

Tomasz J. Dąbrowski

# Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji

**Zarządzanie strategiczne i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu narodziły się mniej więcej w tym samym okresie – w połowie lat 50. XX wieku. Ich rozwój następował równoległe bez wzajemnego przenikania czy wywierania na siebie większego wpływu. Sytuacja ta uległa zmianie w ostatnich latach, kiedy to pojawiły się propozycje czerpiące z obydwu źródeł, łączące elementy zarządzania strategicznego i społecznej odpowiedzialności biznesu.**

Wspólną cechą tych propozycji jest próba powiązania w innowacyjny sposób dwóch tradycyjnie rozdzielanych sfer – ekonomicznej i społecznej. Celem jest jednoczesne osiągnięcie w tych sferach korzyści poprzez poszukiwanie inspiracji do działań gospodarczych w rozwiązywaniu problemów społecznych oraz przywiązywanie większej wagi do kwestii etycznych w zarządzaniu z jednej strony, a z drugiej nadanie działaniom pro społecznym waloru efektywności ekonomicznej. Propozycje takie jak tworzenie wspólnej wartości (*shared value*) czy zarządzanie przez wartości (*management by values – MBV*) są przykładami zachodzącej konwergencji.

## Główne nurty w zarządzaniu strategicznym

Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo młodą dziedziną, czerpiącą z róż-

nych tradycji, głównie ekonomii, teorii systemów i cybernetyki. Dodatkowo, pole zainteresowań badawczych zarządzania strategicznego jest tak szerokie, że częściowo pokrywa się z obszarami należącymi do innych dziedzin, m.in. socjologii, psychologii, marketingu czy finansów. Towarzyszy temu niejednoznacznie określony zakres znaczeniowy samego pojęcia „zarządzanie strategiczne”, które bywa definiowane w różny sposób. J. Bracker wiązał zarządzanie strategiczne z *analizą wewnętrznego i zewnętrznego środowiska firmy, pozwalającą na maksymalizowanie wykorzystania zasobów w relacji do celów* [1980, s. 221]. D.B. Jemison określał je jako: *proces, poprzez który menedżerowie wyższego szczebla złożonych organizacji tworzą i wykorzystują strategię do łączenia kompetencji organizacji z szansami i ograniczeniami w otoczeniu* [1981, s. 601]. Natomiast dla Z. Pierścionka, zarządzanie strategiczne oznacza *zarządzanie przez strategię jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa* [2007, s. 14]. R. Nag i inni, podejmując próbę odpowiedzi na pytanie, czym jest zarządzanie strategiczne, przeprowadzili badanie polegające na przeglądzie tekstów z tego zakresu, poddaniu ich ocenie specjalistów, a następnie dokonaniu analizy semantycznej tych tekstów. Pozwoliło im to na zidentyfikowanie sześciu elementów, które po połączeniu złożyły się na zaproponowaną

przez tych autorów definicję. Wskazano w niej, że *obszar zarządzania strategicznego obejmuje najważniejsze zamierzone i wyłaniające się inicjatywy podejmowane przez menedżerów wyższego szczebla w imieniu właścicieli, wymagające wykorzystania zasobów w celu poprawy wyników firm w ich środowisku zewnętrznym* [Nag et al., 2007, p. 942].

Kluczowym pojęciem w zarządzaniu strategicznym jest strategia. Niestety, również ona nie doczekała się i z pewnością nie doczeka się w najbliższej przyszłości powszechnie akceptowanej definicji. Jak zauważył C. Markides: *pomimo oczywistego znaczenia jakie ma lepsza strategia dla odniesienia przez organizację sukcesu oraz pomimo dekad badań prowadzonych nad tym tematem, istnieje niewiele zgody w środowisku akademickim w odniesieniu do tego, czym strategia rzeczywiście jest. Co więcej, przegląd definicji w ujęciu historycznym dotyczących pojęcia strategia wskazuje, że nie tylko różnią się one z powodu zróżnicowania terminów w nich wykorzystanych, ale również ze względu na główne idee leżące u ich podstaw* [Markides, 2004, p. 5]. Wynika to z panującej heterogeniczności poglądów w takich kwestiach, jak:

- miejsce powstawania strategii – różnice dotyczą tego, czy strategia formułowana jest przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa (bądź ewentualnie strategicznej jednostki biznesu), czy też wyłania się w wyniku szerokiego zaangażowania pracowników lub powstaje w drodze ewolucji w rezultacie interakcji zamierzeń kierownictwa, oddolnych inicjatyw, działań operacyjnych i bieżącego dostosowywania się do zmian warunków otoczenia;
- zakres formalizacji – rozbieżności odnoszą się do tego, czy strategia jest szczegółowym planem wdrażanym na poszczególnych szczeblach organizacji, czy też jest ona jedynie zamysłem wyznaczającym ogólny kierunek, bądź efektem chaotycznego ciągu akcji i

reakcji na różnych szczeblach zarządzania;

- znaczenie wpływu otoczenia – dyskusje dotyczą tego, czy strategia jest zdeterminowanym przez otoczenie sposobem dostosowania się organizacji do panujących w nim warunków, czy też menedżerowie dysponują dużą swobodą decyzyjną, mogąc poprzez swoje strategiczne wybory dość dowolnie formować otoczenie i losy działającego w nim przedsiębiorstwa.

