

Patrycja HĄBEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO KONCEPCJA FIRMY ZORIENTOWANEJ NA INTERESARIUSZY

Streszczenie. W artykule przedstawiona została koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) z uwypukleniem podstaw jej interpretacji – koncepcji interesariuszy. W pierwszej części zaprezentowano ogólny zarys koncepcji CSR. Następnie omówiono teorię interesariuszy, skupiając się w szczególności na ich typologii oraz oczekiwaniach. W końcowej części zwrócono uwagę na praktyczną formę realizacji koncepcji CSR, w postaci budowania trwałych relacji przedsiębiorstwa ze strategicznymi grupami interesariuszy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, odpowiedzialność wobec interesariuszy, teoria interesariuszy, stakeholders

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STAKEHOLDER – ORIENTED CONCEPTION

Summary. The objective of this paper is to present corporate social responsibility (CSR) conception and the basis of its interpretation – stakeholder theory. In the first section the CSR idea was outlined. Next the stakeholder theory was discussed with a focus put on typology and expectations of particular stakeholders. At the end the attention was paid to practical CSR realization in the form of creating sustained relations with a company's strategic stakeholders.

Keywords: corporate social responsibility, company stakeholder responsibility, stakeholder theory, stakeholders

1. Wprowadzenie

Turbulentne otoczenie wymusza na współczesnym przedsiębiorstwie wprowadzanie określonych zmian w sposobach działania i koncepcjach zarządzania. Powinny one pomóc firmom w osiągnięciu sukcesu w obecnej rzeczywistości. Mówi się wręcz o nowym obliczu podmiotu gospodarującego, podkreślając między innymi takie cechy, jak: elastyczność, szczupłość, umiejętność uczenia się. Wśród zestawu cech pojawia się także, aczkolwiek jeszcze dosyć nieśmiało, społeczna odpowiedzialność¹. Dla zdobycia trwałej (długotrwałej) przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa sięgają po coraz to nowsze koncepcje i metody, które opierają się na zapewnieniu równowagi w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa z jego zobowiązaniami wobec właścicieli i wierzycieli (wartości ekonomiczne), wobec pracowników i społeczności lokalnej (wartości ekonomiczne i społeczne), wobec klientów (rynkowe i ekonomiczne), wobec środowiska naturalnego (ekologiczne). Wzajemna zależność organizacji i otoczenia wymaga szerszego spojrzenia i uwzględnienia interesów także innych grup².

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na teorie interesariuszy, jako koncepcję objaśniającą pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) oraz wskazanie sposobów jej praktycznej realizacji.

R.E. Freeman i S.R. Velamuri w artykule pt.: *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*³ proponują, aby termin „społeczna odpowiedzialność korporacji” (Corporate Social Responsibility, CSR) zastąpić terminem „odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec interesariuszy” (Company Stakeholder Responsibility, CSR). Autorzy twierdzą, że nie chodzi tutaj jedynie o problemy semantyczne ale o nową interpretację głównego celu omawianej koncepcji. „Korporacja” jako podmiot społecznej odpowiedzialności ogranicza się do pojęcia spółek w kodeksie handlowym. Zmiana w nazwie na *company* sygnalizuje, że koncepcja ta odnosi się do przedsiębiorstw o różnej wielkości i formie prawnej. Z kolei pojęcie *stakeholder* sugeruje, że głównym celem CSR (Company Stakeholder Responsibility) jest tworzenie wartości dla kluczowych interesariuszy i przyjmowanie za nich odpowiedzialności.

¹ Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004.

² Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 66.

³ Frejman R.E., Velamuri S.R.: *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. 2008, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – zarys koncepcji

Twierdzenie, że firma powinna być częścią społeczności dochodzi coraz bardziej do świadomości społecznej, jak również staje się coraz bardziej zdecydowanym wymogiem. Zmiany te są efektem nie tylko oddziaływania stowarzyszeń ochrony konsumenta i ekologicznych grup nacisku, jest to skutek żądań milionów niepowiązanych ze sobą ludzi, dotyczących przestrzegania ich zbiorowych praw jako obywateli do bezpieczniejszego, zdrowszego oraz bardziej sprawiedliwego społeczeństwa⁴. Według P. Druckera „...każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa”⁵. Z kolei K. Davis i R. Blomstrom w swojej książce *Business and Society: Environment and Responsibility* zwracają uwagę, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podejmować takie decyzje, które nie tylko przyczyniają się do pomnażania zysku przedsiębiorstwa, ale również do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego⁶.

Dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych, przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron charakteryzuje koncepcję społecznej odpowiedzialności (z ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Współistnieje wiele sposobów widzenia i formalnego definiowania tego pojęcia.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność jako: *koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami*⁷.

