobów będącej wynikiem działania mechanizmu rynkowego.

Zarówno deregulacja, jak i globalizacja spowodowały specyficzną redystrybucję władzy – od słabnących państw narodowych, ograniczających swoją aktywność w sferze społecznej, do coraz potężniejszych korporacji, w warunkach Trzeciego Świata spełniających nawet rolę quasi-państw. W efekcie tych procesów korporacje zaczęły być traktowane jako

adresat żądań pierwotnie kierowanych do władz publicznych, a idea CSR stała się przedmiotem rozważań z punktu widzenia socjalnych, obywatelskich i politycznych praw jednostek.

Pierwotne postrzeganie korporacyjnego obywatelstwa (*corporate citizenship*) związane było z aktywnością sfer biznesu w granicach lokalnej społeczności, w dużej mierze ukierunkowanej na działalność charytatywną [Logsdon i Wood 2002, s. 158]. Zyskując na popularności, „obywatelstwo korporacyjne” straciło jednakże, tak zresztą jak wiele innych terminów, walor jednoznaczności.

Współcześnie termin ten bywa używany w wielu kontekstach. Zdaniem D. Mattena i A. Crane’a [2005] bywa on utożsamiany z: (1) działalnością dobroczynną, motywowaną częstokroć własnym interesem widzianym w utrzymaniu stabilnego otoczenia zewnętrznego, pozwalającego na realizację zyskowych przedsięwzięć biznesowych; (2) ideą społecznej gospodarki rynkowej jako takiej (czyli *de facto* jest synonimem CSR); (3) rozszerzoną koncepcją obywatelstwa, w której istotną staje się rola korporacji jako podmiotu zarządzającego prawami jednostek. Ostatnia z interpretacji rzuca nowe światło na ideę CSR, warto zatem poddać ją krótkiej analizie.

W liberalnej demokracji jednostkom przysługują prawa socjalne (prawo do edukacji, ochrony zdrowia, szerzej – do korzystania z dóbr i usług dostarczanych przez państwo dobrobytu), obywatelskie (prawo własności, wolność słowa, wolny dostęp do rynku) i polityczne (prawo do głosowania, pełnienia funkcji publicznych, a zatem wpływania na kształt wspólnoty, której jest się częścią). Ponieważ nie można przypisać tych praw w sposób bezpośredni do korporacji, powstaje pytanie, jak rozumieć jej obywatelstwo. Matten i Crane proponują spojrzenie na korporację jako na podmiot, który w roli „członka społeczności” może wydatnie wspierać funkcjonowanie systemu efektywnie chroniącego prawa jednostek (a niekiedy ów system współtworzyć). Dokładniej rzecz ujmując, współczesna korporacja manifestuje swoje obywatelstwo wypełniając rolę zarządzającego prawami jednostek. W przypadku praw socjalnych jest ich dostarczycielem (oczywiście nie jedynym, bo współ z państwem), w odniesieniu do praw obywatelskich jest podmiotem wspierającym, umożliwiającym ich rozwój, zaś w przypadku praw politycznych – dodatkowym kanałem, dzięki któremu mogą być wyrażane, wykonywane owe uprawnienia [Matten i Crane 2005, s. 171–174].

Pełniąc funkcję obywatela, korporacja nie zastępuje całkowicie państwa, ale wypełnia lukę, jaka wytworzyła się na skutek procesu globalizacji i związanego z nim zmniejszenia zakresu odpowiedzialności władz publicznych za gwarantowanie i ochronę praw

jednostek. Ten regres był nie tylko wynikiem arbitralnego, ideologicznie motywowanego wycofywania się państwa z prawnego, podatkowego czy regulacyjnego oddziaływania na procesy rynkowe, ale także niemożności podjęcia się skutecznej ochrony praw obywateli na skutek ponadnarodowego charakteru sił zmieniających dotychczasowe warunki gospodarowania. Czy zatem korporacje mogą być podmiotem kreującym niektóre z wymiarów obywatelstwa dla członków społeczeństwa?