Przedstawione różnice poglądów to wynik procesu ewolucji spojrzenia na strategię jaki dokonał się w ramach zarządzania strategicznego. Ewolucja ta doprowadziła do ukształtowania się szeregu nurtów czy szkół w różny sposób klasyfikowanych przez poszczególnych autorów. Do najpopularniejszych należy klasyfikacja zaproponowana przez H. Mintzberga et al. [1998], obejmująca dziesięć szkół: projektowania (*the design school*), planistyczną (*the planning school*), pozycyjną (*the positioning school*), przedsiębiorczą (*the entrepreneurial school*), poznawczą (*the cognitive school*), uczenia się (*the learning school*), władzy (*the power school*), kulturową (*the cultural school*), uwarunkowań środowiskowych (*the environmental school*) oraz konfiguracyjną (*the configuration school*). Wśród propozycji polskich autorów można wymienić klasyfikację K. Obłója [1999], w ramach której dokonano podziału na cztery szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobów, umiejętności i uczenia się. Klasyfikacja ta została później uzupełniona o dwie kolejne – szkołę prostych reguł i szkołę opcji realnych [Obłój, 2007]. Bardziej ogólny podział zaproponował A. Stabryła [2000] wyodrębniając nurty: planistyczny, pozycyjny i integratywny.

Wśród współczesnych badaczy, którzy jako pierwsi wykorzystali koncepcję strategii w odniesieniu do sfery gospodarczej wymienia się J. von Neumana i

O. Morgensterna – autorów wydanej w 1947 r. książki *Theory of Games and Economic Behavior*, natomiast za prekursora zastosowania strategii w dziedzinie zarządzania, który jako pierwszy zdefiniował ją w tym kontekście, uznaje się P.F. Druckera [1954]. Początkowo tworzenie strategii utożsamiane było z racjonalnym i uporządkowanym procesem, w ramach którego naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa, dysponujące zobiektywizowaną i w miarę pełną wiedzą na temat otoczenia i samej organizacji, określa jej cele i dokonuje alokacji zasobów. W ten sposób patrzył na strategię m.in. A.D. Chandler [1962], widząc w niej proces określania długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz rozmieszczenia zasobów niezbędnych do realizacji założonych celów. Strategia ustalana była przede wszystkim na szczeblu całego przedsiębiorstwa (*corporate strategy*), a dopiero w jej obrębie powstawały strategie poszczególnych jednostek biznesu (*business strategy*) i wspierające je strategie funkcjonalne. Poszczególni autorzy należący do tego nurtu poszerzali i uzupełniali podejście do strategii o takie elementy, jak sprecyzowanie obecnej domeny przedsiębiorstwa, czy określenie przyszłej dziedziny bądź dziedzin jego działalności. Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu nie była eksponowana w strategii, ale nie była też całkowicie pomijana. Zobowiązania wobec społeczeństwa traktowane były jako jeden z czterech czynników determinujących wybór określonej strategii [Andrews, 1971].

Podejście oparte na założeniu uporządkowanego przebiegu procesu konstruowania strategii i akcentujące jej planowy charakter spotkało się z krytyką ze strony autorów, uznających że strategii nie można stworzyć w formalnym procesie [Lloyd 1992]. Naczelne kierownictwo działa bowiem w praktyce w warunkach licznych, czasami nie w pełni uświadomionych ograniczeń, zarówno wewnętrznych – w

samym przedsiębiorstwie, jak i zewnętrznych – występujących w jego otoczeniu. Oznacza to, iż ostateczny kształt strategii przedsiębiorstwa zazwyczaj odbiega od przyjętych założeń (planów), jest bowiem wypadkową odgórnych zaleceń i oddolnych inicjatyw (działań i zaniechań), poddanych wpływowi niekiedy dość gwałtownych i mało przewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. W efekcie, ostatecznie ukształtowana strategia ma charakter ewolucyjny – rodzi się gdzieś na styku ogólnych założeń strategicznych, konkretnych działań operacyjnych oraz prób dopasowania przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Proces tworzenia strategii nie polega więc na opracowaniu przez zarząd sformalizowanego projektu czy planu, jest natomiast szeregiem chaotycznych interakcji, których wynikiem może być ukształtowanie się pewnego wzorca postępowania przedsiębiorstwa, będącego jego strategią.

Ograniczeniem takiego podejścia, mającego przede wszystkim charakter deskryptywny i koncentrującego się na procesie powstawania strategii a nie na przedmiocie decyzji strategicznych i ich uwarunkowaniach, okazała się niewielka możliwość formułowania w jego ramach wniosków, które posiadałyby walory bezpośrednio aplikacyjne. Problem ten nie występuje w przypadku nurtu zarządzania strategicznego, którego przedstawiciele, tacy jak M.E. Porter, skoncentrowali swoją uwagę na znaczeniu struktury otoczenia konkurencyjnego i jej wpływie na zachowania przedsiębiorstw. W ocenie reprezentantów tego nurtu, kluczem do wyboru odpowiedniej strategii prowadzącej do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, która stanowi *zasadniczą podstawę ponadprzeciętnych wyników w długim okresie* [Porter, 2008] jest analiza sektora. Samą strategię utożsamiali oni przy tym ze strategią konkurencji, definiowaną jako *podejmowanie przez firmę dzia-*

łań zaczepnych lub obronnych mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi i uzyskanie przez firmę wyższej stopy zysku [Porter 1994, p. 50]. Powstawanie strategii w takim ujęciu nie ma przebiegu chaotycznego, a wręcz przeciwnie – jest procesem uporządkowanym, poddanym odpowiednim rygorom. Tworzenie strategii oznacza *opracowanie ogólnej formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów* [Porter, 1994, p. 14].

Formalizacji procesu tworzenia strategii sprzyjało wypracowanie w obrębie podejścia pozycyjnego szeregu narzędzi analitycznych i praktycznych wytycznych dotyczących sposobów postępowania przedsiębiorstwa, uzależnionych od charakteru sytuacji, w jakiej się ono znajduje. Silniejszemu akcentowaniu znaczenia wpływu otoczenia na organizację towarzyszyło przekonanie, że wpływ ten został lepiej rozpoznany. Głównym przedmiotem zainteresowania stał się zresztą nie sam proces tworzenia strategii a zasady, jakimi należy kierować się dokonując wyborów decydujących o jej kształcie. Ponieważ za istotę strategii uznano osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a za punkt wyjścia analizę sektora, środek ciężkości w formułowaniu strategii przesunął się (zwłaszcza w przypadku podmiotów o wysokim stopniu dywersyfikacji działalności funkcjonujących w różnych sektorach) z poziomu *corporate strategy* na poziom *business strategy*.