Kanadyjska Komisja na rzecz Demokracji oraz Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (*Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission*) twierdzi, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (...) *jest całością relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi zainteresowanymi. Obejmuje to klientów, pracowników, grupy społeczne, dostawców, właścicieli/inwestorów oraz konkurencję*⁸.

T. Wołowicz definiuje CSR jako *filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniającą budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami*. Jego zdaniem *realizacja zasady CSR prowadzi do budowania strategii przewagi*

⁴ Parston G.: Osiąganie wyników społecznych, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 373 i dalsze.

⁵ Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999, s. 87.

⁶ Davis K., Blomstrom R.: *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill Inc., 1975.

⁷ Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green paper, Bruksela 2001.

⁸ Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission. An Overview of Issues, 2001.

*konkurencyjnej opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy), jak i pozostałych partnerów – interesariuszy*⁹.

Zdaniem V. Reyesa społeczna odpowiedzialność *dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią*¹⁰.

Według O. Bazzichi: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest dobrowolnym łąčeniem spraw społecznych i gospodarczych w działalności handlowej i w stosunkach z interesariuszami, którymi są: pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność, w której firma działa, oraz rząd i media”¹¹.

Projekt standardu ISO 26000¹² definiuje społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za skutki podejmowanych decyzji i działań wobec społeczeństwa i środowiska. Odpowiedzialność ta realizowana jest przez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społecznego;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami zachowań;
- są zintegrowane w całej organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Wspólną myślą wszystkich definicji jest to, iż pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem tworzy się określona więź. Organizacja traktowana jest jak podmiot nieoderwany od środowiska, w którym działa, wówczas gdy z nim współpracuje; nie dba tylko o własne, często egoistyczne cele, lecz przyczynia się do wspólnego dobra, a podejmując decyzje, bierze pod uwagę dążenia i aspiracje swoich interesariuszy¹³.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nabrała znacznego rozmachu dzięki takim autorom, jak: Bowen¹⁴, McGuire¹⁵, Carroll¹⁶, Wartick i Cochran¹⁷ oraz Clarkson¹⁸.

⁹ Wołowicz T.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 3, s. 3.

¹⁰ Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T.: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005, s. 132.

¹¹ Bazzichi O.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. *Społeczeństwo* 2003, nr 3, s. 496.

¹² Guidance on Social Responsibility – ISO 26000, wersja z 15 grudnia 2008 roku, <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>; 28.04.2009.

¹³ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa. *Współczesne Zarządzanie* 2005, nr 1, s. 25-33.

¹⁴ Bowen H.R.: *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row, New York 1953.

¹⁵ McGuire J.W.: *Business and society*. Random House, New York 1963.

¹⁶ Carroll A.B.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 1979, no 5(4), p. 497-508.

¹⁷ Wartick S.L., Cochran P.L.: The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 1985, no 10, p.758-769.

¹⁸ Clarkson M.B.E.: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 1995, no 20(1), p. 92-117.

Obecnie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to nie tylko teoria i dyscyplina naukowa, bowiem przedsiębiorstwa działające na rynku polskim coraz częściej podejmują praktyczne działania w zakresie wdrażania tej koncepcji¹⁹. Implementacja koncepcji CSR staje się coraz bardziej powszechna dzięki polityce realizowanej przez Komisję Europejską, która uznała CSR za obszar strategiczny²⁰. Najpełniej zaświadcza o tym przyjęta w 2000 roku Strategia Lizbońska, której naczelnym celem stało się przekształcenie Wspólnoty Europejskiej w „najbardziej konkurencyjną, opartą na wiedzy gospodarkę świata, zdolną do utrzymania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy oraz zachowania spójności społecznej”²¹.

W lipcu 2001 roku Komisja Europejska ogłosiła Zieloną Księgę („Green Paper”), dokument systematyzujący koncepcję odpowiedzialności społecznej firm na poziomie europejskim. Według niego, społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, wedle której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się pomóc w stworzeniu lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Odpowiedzialność tę wyraża się wobec pracowników oraz bardziej ogólnie, wobec wszystkich interesariuszy, na których oddziałuje biznes i którzy z kolei mogą wpłynąć na jego sukces²². Dokument ten określa zakres odpowiedzialności społecznej w wymiarach wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa. Wewnątrz firmy działania odpowiedzialne społecznie dotyczą przede wszystkim pracowników i obejmują kwestie: inwestycji w kapitał ludzki, zdrowia i bezpieczeństwa pracy, przestrzegania praw człowieka i eliminację dyskryminacji. W aspekcie ochrony środowiska zagadnienia dotyczą głównie wykorzystania zasobów naturalnych w procesie produkcji. Odpowiedzialność społeczna wychodzi także poza firmę i w szerokim zakresie obejmuje społeczność lokalną i grono interesariuszy, do których zalicza się: partnerów biznesowych i dostawców, klientów, władze publiczne i organizacje pozarządowe reprezentujące społeczność lokalną, a także środowisko²³.