Koncepcja obywatelstwa korporacyjnego w ujęciu Martena i Crane'a budzi kilka poważnych wątpliwości. Podstawowe pytanie dotyczy opłacalności działań przez nią zakreślonych [van Oosterhout 2005]. W przypadku konkurencji w warunkach globalnego rynku wszelkie działania wykraczające poza sferę podstawowej działalności, o ile nie zostaną „nagrodzone” przez rynek, silnie pogarszają perspektywy rozwoju firmy. Nawet gdyby przyjąć, że takie działania są podejmowane, to istotne jest nie tylko to, czy korporacje są w stanie efektywniej zarządzać prawami jednostek niż państwa, ale też to, czy czynią to (lub czynić będą) w sposób bezstronny. Wątpliwość ta jest o tyle istotna, że praktyka pokazuje, że korporacje mogą faworyzować jedne grupy interesariuszy kosztem innych zgodnie z kulturowymi uwarunkowaniami kraju, w którym operują [Blowfield i Frynas 2005, s. 507–508]. Dodatkowo promują korzystne dla siebie, ale szkodliwe dla obywateli rozwiązania legislacyjne, zaangażowane są w proces przechwytywania regulacji (*regulatory capture*), a powierzanie im zadań dotychczas realizowanych przez państwo skutkuje korporacyjnym lobbieniem skutecznie zmieniającym priorytety polityki władz publicznych [Barley 2007]. Co więcej, korporacje są wytworami współczesnego kapitalizmu i jako takie są w stanie poświęcić demokrację, polityczne prawa obywateli na rzecz wolnego rynku i możliwości realizacji zyskownych przedsięwzięć. Dla korporacji przywiązanych na macierzystym rynku do idei społecznej odpowiedzialności biznesu autorytarne rządy nie stanowią przeszkody, o ile głoszą pochwałę otwartych rynków i wolnego handlu [Banerjee 2008, s. 69–73]. Wydaje się zatem, że idea obywatelstwa korporacyjnego – wbrew zapewnieniom jej autorów – jest w dużej mierze ich projekcją tego, jak być powinno, a nie realistycznym opisem rzeczywistości.

Obywatele mają prawa i jednocześnie obowiązki, korporacje, jeśli mają być obywatelami – również. Ten nierozzerwalny związek praw i obowiązków nasuwa przypuszczenie, że przejmowanie odpowiedzialności korporacji za prawa obywateli musi mieć swoją cenę. Ponieważ korporacje wypychają państwo ze sfery aktywności dotychczas dla niego zarezerwowanej, naturalną konsekwencją wydaje się rosnąca presja na poszerzanie uprawnień w zakresie władztwa nad jednostkami, jak również na zdobywanie statusu prawnego zbliżonego do tego, jakim dysponują państwa [van Oosterhout 2005, s. 679–680].

W tej perspektywie wizja przejęcia przez korporacje tak dużych prerogatyw może budzić jednakże uzasadnione obawy.

5. Zrównoważony rozwój – etyczne zobowiązanie przedsiębiorstwa

Idea zrównoważonego rozwoju zyskała popularność w 1987 r., kiedy to ukazał się raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ, zwany Raportem Brundtland, definiujący zrównoważony rozwój jako ten, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokajane bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia. Nieco inaczej to ujmując, to proces zmian, w którym wykorzystanie zasobów, ukierunkowanie inwestycji oraz zmian technologicznych, a także przeobrażenia instytucjonalne przebiegają w spójny sposób w kontekście zaspokajania zarówno obecnych, jak i przyszłych potrzeb [*Our Common...* 1987, s. 8–9]. Choć sama koncepcja początkowo odnosiła się raczej do sfery makroekonomicznej, jej rosnąca popularność przełożyła się również na sferę mikroekonomiczną, w tym na funkcjonowanie przedsiębiorstw (korporacji) w świecie, w którym powinien dokonać się – zgodnie z wymogami raportu – jakościowy zwrot w paradygmacie rozwoju gospodarczego⁴.