Słabością podejścia akcentującego znaczenie strategii na poziomie poszczególnych strategicznych jednostek biznesu okazała się utrata z pola widzenia efektów synergicznych, których występowanie jest dostrzegalne, gdy zmieni się perspektywę i spojrzy z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, w skład którego jednostki te wchodzi. Problem ten zauważyli C.K.

Prahalad i G. Hamel wprowadzając pojęcie rdzennych kompetencji (*core competencies*) jako kleju, który łączy istniejące biznesy [1990, p. 81]. Zwrócenie uwagi na rdzenne kompetencje wymagało odmiennego patrzenia na strategię. Nacisk został położony na strategię całego przedsiębiorstwa, a dominującą rolę w jej kształtowaniu przypisano nie otoczeniu sektorowemu a czynnikom wewnętrznym. Wpływ tych czynników na zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej stał się głównym przedmiotem zainteresowania przedstawicieli podejścia zasobowego. Oparte ono było na założeniach przeciwnych do tych, przyjmowanych w ramach podejścia pozycyjnego. W podejściu zasobowym uznaje się bowiem, że przedsiębiorstwa w sektorze mogą różnić się pod względem kontrolowanych zasobów, które nie są doskonale mobilne. Ograniczenia w mobilności wiążą się ze specyfiką części zasobów sprawiającą, że nie mogą być one nabyte na rynku. Różnice w kontrolowanych zasobach rzutują na strategię przedsiębiorstw i ich zdolność do wypracowania i zachowania przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta jest trwała, gdy przedsiębiorstwo *wdraża strategię tworzącą wartość, niewdrażaną jednocześnie przez żadnego obecnego ani potencjalnego konkurenta oraz gdy żadna inna firma nie jest w stanie powielić korzyści związanych z tą strategią* [Barney 1991, p. 102]. Trwałość nie wiąże się zatem z długością przedziału czasowego, w jakim przewaga ta się utrzymuje, lecz jest funkcją zdolności do ochrony przed imitatorami. W ramach podejścia zasobowego poszukiwano odpowiedzi na kluczowe pytania: – w jaki sposób powstają zasoby pozwalające na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej? – jakimi cechami charakteryzują się te zasoby? – co decyduje o zdolności przedsiębiorstw do pozyskiwania, tworzenia i rozwijania tych zasobów? Nie odnoszono się natomiast do otoczenia, którego wpływ był pomijany.

Z punktu widzenia związków zarządzania strategicznego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, obok jego głównych nurtów warto zwrócić uwagę na dwie wyróżnione przez H. Mintzberga i in. szkoły – szkołę władzy i szkołę kulturową. W przypadku pierwszej z nich, proces tworzenia strategii rozpatrywany jest w kategoriach uzgodnień i przetargów między osobami, grupami i koalicjami mającymi rozbieżne, a niekiedy wręcz sprzeczne interesy odbywających się w warunkach niepewności, konkurujących ze sobą celów i ograniczonych zasobów. W sytuacji przetargu strategia odzwierciedla układ sił w organizacji i służy realizacji interesów grup mających największy zakres władzy (formalnej i nieformalnej). W ramach szkoły władzy spojrzenie na strategię z perspektywy wewnętrznej połączone zostało z perspektywą zewnętrzną oznaczającą uwzględnienie wagi relacji przedsiębiorstwa z innymi aktorami występującymi w jego otoczeniu. Strategia w tym kontekście opiera się na wywieraniu wpływu i dostosowywaniu się, tworzeniu powiązań i radzeniu sobie ze złożonymi współzależnościami (wykorzystywaniu jednych aktorów w celu oddziaływania na innych). Ważne miejsce w szkole władzy zajmują teoria interesariuszy [Freeman, 1984] i *resource dependence theory* [Pfeffer, Salancik, 1978]. Z kolei szkoła kulturowa oparta jest na założeniu, że tworzenie strategii jest procesem społecznym, a strategia powstaje w wyniku społecznych interakcji. W takich warunkach istotną rolę odgrywają przekonania podzielane przez członków organizacji, które wpływają na to, jak rozumieją oni i interpretują rzeczywistość oraz jakich wyborów dokonują. Przekonania te są najgłębszym poziomem kultury organizacyjnej, która jest czynnikiem silnie oddziałującym na treść decyzji, ale też na sposób ich podejmowania i realizowania, a nawet na ocenę ich skutków. Jednym z elementów, na które w szkole kulturowej zwrócono uwagę

było znaczenie wartości dominujących w organizacji.

W zarządzaniu strategicznym kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu jako elementu strategii przedsiębiorstwa (czy jednostki biznesu) nie była podnoszona. Odpowiedzialność ta nie została również całkowicie pominięta – uwzględniano ją przede wszystkim w postaci zobowiązań społecznych, stanowiących zewnętrzny czynnik wywierający wpływ na dokonywane wybory strategiczne (głównie ograniczający je). Związki łączące zarządzanie strategiczne i odpowiedzialność społeczną biznesu przybierały też inną formę i polegały na odwoływaniu się w obydwu obszarach do tych samych teorii (np. teoria interesariuszy), czy wykorzystywaniu tych samych konceptów (np. kultury organizacyjnej). Badacze zajmujący się zarządzaniem strategicznym nie korzystali jednak z dorobku powstającego na gruncie społecznej odpowiedzialności biznesu i nie włączali go do poszukiwania odpowiedzi na nurtujące ich pytania odnoszące się zarówno do tego, czego strategia dotyczy, jak i tego w jaki sposób powstaje.