Społecznie odpowiedzialne działania ilustruje rys. 1, przedstawiający trzy kluczowe poziomy zaangażowania przedsiębiorstw. Pierwszy poziom dotyczy działań zgodnych z istniejącymi wymaganiami prawnymi (np. płacenie podatków, przestrzeganie praw pracowników, klientów, stosowanie się do norm emisji zanieczyszczeń). Drugi poziom to

¹⁹ Stachowicz-Stanusch A.: Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka polskich przedsiębiorstw, [w:] Zimniewicz K.: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Zeszyty Naukowe 81, Wydawnictwo Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 510.

²⁰ Hąbek P.: Polityka Unii Europejskiej w promowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Problemy Jakości, grudzień 2006, s. 20-24.

²¹ Radło M.J.: Wyzwanie konkurencyjności: Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej. Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 24.

²² Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels 18 lipca 2001.

²³ Rok B.: Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 262-291.

działania mające na celu zmniejszanie lub eliminację negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i społeczeństwo. I w końcu ostatni poziom dotyczy zwiększania pozytywnych działań biznesu i tworzenie wartości przez inwestowanie, innowację i partnerstwo na rzecz społecznego i środowiskowego dobra, podnoszenie jakości życia mieszkańców (np. tworzenie miejsc pracy, rozwój społeczny i gospodarczy).



Rys. 1. Kluczowe poziomy zaangażowania

Fig. 1. Key levels of involvement

Źródło: Corporate Social Responsibility, Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 2002, s. 10.

A. B. Carroll w hierarchii społecznej odpowiedzialności wyróżnił cztery stopnie. Za podstawową zasadę autor ten przyjmuje odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorstwa, rozumianą jako zyskowne prowadzenie działalności. Na drugim miejscu umieszcza on odpowiedzialność prawną, oznaczającą zobowiązanie do przestrzegania prawa. Na kolejnym szczeblu usytuowana jest odpowiedzialność etyczna, która odnosi się do spełniania oczekiwań społecznych – czyli godziwe i sprawiedliwe prowadzenie działalności oraz unikanie niewłaściwych zachowań. Na ostatnim – czwartym szczeblu umieszczona jest odpowiedzialność filantropijna, której efektem powinna być korzyść społeczna, wynikająca z przekazywania zasobów (finansowych, czasowych, rzeczowych) przedsiębiorstwa²⁴.

Zdaniem Komisji Europejskiej ważne jest, aby odpowiedzialność społeczna stała się integralną częścią zarządzania w całym przedsiębiorstwie. Taki sposób myślenia wymaga wielu zmian nie tylko wewnątrz firmy, ale także w jej otoczeniu. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu to w dzisiejszych czasach przede wszystkim podejmowanie długofalowych działań strategicznych z poszanowaniem zasad dialogu społecznego. Dialog

²⁴ Salzmann O., Steger U., Ionescu-Somers A., Baptist F.: Inside the Mind of Stakeholders – Are they Driving Corporate Sustainability? International Institute for Management Development 2006, p. 3; http://www.imd.ch/research/publications/upload/CSM_Salzmann_Steger_Ionescu_Somers_Baptist_WP_2006_22.pdf; 12.02.2009.

pozwała na poznawanie wzajemnych oczekiwań pracowników, kadry kierowniczej, klientów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnej, władz lokalnych i centralnych²⁵.

3. Teoria interesariuszy

Interesariusze to grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko, a także wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem itp²⁶.

Koncepcja interesariuszy pojawiła się w połowie lat 80. XX w. Przełomowym momentem w kształtowaniu się tej koncepcji stała się publikacja R.E. Freemana z 1984 roku pod tytułem: *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, opierająca się na pracach takich autorów jak: R. Ackoff, E. Trist, I. Mitroff, R. Mason i J. Emshoff. Freeman zaobserwował, że *nasze obecne teorie nie są kompatybilne zarówno z ilością, jak i z rodzajem zmian, które pojawiają się w otoczeniu biznesu lat 80... potrzebna jest nowa koncepcja*²⁷. Odpowiedzią na to wyzwanie stała się koncepcja interesariuszy/stakeholders, podkreślająca rolę stron zainteresowanych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa. Pojęcie *stakeholder* R.E. Freeman zdefiniował jako każdą grupę lub jednostkę, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji²⁸.

Koncepcja ta zakłada, iż przedsiębiorstwo działa w interesie nie tylko jego właścicieli, lecz także innych zainteresowanych podmiotów. Jest więc to idea będąca w opozycji w stosunku do koncepcji *shareholders*, uznającej za podstawowy cel firmy realizację interesów akcjonariuszy. Zestawienie podstawowych założeń obu idei prezentuje tabela 1²⁹.

²⁵ Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Filantropii „Menedżerowie 500 i Odpowiedzialny biznes”, Warszawa październik 2003.