Krytyczne spojrzenie na ideę zrównoważonego rozwoju, a przynajmniej sposobu jej interpretacji przez podmioty gospodarcze, nie może abstrahować od wspomnianej definicji autorstwa Gro Harlem Brundtland. Zdaniem S.B. Banerjee [2008, s. 65] definicja ta, aczkolwiek dyktowana szczytnymi pobudkami, jest w rzeczywistości zbiorem sloganów i nie może być traktowana jako element kształtujący jakąkolwiek teorię. Problematiczne staje się już nastawienie na realizowanie potrzeb przyszłych pokoleń. Po pierwsze, nie jest wiadome, jakie będą potrzeby przyszłych pokoleń, a nienarodzeni nie mogą ujawnić swoich preferencji. Nawet jeśli założyć, że istnieją pewne podstawowe prawa i potrzeby dotyczące wszystkich ludzi na przestrzeni wszystkich generacji, to pozostaje wątpliwość co do tego, jak daleko może sięgać w przyszłość szacowanie skutków naszych decyzji. Rzeczywisty świat to świat niepewności. Nie jesteśmy w stanie określić kierunku przemian zarówno cywilizacyjnych, technologicznych, jak i środowiskowych w długiej perspektywie. Im dalej wybiegamy w

⁴ Przykładowo, zgodnie z Zieloną Księgą CSR, zatwierdzoną przez Unię Europejską w 2001 r., w wymiarze wewnętrznym działania społecznie odpowiedzialnego podmiotu powinny obejmować swym zakresem zarządzanie zasobami ludzkimi, kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy, przeprowadzania procesów restrukturyzacyjnych, wykorzystywania zasobów oraz oddziaływania na środowisko naturalne, zaś w wymiarze zewnętrznym – kształtowanie właściwych relacji ze społecznościami lokalnymi, partnerami biznesowymi, dostawcami, konsumentami, a także przestrzeganie praw człowieka i, co szczególnie ważne w odniesieniu do korporacji międzynarodowych, wspieranie zrównoważonego rozwoju w skali globalnej [szerzej zob. *Promoting a European...* 2001].

przyszłość, tym bardziej nasze przewidywania stają się wróżbiarstwem, a coraz mniej nauką. Podejmowanie racjonalnych decyzji ekonomicznych dzisiaj, uwzględniających przy tym interesy przyszłych pokoleń, musi zakładać zatem ograniczenia dotyczące okresu, w którym owe interesy są jeszcze identyfikowalne.

Pomimo wątpliwości co do precyzji samej definicji zrównoważonego rozwoju, trzeba przyznać, że idea ta oddawała rosnącą świadomość zbiorową co do społecznych kosztów związanych z procesem industrializacji i była wyrazem szczerzej troski o los przyszłych pokoleń. Rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństw krajów wysoko uprzemysłowionych z jednej strony, z drugiej – coraz liczniejsze prawodawstwo z zakresu ochrony środowiska, spowodowały wzrost zainteresowania tą koncepcją również w kręgach gospodarczych. W tym kontekście interesujące jest to, jak sama koncepcja zrównoważonego rozwoju uległa jednocześnie przededefiniowaniu i rozmyciu, zgodnie z bezwzględną logiką działania korporacyjnego.

Pierwotne pojęcie zrównoważonego rozwoju stopniowo przekształcane było na potrzeby świata biznesu, w dużej mierze kreującego dyskurs publiczny, w pojęcie korporacyjnego zrównoważonego rozwoju (*corporate sustainability*), czy też, oddając wiernie istotę rzeczywistej zmiany, choć niezgodnie z powszechnym polskim tłumaczeniem tego terminu, w pojęcie stabilności korporacji. W tej perspektywie społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa to te przywiązane do idei *corporate sustainability*. W praktyce oznacza to poszukiwania stabilności poprzez identyfikację i wykorzystywanie szans rozwojowych. Nie stanowi to jednak żadnego nowego paradygmatu, jest jedynie nową odsłoną klasycznej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa określanej poprzez postulat maksymalizacji zysku (wartości przedsiębiorstwa). Prowadzony dyskurs szybko zatem przestał się ogniskować na ochronie środowiska naturalnego i skupił się *de facto* na ochronie określonego porządku społecznego [Banerjee 2008, s. 65–66].

Zakładając jednakże, że prawdziwym celem korporacji będzie rozwój zrównoważony, pojawia się trudność z jego operacjonalizacją. Tylko pozornie rachunek odwołujący się do tzw. potrójnej linii przewodniej (*triple bottom line*), czyli opisujący ekonomiczny, środowiskowy i społeczny wymiar działalności (osiągnięć) przedsiębiorstwa jest rozwiązaniem tego problemu. Podstawową przeszkodą jest niejasność kryteriów (z wyłączeniem sfery ekonomicznej) określających wyniki przedsiębiorstwa, w szczególności zaś brak uniwersalnej, obiektywnej metodologicznej podstawy do szacowania i porównywania wyników przedsiębiorstw w odniesieniu do przewodniej linii społecznej [zob. np. Banerjee 2007, s. 85–86; Norman i MacDonald 2004]. Inaczej nieco to ujmując, to, co

społecznie pożądane i najwyżej wyceniane, musi nieuchronnie odwoływać się do wartościowania, a zatem ze swej natury jest subiektywne.