### **Różne podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – podobnie jak zarządzanie strategiczne – w sensie naukowym rozwinęła się stosunkowo niedawno. To sprawia, że koncepcja ta jest nadal dosyć słabo ustrukturyzowana, a podstawowe pojęcia nie zostały w niej w sposób jednoznaczny zdefiniowane. Dotyczy to również samego pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, któremu w zależności od przyjętej definicji przypisuje się szerszy bądź węższy zakres znaczeniowy. Problem ten dostrzegł już D. Votaw stwierdzając z pewną przesadą, że pojęcie odpowiedzialności społecznej jest błyskotliwe, ponieważ *oznacza coś, ale nie zawsze to samo dla każdego. Dla niektórych sprowadza*

się do idei odpowiedzialności prawnej lub zobowiązania; dla innych oznacza społecznie odpowiedzialne zachowanie w sensie etycznym; jeszcze inni nadają mu znaczenie 'odpowiedzialności za' w rozumieniu przyczynowości; wielu po prostu zrównuje je z dobroczynnością; niektórzy biorą je za wyznacznik społecznej wrażliwości; wielu z tych, którzy są jej żarliwymi zwolennikami postrzega ją jako zwykły synonim 'legitymacji' w kontekście 'przynależności' czy właściwego postępowania lub prawomocności; nieliczni widzą ją jako rodzaj powinności powierniczych narzucających wyższe standardy zachowań biznesmenom, niż ogólnie obywatelom [Votaw, 1973, s. 11].

Wszystkie te wątki przewijają się w różnych definicjach i charakterystykach społecznej odpowiedzialności biznesu. Początkowo była ona utożsamiana przede wszystkim z zobowiązaniami, jakie wynikają dla przedsiębiorstw z racji ich działania w szerszym otoczeniu społecznym. Zobowiązania te są konsekwencją z jednej strony wpływu wywieranego na otoczenie, z drugiej zaś oczekiwań opinii publicznej, które wykraczają poza sferę działań ekonomicznych. Według J.W. McGuire'a *idea społecznej odpowiedzialności zakłada, że przedsiębiorstwo ma nie tylko zobowiązania ekonomiczne i prawne, ale również ponosi pewną odpowiedzialność wobec społeczeństwa, rozciągającą się poza te zobowiązania* [1963, p. 144]. Taki sposób definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu wyłączał z niej *de facto* odpowiedzialność ekonomiczną, separując tę sferę od sfery oddziaływania społecznego. Zobowiązania przedsiębiorstw odnosiły się tylko do tej drugiej i polegały na redukowaniu szkodliwych konsekwencji podejmowanych działań (odpowiedzialność negatywna) oraz wnoszeniu wkładu w rozwiązywanie ważnych społecznie problemów i poprawę warunków życia (odpowiedzialność pozytywna). W późniejszych definicjach zaczęto odchodzić od takiego rozdziału podkre-

ślając integralność odpowiedzialności. Widoczne jest to chociażby w propozycji K. Davisa, który uważał, że społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy *zobowiązania firmy do dokonywania w ramach swojego procesu decyzyjnego oceny efektów, jakie podejmowane przez nią decyzje niosą dla zewnętrznego systemu społecznego, tak aby osiągać korzyści społeczne razem z tradycyjnymi zyskami ekonomicznymi, które są przedmiotem zainteresowania firmy* [1973, p. 313]. Odpowiedzialność społeczna jest więc odpowiedzialnością za skutki decyzji zapadających w przedsiębiorstwie. Sfera ekonomiczna i sfera oddziaływania społecznego zostały połączone – zobowiązania społeczne wynikają z prowadzonej działalności ekonomicznej, a ich realizacja przyczynia się do zwiększania puli korzyści. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu polega zatem na uwzględnianiu swojego wpływu na otoczenie i wypracowywaniu zysków w sposób respektujący interes społeczny.

W kolejnych latach definicje społecznej odpowiedzialności biznesu podlegały dalszym zmianom. Nowe wątki zawiera np. propozycja T.M. Jonesa, którego zdaniem *społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza, że przedsiębiorstwa mają zobowiązania wobec różnych grup publiczności w ramach społeczeństwa innych niż akcjonariusze i wykraczające poza te nakazane prawem i ukladami zbiorowymi* [1980, p. 59]. W definicji widoczne jest przejście od ogólnej i amorficznej kategorii interesu społecznego w kierunku odpowiedzialności wobec poszczególnych grup interesariuszy. Samo pojęcie interesariusz jeszcze się wprawdzie nie pojawia, ale zmiana podejścia jest już wyraźnie zarysowana. Zobowiązania wobec społeczeństwa jako całości zostały zastąpione zobowiązaniami wobec poszczególnych interesariuszy, z zaznaczeniem, że korzyści jednej grupy (akcjonariuszy) nie powinny być osiąganymi kosztem innych. Powiązanie społecznej odpowiedzialności biznesu z uwzględ-

nianiem interesów różnych interesariuszy było krokiem w kierunku uznania, że *biznes zachowuje się w sposób społecznie odpowiedzialny, gdy w swoich decyzjach i działaniach bierze pod uwagę i równoważy zróżnicowane interesy interesariuszy* [Maignan, Ferrell, 2004, p. 6].

Obok wprowadzenia do definicji CSR kategorii interesariuszy kolejną zmianą, jaka nastąpiła w sposobie ujmowania tego pojęcia, było silniejsze akcentowanie kwestii środowiskowych. Miało to związek z łączeniem społecznej odpowiedzialności biznesu ze zrównoważonym rozwojem, obejmującym m.in. takie korzystanie z zasobów środowiska naturalnego, które nie będzie obciążeniem dla przyszłych pokoleń i nie doprowadzi do ograniczenia ich szans rozwojowych. Uwzględnianie problemów środowiskowych jest widoczne np. w podejściu M. van Marrewijka [2003], według którego odpowiedzialność społeczna biznesu odnosi się do działań przedsiębiorstwa – z definicji dobrowolnych – wskazujących na włączanie kwestii społecznych i środowiskowych w procesy biznesowe i interakcje z interesariuszami.