²⁶ Romanowska M.: *Leksykon zarządzania*. Difin, Warszawa 2004, s. 151.

²⁷ Freeman R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc., Boston 1984, p. 5.

²⁸ Freeman R.E., Velamuri S.R.: *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. 2008, s. 6, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009.

²⁹ Gołaszewska-Kaczan U.: *Koncepcja interesariuszy ...*, op. cit., s. 25.

Tabela 1

Różnica pomiędzy koncepcją stakeholders a shareholders

Wyszczególnienie	Koncepcja <i>stakeholders</i>	Koncepcja <i>shareholders</i>
Nacisk położony na	Odpowiedzialność	Opłacalność – rentowność
Organizacja widziana jako	<i>Joint –venture</i>	Narzędzie
Miara sukcesu	Satysfakcja <i>stakeholders</i>	Cena akcji i wysokość dywidend
Trudności	Równoważenie interesów różnych <i>stakeholders</i>	Dostarczanie środków dla realizacji interesów właścicieli
Zarządzanie przedsiębiorstwem	Reprezentacja <i>stakeholders</i>	Niezależne pod nadzorem właścicieli – <i>corporate governance</i>
Organizacja pełniąca funkcję	Realizacja wspólnych interesów (ekonomiczna symbioza)	Realizacja interesów właścicieli (maksymalizacja wartości)

Źródło: de Wit B., Meyer R.: *Strategy – Process, Content, Context, An International Perspective*. International Thomson Publishing Company, London 1988, p. 118,
[w:] Duraj A.N.: *Grupy interesów przedsiębiorstwa w koncepcji stakeholders*,
[w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*. Wyd. AE, Wrocław 2002.

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami (partnerami), ze społecznością lokalną i rządem.

Podstawowe założenia teorii interesariuszy są następujące³⁰:

1. Przedsiębiorstwo ma związki z różnymi grupami, które są nazywane interesariuszami organizacji. Interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności.
2. Teoria ta analizuje charakter tych relacji z punktu widzenia korzyści, jakie mogą one przynosić zarówno organizacji, jak i jej interesariuszom.
3. Każdy z interesariuszy przedstawia i zabiega o wewnętrzną wartość, czyli żywi określone oczekiwania. Jednocześnie stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i aby jego interes był przedkładany ponad interes innych.
4. Teoria ta skupia się na procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Teoria interesariuszy ma charakter zarządczy dlatego, że nie tylko określa charakter istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami, ale także zaleca pewne

³⁰ Berman S., Jones T., Wick A.C.: *Convergent Stakeholders Theory*. *Academy of Management Review* 1999, no 24,2, p. 206.

sposoby działania i postępowania, które będą najlepsze dla aktywności przedsiębiorstwa. Menedżerowie mogą osiągać swoje cele przez identyfikację grup zainteresowanych oraz zmieniających się ich potrzeb i oczekiwań³¹.

4. Rodzaje interesariuszy i ich oczekiwania

W literaturze polskiej termin *stakeholders* tłumaczony jest najczęściej jako interesariusze, ale znajdujemy również określenia – nosiciele ryzyka, grupy lub strony zainteresowane, strategiczni kibice, a nawet, co może być trochę mylące, główni udziałowcy³². Dosłownie termin ten oznacza „mający stawkę w grze”, co za tym idzie, zainteresowany wynikiem tej gry. Definicja *stakeholders* (interesariuszy) mówi, że: są to indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania³³. W ogólny sposób interesariuszy wymieniono w Manifeście z Davos, uchwalonym w 1973 roku przez Europejskie Sympozjum Zarządzania. Dokument ten wskazuje pewne grupy zainteresowanych, których interesy firma powinna uwzględniać w swojej działalności, a są to: klienci, pracownicy, kapitałodawcy, społeczeństwo³⁴. Pierwsze próby zdefiniowania pojęcia „interesariusz” zostały podjęte w latach 80. R. Freeman i D. Reed zaproponowali wówczas rozpatrywanie *stakeholders* w dwóch ujęciach:

- węższym – określającym tym terminem tylko grupy i jednostki mające żywotne znaczenie dla przedsiębiorstwa, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby funkcjonować;
- szerszym – traktującym jako interesariusza każdego, kto może wpływać na organizację, względnie znajduje się pod jej wpływem; zatem *stakeholders* są to grupy, które w jakiś sposób zaangażowane są w interesy firmy lub zgłaszają wobec niej żądania³⁵.

Praktyczniej jednak jest stosować węższą interpretację tego pojęcia³⁶, taką też np. podali J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert, według których interesariusze to grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów³⁷.

³¹ Clarkson M.B.E.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 1995, no 20,1, p. 91.

³² Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op.cit., s. 24.

³³ Bielski M.: Podstawy teorii ..., op.cit., s. 65.