Manipulacja pojęciem zrównoważonego rozwoju, choć może nie byłaby etycznie chwalebna, to jeżeli miałaby stanowić tylko uzasadnienie dla ochrony *status quo*, nie byłaby szczególnie groźna. Problemem jest jednak to, że korporacje, poprzez informowanie otoczenia zewnętrznego o przywiązaniu do strategii ekologicznego wzrostu (*green strategy*), próbują unikać kontroli regulacyjnej. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa, przekonując o wyższości samoregulacji nad regulacją publiczną, w praktyce czynią często coś zupełnie odmiennego, tzn. przedkładają własne interesy ekonomiczne nad interesy związane z ochroną środowiska. Jeżeli pojawia się samoregulacja, to jest ona przede wszystkim działaniem antycypującym planowane, publiczne uregulowania o charakterze obligatoryjnym [szerzej zob. Frynas 2012]. Poleganie na samoregulacji, czyli tylko na społecznej odpowiedzialności biznesu w tak wrażliwym i ważnym obszarze, jakim jest ochrona środowiska naturalnego, wydaje się naiwnością. Regulacja administracyjna jest tym bardziej potrzebna, im większą władzę mają przedsiębiorstwa, im większa jest nierównowaga sił między korporacjami a pozostałymi podmiotami życia gospodarczego i społecznego.

6. Zakończenie

Brak jednolitej wykładni tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, można potraktować jako naturalną konsekwencję istnienia różnic poglądów na bardzo elementarnym poziomie, a mianowicie w odniesieniu do tego, jaką rolę w społeczeństwie gospodarującym ograniczonymi zasobami mają pełnić przedsiębiorstwa. Potrzeba uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych przez przedsiębiorstwa w ich działalności, a także w sferze kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, może być na gruncie etycznym uzasadniania tak samo, jak potrzeba prymatu odpowiedzialności za wyniki ekonomiczne. To dyskusja o charakterze normatywnym, niekiedy przypominająca w sferze argumentacji debatę religijną [Devinney 2009, s. 44], w efekcie – nierozstrzygalna.

To, co być powinno, jest jednak czymś innym od tego, co jest. W tym kontekście można zadać pytanie: co jest prawdziwszą (częstszą) motywacją: zysk czy dobro ogółu? W świecie dawno minionym, kiedy właścicielem wielkiego przedsiębiorstwa była konkretna osoba, mogła ona jednocześnie angażować się w działalność filantropijną i poświęcać swój znaczący majątek (czyli majątek przedsiębiorstwa) na cele zgodne z jej preferencjami. W świecie współczesnym, a więc przestrzeni gospodarczej opanowanej przez korporacje,

motywacja filantropijna (społeczna), o ile nie przekłada się na podstawowy, ekonomiczny aspekt działalności firmy, ma w praktyce niewielkie znaczenie. Jeśli przyjąć, że miarą istotności teorii jest to, na ile trafnie opisuje ona rzeczywistość, to Friedmanowska koncepcja społecznej odpowiedzialności zyskuje przewagę nad wszystkimi innymi teoriami, niezależnie od tego, jak wiele w sferze deklaracji będzie tworzonych zapewnień odnoszących się do troski o dobro publiczne, sprawiedliwość czy środowisko naturalne.