Przedstawiony krótki przegląd definicji społecznej odpowiedzialności biznesu potwierdza ich zróżnicowanie i ilustruje ewolucję tego pojęcia. Obrazuje również zasadnicze osie dyskusji, które dotyczą: zakresu odpowiedzialności (próby określenia odpowiedzialności od strony przedmiotowej), grona adresatów odpowiedzialności (różny sposób ujmowania odpowiedzialności od strony podmiotowej), źródeł odpowiedzialności (oczekiwania zewnętrzne vs. świadomość wewnętrzna). Różnice w przyjmowanych podejściach i koncentrowanie uwagi na odmiennych problemach prowadzą do wyodrębnienia w ramach CSR kilku nurtów badawczych. I. Maignan i O.C. Ferrell [2004] zidentyfikowali cztery takie nurty:

- odpowiedzialność społeczna jako zobowiązanie społeczne,
- odpowiedzialność społeczna jako zobowiązanie wobec interesariuszy,
- odpowiedzialność społeczna z pobudek etycznych,
- odpowiedzialność społeczna jako proces zarządczy.

W obrębie pierwszego z tych nurtów zmierza się do określenia zakresu zobowiązań, jakie przedsiębiorstwa mają wobec społeczeństwa. Według A.B. Carrola [1979], zobowiązania te można podzielić na ekonomiczne, prawne, etyczne i dyskrecyjne – autor ten wskazuje, że granice odpowiedzialności biznesu wyznaczają społeczne oczekiwania, które w danym momencie występują w odniesieniu do przedsiębiorstw w tych czterech sferach. W swojej propozycji A.B. Carroll odchodzi zatem od wąskiego traktowania CSR jako obszaru działań pozaekonomicznych podyktowanych uwzględnianiem interesu społecznego. Uznaje sferę ekonomiczną za ważny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślając jednocześnie, że zaproponowane przez niego cztery obszary tej odpowiedzialności nie są wzajemnie wykluczające. Są one raczej wyrazem ewolucji dokonującej się w spojrzeniu na odpowiedzialność przedsiębiorstw, która ulega poszerzeniu od odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej poprzez etyczną do odpowiedzialności dyskrecyjnej, oznaczającej całkowicie dobrowolne angażowanie się w rozwiązywanie ważnych społecznie problemów, wykraczające poza odpowiedzialność prawną i etyczną.

W połowie lat 90. XX w., w dyskusji nad zakresem społecznej odpowiedzialności biznesu pojawił się nowy wątek – obok pytania, za co przedsiębiorstwa są odpowiedzialne, pojawiło się pytanie o adresatów tej odpowiedzialności. Badacze reprezentujący ten nurt [Clarkson, 1995] uznali, że dominujący wcześniej pogląd o odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa jako całości prowadzi do zbyt szerokiego zakreślenia granic, a

to czyni zagadnienie odpowiedzialności abstrakcyjnym. Dlatego, poszukując odpowiedzi na pytanie wobec kogo przedsiębiorstwa powinny być odpowiedzialne, zaproponowali odejście od traktowania całego społeczeństwa jako „zagregowanego” adresata tej odpowiedzialności na rzecz konkretnych grup interesariuszy, wobec których odpowiedzialność ta występuje. W nurcie tym akcent przeniesiony został zatem z prób określenia CSR od strony przedmiotowej na nowe jej zdefiniowanie od strony podmiotowej. Jednocześnie zostały zawężone granice odpowiedzialności.

Ograniczenie społecznej odpowiedzialności biznesu od strony podmiotowej i skupienie zainteresowania na interesariuszach łączyło się z uchyleniem przyjmowanego uprzednio *implicite* założenia dotyczącego istnienia dającego się określić interesu społecznego, którego respektowanie byłoby punktem odniesienia w ocenie postępowania poszczególnych przedsiębiorstw. Zostało ono zastąpione przez spojrzenie z punktu widzenia interesów różnych grup interesariuszy, które mogą być rozbieżne, a niekiedy nawet sprzeczne. W takiej sytuacji istotnego znaczenia zaczęła nabierać kwestia identyfikowania samych interesariuszy, ich interesów i związanych z nimi oczekiwań, a także zdolności do równoważenia tych interesów oraz postępowania w przypadku konfliktów między interesami i oczekiwaniami różnych grup. Przeniesienie rozważań na płaszczyznę relacji z interesariuszami stanowiło element w pewnym stopniu zbliżający perspektywę społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzania strategicznego.

Przedstawione nurty badań nad CSR łączy koncentrowanie uwagi przede wszystkim na relacjach przedsiębiorstwo – otoczenie (bardziej jest to widoczne w przypadku nurtu pierwszego, bowiem w drugim grono adresatów odpowiedzialności przedsiębiorstwa obejmuje także

interesariuszy wewnętrznych). W kolejnym nurcie, określonym jako odpowiedzialność społeczna z pobudek etycznych, przedmiotem zainteresowania są natomiast wewnętrzne przesłanki skłaniające przedsiębiorstwa do brania na siebie tego typu odpowiedzialności. Kluczową rolę przypisuje się w tym kontekście systemowi wartości zakorzenionemu w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Spojrzenie na CSR z perspektywy etycznej koncentruje się zatem na moralnych motywach i moralnych podstawach dokonywania wyborów odnoszących się do sfery ekonomicznej i mających swoje ekonomiczne konsekwencje. Przyjmuje się, że społecznie odpowiedzialne postępowanie przedsiębiorstwa jest rezultatem dokonywania „właściwych” i „słusznych” wyborów, podyktowanych standardami moralnymi obowiązującymi w organizacji, a nie wynika z woli wypełniania zobowiązań wobec całego społeczeństwa, czy jedynie wobec poszczególnych grup interesariuszy. Silne akcentowanie znaczenia kultury organizacyjnej jest elementem, który łączy ten nurt badań nad CSR ze szkołą kulturową w zarządzaniu strategicznym.