³⁴ Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w biznesie. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994.

³⁵ Freeman R.E., Reed D.J.: Stakeholders and Shareholders: A new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 1983, XXV (2), [w:] Cyfert S., Krzakiewicz K.: Dylematy Funkcjonowania spółek portfelowych narodowych funduszy inwestycyjnych w kontekście teorii *stakeholders*, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.): Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Wyd. UMK, Toruń 2001.

³⁶ Sugeruje pozytywne zainteresowanie interesariuszy, związane z osiągnięciem założonych celów firmy, szerokie ujęcie *stakeholders* natomiast wydaje się być zbyt pojemne i może utrudniać identyfikację stron zainteresowanych.

³⁷ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1999, s. 80.

R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood analizując spotykane określenia interesariuszy, uznali, iż w definicjach tego pojęcia uwzględniane są najczęściej następujące związki:

- *stakeholder* wysuwa żądania, uwzględniając interes firmy,
- firma jest zależna od *stakeholders*,
- *stakeholder* ma władzę nad firmą,
- *stakeholder* jest zależny od firmy,
- firma ma władzę nad *stakeholders*,
- firma i *stakeholder* są wzajemnie uzależnieni,
- firma i *stakeholder* pozostają w związku kontraktowym,
- *stakeholder* ma żądania natury moralnej wobec firmy,
- *stakeholder* jest zagrożony ryzykiem,
- *stakeholder* jest zainteresowany działalnością firmy³⁸.

Twórca koncepcji interesariuszy – Freeman, wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia³⁹. **Interesariusze pierwszego stopnia** są to osoby (fizyczne i prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne kontrakty lub porozumienia. Bez ich zaangażowania firma nie może przetrwać ani się rozwijać. Należą do nich akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne. **Interesariusze drugiego stopnia** są to osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na firmę, jak i pozostawać pod jej wpływem, nie prowadzą jednak z nią żadnych transakcji i w związku z tym nie są niezbędne dla jej funkcjonowania. Wymienić tutaj można media i grupy interesów. Mają one jednak możliwość pośredniego oddziaływania na przedsiębiorstwo przez mobilizowanie opinii publicznej, mogą nawet poważnie zagrozić ciągłości istnienia przedsiębiorstwa⁴⁰. Stosowany jest także inny podział, w którym wyodrębnia się interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. **Interesariusze wewnętrzni** (*insiders*) to tacy, którzy kontrolują działalność firmy bądź to z tytułu własności (akcjonariusze), bądź to z tytułu pozycji zajmowanej w firmie (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy). **Interesariusze zewnętrzni** (*outsiders*) obejmują klientów, dostawców i inne grupy znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa, zainteresowane jego działalnością⁴¹. Interesariuszy firmy możemy również analizować ze względu na charakter relacji zachodzącej między nimi a organizacją. Wprowadzając takie rozróżnienie dzielimy *stakeholders* zasadniczo na trzy grupy:

³⁸ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op.cit., s. 27.

³⁹ Różni autorzy stosują różne kryteria podziału interesariuszy na grupy i niemal każdy autor, piszący na ten temat zalicza innych interesariuszy do grupy pierwszego i innych do grupy drugiego stopnia.

⁴⁰ Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004, s. 44, za: Clarkson M.B.E.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review 1995, no 1, p. 97.

⁴¹ Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004, s. 44.

- grupę pierwszą stanowią wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swą pracą, swą wiedzą i kompetencjami, swymi kapitałami, mieszczący się w obrębie przedsiębiorstwa jako pracownicy, akcjonariusze lub właściciele. Relacje pomiędzy tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter *substanowiający*. **Substanowiający interesariusze** (*consubstantial stakeholders*) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć;
- druga grupa interesariuszy wywodzi się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa. W grupie tej znajdują się klienci przedsiębiorstwa, kooperanci i dostawcy, konkurenci. Charakter związku pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem to pewnego rodzaju formalny kontrakt, a nazywani są **interesariuszami kontraktowymi** (*contractual stakeholders*);
- trzecią grupę stanowią różne wspólnoty, od wspólnoty lokalnej, aż do wspólnoty państwowej czy nawet globalnej. Grupę tę tworzą wszelakie instytucje społeczne i rządowe. Ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy. **Kontekstowi interesariusze** (*contextual stakeholders*) to tacy, którzy pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu przez firmę dobrego imienia (*credibility*) i akceptacji dla swojej działalności, a także ci, którzy bronią oraz reprezentują ochronę lub troskę o dobro wspólne⁴².

Środowisko naturalne to również strona wchodząca w relacje z przedsiębiorstwem. Często nazywane jest tzw. **milczącym interesariuszem**. W przeciwieństwie do człowieka nie jest w stanie bezpośrednio przekazać swoich żądań i oczekiwań. Przedsiębiorstwa przez swoją działalność naruszają jego równowagę, dlatego też zobowiązane są do podejmowania środków zapobiegających jego degradacji⁴³.

Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewni interesariusze mogą zniknąć, a na ich miejsce pojawiać się nowi zainteresowani. Jednocześnie każde przedsiębiorstwo tworzy listę *stakeholders*, specyficzną tylko dla niego. Niemożność wyliczenia wszystkich interesariuszy, a także ich różnorodności wiąże się z kolei z problemem prawidłowego określenia oczekiwań zainteresowanych stron, w stosunku do przedsiębiorstwa. Każda grupa *stakeholders* ma inne cele, dążenia i tym samym mierniki oceny działalności firmy⁴⁴. Przykładowe cele

⁴² Paliwoda-Matiolańska A.: Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.): TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami. SGH, Warszawa 2005, s. 241, za: Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnos 2002, no. 85, p. 30-31.

⁴³ Rybak M.: Etyka ..., op.cit., s. 46.

⁴⁴ Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy ..., op. cit., s. 27.

i oczekiwania poszczególnych stron zainteresowanych, z podziałem na interesariuszy: substanowujących, kontraktowych i kontekstowych, prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Cele i oczekiwania interesariuszy

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
1	2	3
Interesariusze substanowujący		
Akcjonariusze (właściciele)	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	- wzrost wartości firmy - maksymalizacja wartości akcji - pełna i rzetelna informacja - przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego - kompetentne organa zarządzające - kształtowanie wizerunku firmy
1	2	3
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe	- satysfakcjonujące wynagrodzenie - wywiązywanie się ze zobowiązań - pełna i rzetelna informacja - zadowolenie z pracy - możliwość samorozwoju - bezpieczeństwo i higiena pracy - sprawne zarządzanie firmą
Interesariusze kontraktowi		
Kooperanci, dostawcy	Przetrwanie i rozwój	- wiarygodność finansowa partnera - wywiązywanie się ze zobowiązań - opłacalność ekonomiczna - etyka działania - kultura i profesjonalizm działania - współdziałanie - jakość procesu komunikowania
Klienci	Zaspokojenie potrzeb	- cechy produktu - funkcjonalność produktu - zapewnienie jakości produktu - jasna, czytelna i dostępna informacja - atrakcyjny wzór projektu produktu - satysfakcjonujący proces zakupu/obsługi klienta - personifikacja relacji z klientem - pozytywny wizerunek firmy - bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu
Konkurenci	Przestrzeganie zasad rynkowych	- uczciwe zasady konkurencji - przejrzystość i czytelność działań konkurencji - kultura działań biznesowych - etyczne zachowania konkurencji
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka	- zyski z tytułu pożyczonego kapitału - wiarygodne wyniki finansowe - wywiązywanie się ze zobowiązań - jawność, rzetelność i kompleksowość informacji - kompetentne organa zarządzające

cd. tabeli 1

Interesariusze kontekstowi		
Instytucje rządowe i społeczne	Wzrost gospodarczy, dobrobyt	• przestrzeganie norm prawnych • regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa • wspieranie działalności społecznej i charytatywnej
Społeczności (lokalne, krajowe, regionalne)	Sprawiedliwość, pewna przyszłość	• tworzenie miejsc pracy • prowadzenie bezpiecznej działalności • ochrona środowiska • współfinansowanie infrastruktury • mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i naukowych

Źródło: Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...op.cit., s. 87; na podstawie: Janisch M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bamberg 1992, s. 38; Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnos 2002, no. 85.

Wielość i różnorodność celów przedsiębiorstwa wobec ograniczoności zasobów i rozbieżności oczekiwań grup interesów zmusza do dokonywania wyborów między rywalizującymi ze sobą a czasem wykluczającymi się dążeniami⁴⁵.

5. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako wyraz praktycznej realizacji koncepcji CSR

Model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa obrazuje połączenie ekonomicznej i moralnej odpowiedzialności firmy. Mówi o tym, iż organizacja jest odpowiedzialna za konsekwencję działań wobec tzw. stakeholderów, czyli wszystkich osób, które są zaangażowane w działalność firmy w sposób bezpośredni lub pośredni⁴⁶.

Podsumowując rozważania drugiego rozdziału tego artykułu można uznać, że koncepcja społecznej odpowiedzialności:

- dotyczy aktywności przedsiębiorstw,
- jest procesem długofalowym,
- prowadzi do tworzenia tzw. trwałej wartości opartej na wynikach w zakresach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym,
- polega na identyfikacji i równoważeniu celów wszystkich grup zainteresowanych (wewnętrznych i zewnętrznych) w działalności przedsiębiorstwa.