Skąd zatem taka popularności idei społecznej odpowiedzialności biznesu? To nie tylko kwestia korzystnego dla kadry zarządzającej rozmycia odpowiedzialności w sytuacji deklarowanej konieczności równoważenia interesów wszystkich interesariuszy. Intensywność dyskursu na temat CSR jest pochodną przede wszystkim słabości państwa i rosnącej władzy korporacji. Żądanie bycia odpowiedzialnym kierowane do przedsiębiorstw jest tym samym wołaniem o przejęcie odpowiedzialności za te sfery życia społecznego, z ochrony których państwo się wycofało, albo których nie jest w stanie chronić. Wydaje się jednak, że korporacje nie tylko nie mogą zastąpić państwa w wypełnianiu zadań społecznych, ale są źródłem wielu wynaturzeń, a idea CSR jako przejaw naiwnej wiary w odpowiedzialność przedsiębiorstw stała się wygodnym narzędziem dezinformacji. Nie oznacza to, że jest możliwe jakiś rodzaj powrotu do *status quo ante*. Odpowiedź na rosnącą rolę korporacji globalnych winna być również globalna, chociażby poprzez zacieśnianie integracji międzynarodowej – w przypadku krajów europejskich w ramach UE – z zamiarem wzmocnienia roli władz publicznych w procesie kształtowania porządku gospodarczego i społecznego.

Bibliografia

- Amable B. [2010], *Crisis in the regulation regime – a new paradigm?*, „Socio-Economic Review”, vol. 8, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1093/ser/mwq009>.
- An Introduction to Business Ethics* [2003], red. G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Thomson, London.
- 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”, vol. 28, nr 2; <http://dx.doi.org/10.2307/256210>.
- Banerjee S.B. [2007], *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Banerjee S.B. [2008], *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, „Critical Sociology”, vol. 34, nr 1, , <http://dx.doi.org/10.1177/0896920507084623>.
- Barley S.R. [2007], *Corporations, Democracy, and the Public Good*, „Journal of Management Inquiry”, vol. 16, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1177/1056492607305891>.
- Blowfield M., Frynas J.G. [2005], *Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world*, „International Affairs”, vol. 81, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x>.
- Carroll A.B. [1979], *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 4, nr 4, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Carroll A.B. [1991], *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, vol. 34, nr 4, [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll A.B. [1999], *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, vol. 38, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>.
- Devinney T.M. [2009], *Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 23, nr 2, <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2009.39985540>.
- Friedman M. [2003], *The social responsibility of business is to increase its profits*, „The New York Times Magazine”, 13.09. 1970, [przedruk w:] *An Introduction to Business Ethics*, red. G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Thomson, London.
- Frynas J.G. [2012], *Corporate Social Responsibility or Government Regulation? Evidence on Oil Spill Prevention*, „Ecology and Society”, vol. 17, nr 4, <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05073-170404>.
- Garrett G. [1998], *Global Markets and National Politics: Collision Course or Virtuous Circle?*, „International Organization”, vol. 52, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1162/002081898550752>.
- Garriga E., Melé D. [2004], *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics”, vol. 53, nr 1-2, <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Henderson D. [2001], *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, The Institute of Economic Affairs, London.
- Jensen M.C. [2002], *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 12, nr 2, <http://dx.doi.org/10.2307/3857812>.
- Kitzmueller M., Shimshack J. [2012], *Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic Literature”, vol. 50, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1257/jel.50.1.51>.
- Lee S.Y., Carroll C.E. [2011], *The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate*, „Journal of Business Ethics”, vol. 104, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0893-y>.
- Logsdon J.M., Wood D.J. [2002], *Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 12, nr 2, <http://dx.doi.org/10.2307/3857809>.

- Mansell S.F. [2013], *Capitalism, Corporations and the Social Contract. A Critique of Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Matten D., Crane A. [2005], *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review”, vol. 30, nr 1, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>.
- McWilliams A., Siegel D. [2000], *Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, nr 5, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3).
- Norman W., MacDonald C. [2004], *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 14, nr 2, <http://dx.doi.org/10.5840/beq200414211>.
- Our Common Future* [1987], Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, New York.
- Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [2001], Green Paper, Commission of the European Communities, COM (2001), 366 final, Brussels.
- Servaes H., Tamayo A. [2013], *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness*, „Management Science”, vol. 59, nr 5, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>.
- van Oosterhout J.H. [2005], *Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come*, „Academy of Management Review”, vol. 30, nr 4, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.18378871>.
- Vogel D. [2006], *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington.
- Werhane P.H. [2008], *Corporate Social Responsibility, Corporate Moral Responsibility, and Systems Thinking: Is There a Difference and the Difference it Makes* [w:] *Leadership and Business Ethics*, red. G. Flynn, Springer, Dordrecht.