Próby tworzenia powiązań między społeczną odpowiedzialnością biznesu a zarządzaniem strategicznym jeszcze silniej są widoczne w obrębie ostatniego ze zidentyfikowanych przez I. Maignan i O.C. Ferrell nurtów badawczych, koncentrującego się na analizie sposobów włączenia tej odpowiedzialności w procesy zarządzania zachodzące w przedsiębiorstwach. W ramach tego nurtu punkt ciężkości został przesunięty z kwestii etycznych w stronę poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, jak zasady społecznej odpowiedzialności są, bądź mogą, czy mają być, realizowane przez podmioty gospodarcze. W tym kontekście, obok pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu niekiedy używane jest też pojęcie społeczne reagowanie biznesu (*corporate social responsiveness*), definiowane jako *strategia lub postawa*

*przedsiębiorstwa wobec zagadnień społecznych* [Clarkson, 1995, p. 96]. Odnosi się ono do sfery istniejących w organizacji procesów pozwalających identyfikować oczekiwania społeczne i we właściwy sposób odpowiadać na nie. Procesy te mogą mieścić się w ramach zarządzania zagadnieniami (*issues management*) bądź być wynikiem wdrożenia w przedsiębiorstwie różnego rodzaju norm i standardów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Poza rozwojem procesów związanych z CSR, w obrębie nurtu zarządczego proponowane są też modele włączania społecznej odpowiedzialności w strategię przedsiębiorstwa uwzględniające różne stadia ich integracji [Gazzola, Colombo, 2014].

W ramach poszczególnych nurtów badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu, bezpośrednie odniesienia do strategii przedsiębiorstwa występują dość rzadko. Nawet w nurcie zarządczym, najbliższym zarządzaniu strategicznemu, na ogół nie łączy się CSR z celami ekonomicznymi i ich osiągnięciem – wprawdzie nie separuje się już tych obszarów, ale też nie dokonuje się ich unifikacji. Badacze zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu nie korzystają więc z dorobku zarządzania strategicznego lub czynią to w ograniczonym zakresie.

### **Konwergencja zarządzania strategicznego i społecznej odpowiedzialności biznesu**

Występujące wyraźne odseparowanie zarządzania strategicznego i społecznej odpowiedzialności biznesu, które utrzymuje się mimo istnienia pewnych punktów wspólnych, uwarunkowane jest obok przyczyn historycznych odmiennym spojrzeniem na cele przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne koncentruje się na celach ekonomicznych, podczas gdy u podstaw CSR leży dążenie do zaangażowania przedsiębiorstw w realizację celów społecznych. Te dwie kategorie celów dłu-

go traktowane były jako odrębne, a należące do nich cele w najlepszym przypadku uznawane były za możliwe do równoległej realizacji, a w najgorszym za pozostające ze sobą w sprzeczności. Pojawiają się jednak nowe koncepcje, w obrębie których podejmowana jest próba przezwyciężenia przedstawionej dychotomii. W miejsce odrębnych celów ekonomicznych i społecznych proponowane jest zmierzanie do osiągnięcia celów zunifikowanych o charakterze społeczno-ekonomicznym. Zakłada się przy tym, że osiągnięcie celów społecznych może stymulować realizację celów gospodarczych i odwrotnie. Podejście takie można odnaleźć w sformułowanej przez M.E. Portera i M.R. Kramera koncepcji tworzenia wspólnej wartości.

Pojęcie wspólnej wartości wprowadzone przez tych dwóch autorów początkowo było przez nich wykorzystywane do podkreślenia konieczności przejścia od koncentrowania się na rozbieżnościach między interesem społecznym i ekonomicznym do poszukiwania punktów wspólnych. Wskazywali oni, iż *wzajemna zależność przedsiębiorstw i społeczeństwa oznacza, że zarówno decyzje biznesowe, jak i polityka społeczna muszą kierować się zasadą wspólnej wartości. To znaczy, że dokonywane wybory muszą przynosić korzyści obydwu stronom* [Porter, Kramer, 2006, p. 84]. Później jednak pojęcie to uzyskało wymiar bardziej „strategiczny”. Koncepcja tworzenia wspólnej wartości została zdefiniowana jako *polityka i działania operacyjne, które wzmacniają konkurencyjność przedsiębiorstwa, jednocześnie prowadząc do poprawy warunków ekonomicznych i społecznych w społecznościach, w których ono funkcjonuje. Tworzenie wspólnej wartości koncentruje się na identyfikowaniu powiązań między rozwojem społecznym i ekonomicznym* [Porter, Kramer, 2011, p. 66]. Oznacza to zasadniczą zmianę w relacjach zarządzania strategicznego i społecznej odpowiedzialności biznesu. W miejsce separacji pojawia się konwergen-

cja. Wypełnianie społecznych oczekiwań i rozwiązywanie problemów istniejących w tej sferze, postulowane przez badaczy zajmujących się CSR, staje się elementem działań służących zwiększaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, która jest jednym z głównych wyzwań w zarządzaniu strategicznym.