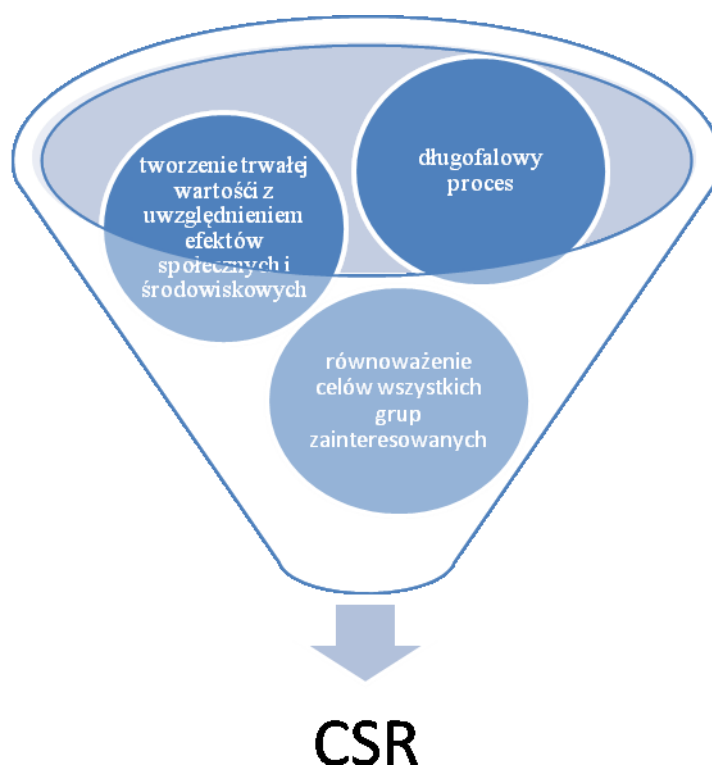
⁴⁵ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009, s. 49.

⁴⁶ Kopycińska D.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.): Etyka biznesu w działaniu – Doświadczenia i perspektywy. PWN, Warszawa 2001, s. 188.

Konkludując można uznać, że koncepcja interesariuszy (stakeholders) jest podstawą interpretacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Graficzną prezentację elementów składowych koncepcji CSR obrazuje rys. 2.

Społeczna odpowiedzialność wymaga budowania przejrzystych relacji z otoczeniami wewnętrznym i zewnętrznym. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo to takie, które dba o interesy swoich pracowników i społeczności lokalnej oraz o środowisko, w którym funkcjonuje. Oznacza to prowadzenie działalności gospodarczej opartej na budowaniu trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi, zainteresowanymi stronami ⁴⁷. W codziennej praktyce gospodarczej koncepcja ta przejawia się w dwóch wymiarach:

- wewnętrznym – działania podejmowane wewnątrz firmy, w stosunku do wewnętrznych interesariuszy,
- zewnętrznym – działania podejmowane przez firmę na zewnątrz, w stosunku do zewnętrznych interesariuszy.



Rys. 2. Główne składniki koncepcji CSR

Fig. 2. Main components of CSR concept

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁷ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność ..., op.cit., s. 53.

Działania wewnętrzne mogą polegać na humanizacji pracy, stworzeniu bezpiecznych warunków pracy, ustaleniu godziwych wynagrodzeń dla pracowników, zabezpieczeniu odpowiednich świadczeń socjalnych, zwiększeniu satysfakcji pracowników z pracy, stworzeniu możliwości kształcenia dla pracowników. Natomiast działania zewnętrzne mogą polegać na zaspokajaniu rzeczywistych potrzeb klientów, zagwarantowaniu wysokiej jakości dóbr i usług, przestrzeganiu uczciwych zasad wymiany, dbałości o interes lokalny, kształtowaniu standardów branżowych, współpracy z dostawcami, ochronie środowiska⁴⁸.

Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzania formalnej analizy różnych grup interesariuszy, a zwłaszcza diagnozy ich potrzeb i roszczeń. Do sukcesu przedsiębiorstw mogą prowadzić jedynie relacje pozytywne, oparte na akceptacji celów działalności. Przyjęcie odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwo oznacza uwzględnienie i integrowanie celów wszystkich grup. Między przedsiębiorstwem a interesariuszami potrzebny jest dialog, który pozwoli poznać ich oczekiwania⁴⁹.