Takie spojrzenie nie jest całkiem nowe – już w 1984 roku P.F. Drucker zauważył, że właściwą *‘społeczną odpowiedzialnością’ w przypadku biznesu jest okiełznać smoka, to znaczy przemieniać społeczne problemy w ekonomiczne szanse i ekonomiczne korzyści* [Drucker 1984, s. 62]. M.E. Porter i M.R. Kramer rozwinęli przedstawioną przez P.F. Druckera myśl, proponując trzy drogi w tym zakresie: przeformułowanie (*reconceiving*) produktów i rynków, redefiniowanie produktywności w łańcuchu wartości i tworzenie w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa klastrów obejmujących podmioty z dziedzin zapewniających mu wsparcie. Wszystkie te drogi oparte są na jednym wspólnym założeniu – społeczna odpowiedzialność biznesu może stać się źródłem inspiracji w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących sfery podstawowej ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa. Jest to *novum*, ponieważ tradycyjnie odpowiedzialność społeczna w najwęższym ujęciu traktowana była jako obszar dodatkowej (pozaekonomicznej) aktywności podmiotów gospodarczych, a w najszerszym jako czynnik wyznaczający ich postępowanie bądź wpływający na to postępowanie. Odpowiedzialność ta mogła zatem rzutować na sposób, w jaki przedsiębiorstwo odnosiło się do problemów społecznych, czy zachowywało w stosunku do swoich interesariuszy, nie determinowała ona jednak tego, czym przedsiębiorstwo się zajmowało w ramach podstawowej działalności ekonomicznej. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie była na przykład drogowskazem określającym wybór obszarów produkto-wo–rynkowych, co było domeną zainte-

resowania zarządzania strategicznego. W koncepcji tworzenia wspólnej wartości to rozróżnienie przestaje być istotne, bowiem problemy społeczne postrzegane są w kategoriach nowych szans rynkowych, a angażowanie się w ich rozwiązywanie traktowane jest jako poszukiwanie nieodkrytych dotąd możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja tworzenia wspólnej wartości łączy te nurty w zarządzaniu strategicznym i społecznej odpowiedzialności biznesu, w których dominuje spojrzenie z perspektywy zewnętrznej (relacji występujących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem). Odmierna sytuacja występuje w przypadku koncepcji zarządzania przez wartości, nawiązującej w większym stopniu do nurtów, w których akcentowane jest znaczenie perspektywy wewnętrznej (relacji w samej organizacji). S. Dolan i in. definiują zarządzanie przez wartości jako *zarówno filozofię, jak i praktykę zarządzania, których celem jest jednoczesne wspieranie rdzennych wartości organizacji i zapewnienie ich zgodności z jej strategicznymi celami* [2006, s. 4]. Podobnie określa MBV S. Lachowski [2012], kładąc jednak większy nacisk na praktykowanie tych wartości oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Z kolei K. Jaakson zdefiniowała zarządzanie przez wartości jako *szereg powiązanych ze sobą działań zarządczych służących zapewnieniu akceptacji dla istotnych wartości organizacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji* [2010, s. 796].

W przedstawionych definicjach zwrócono uwagę głównie na te aspekty zarządzania przez wartości, które związane są z zarządzaniem strategicznym – dotyczy to takich elementów, jak zgodność wspieranych wartości z celami strategicznymi, czy misją i wizją. Takie spojrzenie na koncepcję MBV uwarunkowane jest jej genezą. Według S. Dolana i S. Garcii [2002] MBV to kolejny krok w ewolucji przebie-

gającej od zarządzania przez instrukcje (*management by instructions – MBI*) poprzez zarządzanie przez cele (*management by objectives – MBO*) do zarządzania przez wartości. Korzenie nowej koncepcji tkwią zatem w zarządzaniu strategicznym, a jej rozwój wynikał z konieczności dopasowania tego zarządzania do rosnącej złożoności samych przedsiębiorstw i warunków otoczenia w którym działają, a także zwiększającej się niepewności spowodowanej nasilającą się zmiennością. Dokonujące się przeobrażenia sprawiły, że MBI a nawet MBO stały się niewystarczające, bowiem pozwalały na regulowanie jedynie zachowań pracowników. Potrzeba pozostawiania im większej swobody w działaniu, aby mogli bardziej elastycznie reagować na zmiany wymagała innego podejścia, w ramach którego dałoby się pogodzić poszerzenie zakresu samodzielności i stymulowanie kreatywności z zachowaniem spójności organizacji. Taką możliwość stwarzało zarządzanie przez wartości, pozwalające oddziaływać nie tylko na zachowania, ale także na postawy. Ten walor MBV jest konsekwencją bliskich związków łączących wartości z kulturą organizacyjną będącą *systemem podzielanych wartości (określających co jest istotne) i norm, które definiują właściwe postawy i zachowania członków organizacji (wskazują jak czuć i się zachowywać)* [O'Reilly, Chatman, 1996, p. 160].

Wywodząc się z zarządzania strategicznego, koncepcja zarządzania przez wartości odgrywa jednak również istotną rolę w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej znaczenie polega na tym, że *MBV ułatwia włączanie zasad etycznych i ekologicznych w strategiczne przywództwo i działania* [Dolan, et al. 2006, s. XXIV]. Zarządzanie przez wartości pozwala bowiem na inkorporowanie wartości moralnych do systemu wartości organizacyjnych przedsiębiorstwa, co przyczynia się do ich silniejszego oddziaływania na kulturę korporacyjną podmiotu. Sprzyja

to zwiększaniu się wpływu wartości etycznych na kształtowanie postaw członków organizacji, znajdując swoje odzwierciedlenie w uwzględnianiu tych wartości podczas podejmowania przez nich decyzji w sferze ekonomicznej. W rezultacie prowadzi to do bardziej etycznego postępowania całej organizacji. Ułatwienie włączania wartości moralnych do zbioru wartości organizacyjnych jest tym bardziej istotne, że jak dowodzą rezultaty przeprowadzonych do tej pory badań, dotychczasowa praktyka w tym zakresie jest dosyć ułomna. Z badań Corporate Values Index wynika, że udział rodziny wartości moralnych w ogóle wartości organizacyjnych jest niewielki – w 2013 r. wyniósł on 6 proc., co oznacza brak zmian w stosunku do roku 2009 i niewielki spadek wobec roku 2006 [Ecco International, 2013, p. 5].