Aby efektywnie prowadzić dialog z interesariuszami, trzeba zrozumieć swoje możliwości i potrzeby, a także zidentyfikować swoich interesariuszy. Interesariusze powinni być określani pod kątem ich wkładu w budowanie wartości firmy. Po procesie identyfikowania interesariuszy, firma powinna określić potrzeby tych grup, które mają dla niej strategiczne znaczenie. Pozwoli to na współpracę i zarządzanie relacjami w taki sposób, aby decyzje prowadziły do zwiększania niematerialnych aktywów firmy⁵⁰. Każdy interesariusz angażuje się w określony sposób, a menedżerowie muszą rozumieć różnorodne potrzeby (istota zainteresowania przedsiębiorstwem jest inna dla właścicieli, a inna dla klientów i dostawców) i odpowiednio na nie reagować. Kolejnym zagadnieniem, wymagającym ustalenia jest rodzaj władzy posiadanej przez interesariuszy. Władza w tym przypadku oznacza zdolność do wykorzystania swojego potencjału, aby doprowadzić do określonego zdarzenia lub wyegzekwować pożądaný wynik. R. E. Freeman⁵¹ definiuje trzy rodzaje władzy interesariuszy: władzę głosu (interesariusz ma prawo oddania głosu), władzę ekonomiczną (interesariusz ma bezpośredni, ekonomiczny wpływ na przedsiębiorstwo) i władzę polityczną (wnoszenie pozwów przeciw przedsiębiorstwom – np. organizacje konsumenckie, wydawanie regulacji). Pojedynczy interesariusz może sprawować więcej niż jeden rodzaj władzy. Ze względu na to, iż zmienia się ważność i zależność poszczególnych podmiotów monitorowanie relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami musi być prowadzone

⁴⁸ Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/programy_educacyjne/m_konsumenckie_abc/publikacje/#pytanie1, 12.02.2009.

⁴⁹ Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność, op.cit., s. 100 i dalsze.

⁵⁰ Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Rok B., Zadrożna K.: CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności. Przewodnik FORBESA, Axel Springer Polska, grudzień 2007, s. 14-15.

⁵¹ Freeman R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston 1984.

systematycznie⁵². Końcowym etapem analizy relacji z interesariuszami powinno być wypracowanie strategii i dobór odpowiedniego sposobu postępowania z konkretnymi interesariuszami.

6. Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest niezwykle złożonym pojęciem. Części składowe odpowiedzialnego biznesu – rynek, miejsce pracy, społeczność, środowisko – wyznaczają szeroki krąg interesariuszy, zainteresowanych jego działalnością. Odpowiedzialność wobec interesariuszy jest fundamentem tej koncepcji. CSR należy traktować, jako proces usprawniania relacji ze strategicznymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa, czyli tymi, które w istotny sposób przyczyniają się do jego sukcesu.

Według Ch. Laszlo firmy, którym uda się przejść transformację od skoncentrowania wyłącznie na udziałowcach do usatysfakcjonowania interesariuszy, przetrwają bezwzględna konkurencję oraz procesy konsolidacyjne, charakteryzujące dzisiejszy rynek i staną się pierwszoplanowymi graczami na globalnej scenie XXI wieku⁵³.

Bibliografia

1. Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009.
2. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2002.
3. Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission. An Overview of Issues, 2001.
4. Filek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006. http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/programy_educacyjne/m_konsumentencki_e_abc/publikacje/#pytanie1.
5. Freeman R.E., Velamuri S.R.: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. 2008, <http://ssrn.com/abstract=1186223>; 10.02.2009,
6. Gołaszewska-Kaczan U.: Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa. Współczesne Zarządzanie 2005, nr 1.

⁵² Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność ..., op.cit., s. 90 i dalsze.

⁵³ Laszlo Ch.: Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych. Studio Emka, Warszawa 2008, s. 35.

7. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001.
8. Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Rok B., Zadrożna K.: CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności. Przewodnik FORBESA, Axel Springer Polska, grudzień 2007.
9. Laszlo Ch.: Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych. Studio Emka, Warszawa 2008.
10. Paliwoda-Matiolańska A.: Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.): TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami. SGH, Warszawa 2005,
11. Rodriguez M.A., Ricart J.E.: Towards the Sustainable Business. IESE Universidad Navarra, Revista de Atiguos Alumnom 2002, no. 85.
12. Parston G.: Osiąganie wyników społecznych, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998.
13. Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Filantropii „Menedżerowie 500 i Odpowiedzialny biznes”, Warszawa, październik 2003.
14. Rok B.: Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
15. Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004.
16. Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004.
17. Salzmann O., Steger U., Ionescu-Somers A., Baptist F.: Inside the Mind of Stakeholders – Are they Driving Corporate Sustainability? International Institute for Management Development 2006.
http://www.imd.ch/research/publications/upload/CSM_Salzmann_Steger_Ionescu_Somers_Baptist_WP_2006_22.pdf; 12.02.2009.
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1999.
19. Wołowicz T.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw 2004, nr 3.
20. Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w biznesie. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko 1994.
21. Davis K., Blomstrom R.: Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill Inc., 1975.
22. Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005.

23. Kopycińska D.: Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.): Etyka biznesu w działaniu – Doświadczenia i perspektywy. PWN, Warszawa 2001.
24. Romanowska M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
25. Projekt normy ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility – ISO 26000, wersja z 15 grudnia 2008 roku.
<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>; 28.04.2009.
26. Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.
27. Radło M.J.: Wyzwanie konkurencyjności: Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej. Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

Recenzenci: Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. Ewa Bojar