Obydwie koncepcje – tworzenie wspólnej wartości i zarządzanie przez wartości – nawiązują do innych nurtów w zarządzaniu strategicznym i społecznej odpowiedzialności biznesu. Łączy je jednak wspólne przeświadczenie, że integrowanie tych dwóch obszarów daje większe możliwości niż traktowanie ich jako niezależnych i wymagających separacji. Stopniowy wzrost popularności nowych koncepcji pozwala żywić przekonanie, że dominująca dotąd paralelna droga rozwoju zarządzania strategicznego i społecznej odpowiedzialności biznesu ulegnie zmianie, co pozwoli badaczom zajmującym się każdym z tych obszarów w pełni czerpać wzajemnie ze swojego dorobku.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa są organizacjami stworzonymi przez związki środków technicznych i ludzi, funkcjonującymi w szerszym otoczeniu społecznym. Ze swojej natury są bytami ekonomicznymi, ale podejmowane w nich decyzje mają również swój aspekt społeczny i moralny. Ta wielowymiarowość sprawia, że w badaniach nad przedsiębiorstwami coraz większą

rolę odgrywa podejście interdyscyplinarne, łączące różne perspektywy.

Tradycyjnie, na zarządzanie strategiczne i społeczną odpowiedzialność biznesu spoglądano jako na dwa odrębne, odseparowane od siebie obszary, między którymi nie występują dające się zaobserwować związki. Stąd rozwój tych dziedzin przebiegał równolegle, bez widocznych oznak wzajemnego czerpania doświadczeń. Tymczasem, jak dowodzą przedstawione przykłady koncepcji rodzących się na styku tych dwóch dziedzin, łączenie odmiennych perspektyw może być źródłem inspiracji w tworzeniu całkiem nowych rozwiązań. U podstaw tych rozwiązań leży założenie, że zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu

dopełniają się. Z jednej strony bowiem zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa może otwierać przed nim nieodkryte dotąd szanse rynkowe, przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, czy wzmacniać jego kulturę organizacyjną. Z drugiej zaś, podporządkowanie tego zaangażowania rygorom rachunku ekonomicznego umożliwi bardziej efektywne alokowanie środków przeznaczanych na cele społeczne, a koncentrowanie się na problemach, w których rozwiązywaniu najlepiej mogą być wykorzystane kompetencje przedsiębiorstwa, pozwala mu być bardziej skutecznym i wносить większy wkład w poprawę warunków życia, przyczyniając się tym samym do zwiększenia puli społecznych korzyści.

### Bibliografia:

1. Andrews K.R. [1971], *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood.
2. Barney J. [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1.
3. Bracker J. [1980], *The historical development of the strategic management concept*, "Academy of Management Review", Vol. 5, No. 2.
4. Carroll A.B. [1979], *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, "Academy of Management Review", Vol. 4, No. 4.
5. Chandler A.D. [1962], *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
6. Clarkson M.B.E. [1995], *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", Vol. 20, No. 1.
7. Davis K. [1973], *The case for and against business assumption of social responsibilities*, "Academy of Management Journal", Vol. 16, No. 2.
8. Dolan S., Garcia S. [2002], *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, "Journal of Management Development", Vol. 21, No. 2.
9. Dolan S., Garcia S., Richley B. [2006], *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, New York.
10. Drucker P.F. [1954], *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.
11. Drucker P.F. [1984], *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, "California Management Review", Vol. 26, No. 2.
12. Ecco International [2013], *International Index of Corporate Values 2013, Q & A*, Ecco International.
13. Freeman R.E. [1984], *Strategic management: A stakeholders approach*, Boston, Pitman.
14. Gazzola P., Colombo G. [2014], *CSR integration into the corporate strategy*, "Cross-Cultural Management Journal", Vol. 26, No. 2(6).
15. Jaakson K. [2010], *Management by values: are some values better than others?*, "Journal of Management Development", Vol. 29 No. 9.

16. Jemison D.B. [1981], *The contributions of administrative behavior to strategic management*, "Academy of Management Review", Vol. 6, No. 4.
17. Jones T.M. [1980], *Corporate social responsibility revisited, redefined*, "California Management Review", Vol. 22, No. 3.
18. Lachowski S. [2012], *Czy można zarządzać przez wartości?*, dyskusja redakcyjna, A. Herman (red.), „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1(22).
19. Lloyd B. [1992], *Mintzberg On The Rise and Fall of Strategic Planning*, interview, "Long Range Planning", 1992, Vol. 25, No. 4.
20. Maignan I., Ferrell O.C. [2004], *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 32, No. 1.
21. Markides C. [2004], *What is strategy and how do you know if you have one?*, "Business Strategy Review", Vol. 15, No. 2.
22. McGuire J.W. [1963], *Business and Society*, New York, McGraw-Hill.
23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. [1998], *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, Free Press.
24. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.-J. [2007], *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, "Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 9.
25. O'Reilly C.A., Chatman J.A. [1996], *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*, "Research in Organizational Behavior", Vol. 18.
26. Obłój K. [1999], *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE.
27. Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa, PWE.
28. Pfeffer J., Salancik G. [1978], *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
29. Pierscionek Z. [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
30. Porter M.E. [1994], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, PWE.
31. Porter M.E. [2008], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
32. Porter M.E. Kramer M.R. [2006], *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", Vol. 84, No. 12.
33. Porter M.E., Kramer M.R. [2011], *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth*, "Harvard Business Review", Vol. 89, No. 1-2.
34. Prahalad C.K. Hamel G. [1990], *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", Vol. 68, No. 3.
35. Ronda-Pupo, G.A., Guerras-Martin, L.Á. [2012], *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*, "Strategic Management Journal", Vol. 33, No. 2.
36. Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków, WN PWN.
37. van Marrewijk M. [2003], *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, "Journal of Business Ethics", Vol. 44, No. 2-3.
38. von Neumann J., Morgenstern O. [1947], *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press.
39. Votaw D. [1973], *Genius becomes rare*, in: *The corporate dilemma*, D. Votaw, S.P. Sethi (eds.), New York, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

---

Dr **Tomasz J. Dąbrowski**, Instytut Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.