

Jerzy Szczupaczyński*

Polityka i odpowiedzialność społeczna biznesu. Koncepcja „politycznego CSR” w świetle wybranych teorii organizacji

**Politics and Corporate Social Responsibility.
The Concept of “Political CSR”
in the Light of Selected Organization Theories**

STUDIA I ANALIZY

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, „polityczny” CSR, teoria zależności od zasobów, teoria interesariuszy, polityczna aktywność organizacji gospodarczych

Key words: corporate social responsibility, political CSR, resource dependence theory, stakeholder theory, corporate political activity

Abstrakt: Koncepcja „politycznej” odpowiedzialności biznesu (PCSR) postuluje przejęcie przez organizacje gospodarcze politycznej roli w celu kompensacji „luk regulacyjnych”, związanych z deficytem praw społecznych i obywatelskich. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób na gruncie teorii zależności od zasobów i teorii interesariuszy można konceptualizować polityczny charakter strategii organizacyjnych. Z tego punktu widzenia tezy dotyczące politycznej roli ponadnarodowych przedsiębiorstw są poddane krytycznej analizie.

Abstract: The concept of “political” corporate social responsibility (PCSR) posits businesses taking a political role to address “regulatory gap” caused by weak or insufficient social and civic rights. The aim of this article is to answer the question of how the political nature of organizational strategies can be conceptualised from the perspective of resource dependence theory and stakeholder theory. From this standpoint, the theses concerning the political role of transnational enterprises are subjected to critical analysis.

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1139-1137>; dr hab., Uniwersytet Warszawski.
E-mail: jerzy.szczupaczynski@uw.edu.pl

Wprowadzenie

Zainteresowanie badaczy społeczną odpowiedzialnością biznesu zmienia się w znaczący sposób. Coraz większą uwagę zwraca się na polityczny kontekst CSR, rozumiany w szczególny sposób, jako obiektywny rezultat procesów globalizacji, w wyniku których idea społecznej odpowiedzialności biznesu staje się elementem ponadnarodowego systemu regulacyjnego¹. Przedstawiciele nurtu badań określanego jako „polityczny CSR” (PCSR) wyrażają przekonanie, że – globalizacja wymusza polityczne zaangażowanie ponadnarodowych organizacji gospodarczych, szczególnie w krajach słabiej rozwiniętych². Zdaniem proponentów PCSR, ewolucja aktywności ponadnarodowego biznesu zmierza nie tylko w stronę kompensacji socjalnych funkcji państwa, lecz także zaangażowania na rzecz ochrony praw obywatelskich i politycznych³. Formułowane tezy opierają się na kilku przesłankach, z których najważniejszą jest przekonanie o słabnięciu państw narodowych i erozji ich tradycyjnych funkcji, w sytuacji przesunięcia punktu ciężkości reprodukcji warunków kapitalistycznej gospodarki w stronę mechanizmów *global governance*. W ponowoczesnym świecie fragmentacji ulegają tradycyjne obszary odpowiedzialności, wyznaczone przez separację sfery publicznej i prywatnej⁴. Powstaje regulacyjna luka, która musi być rekompensowana. Tak więc, u podstaw tez badaczy PCSR leży wizja dezintegracji instytucjonalnych mechanizmów dwudziestowiecznego kapitalizmu.

W tej perspektywie pojawia się charakterystyczna sekwencja rozwoju CSR⁵. Okres wczesny, w którym prospołeczna orientacja biznesu tożsama jest ze zinstytucjonalizowaną filantropią, o uznaniowym charakterze oraz brakiem powiązań z prowadzoną działalnością gospodarczą; okres następny, czyli okres

¹ D. Melè, *Corporate Social Responsibility Theories*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009, s. 68–75; A. Crane, D. Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization*, Oxford 2007, s. 70–78.

² Por. J. G. Frynas, S. Stephens, *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*, «International Journal of Management Reviews» 2015, vol. 17, s. 485; także A. G. Scherer, *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20, s. 388.

³ A. G. Scherer, G. Palazzo, D. Baumann, *Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance*, «Business Ethics Quarterly» 2007, nr 4, s. 505–506.

⁴ M. Valente, A. Crane, *Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries*, «California Management Review» 2010, vol. 52, nr 3, s. 55.

⁵ Por. A. B. Carroll, *A history of corporate social responsibility. Concepts and practices*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009.

integracji CSR ze strategią biznesową firmy, oraz okres „politycznego CSR”, charakterystyczny dla globalnej gospodarki XXI wieku.

Polemika z tezami zwolenników PCSR jest obecna w literaturze przedmiotu. Empiryczne studia przypadków pokazują realia praktyk ponadnarodowych organizacji gospodarczych, które w wielu przypadkach mijają się z predykcjami zwolenników PCSR⁶. Inni krytycy wytykają niekonsekwencje i wątpliwe przesłanki.

Celem badawczym artykułu jest prezentacja argumentów, które – choć nie wprost – poddają w wątpliwość tezy dotyczące politycznej roli przedsiębiorstw ponadnarodowych, tak jak ją rozumieją przedstawiciele PCSR. Przedmiotem analizy będą dwie dominujące w literaturze przedmiotu koncepcje teoretyczne: teoria interesariuszy i teoria zależności od zasobów. Kryje się za tym przekonanie, że kładąc nacisk na przeobrażenia globalnego środowiska biznesu, zwolennicy PCSR pomijają ważną płaszczyznę analizy – teorię organizacji. Analiza prowadzona będzie w dwóch krokach. Po pierwsze, podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób na gruncie każdej z wymienionych koncepcji można określić polityczny charakter organizacyjnych strategii. Po drugie, w kontekście tych ustaleń podjęta zostanie także próba odpowiedzi na pytanie, w jakim znaczeniu można przypisywać polityczny charakter strategiom CSR, wdrażanym przez przedsiębiorstwa.

Dyskusja na temat politycznych aspektów CSR jest utrudniona ze względu na polisemiczność pojęcia. Mamy do czynienia nie tylko ze zróżnicowaną praktyką przedsiębiorstw, lecz także różnymi doktrynami i rozwiązaniami instytucjonalnymi. Co więcej, upowszechnionych zostało szereg bliskich zakresowo pojęć, takich jak *corporate social performance*, czy *corporate citizenship*. Przyjmujemy, że istotą CSR jest dobrowolny wkład biznesu na rzecz ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza. Formy tego wkładu wynikają w dużej mierze ze zinstytucjonalizowanych oczekiwań wobec prywatnych organizacji gospodarczych, oczekiwań kulturowo utrwalonych, choć historycznie zmiennych. Określenie „dobrowolny” zawęża zakres definicji – w proponowanym ujęciu zakłada się, że cechą praktyk CSR jest bardziej lub mniej swobodny wybór alternatyw dostępnych dla decydentów organizacji gospodarczych, a dokonywane wybory organizacyjnych strategii podyktowane są rozpoznaniem konsekwencji dla otoczenia biznesu – konsekwencji, które nie wynikają w sposób konieczny z ekonomicznych kalkulacji – i etyczną oceną tych konsekwencji. Definicja zakłada, że organizacje gospodarcze rozpoznają określone obszary społecznej odpowiedzialności i podejmują działania wykraczające poza horyzont konieczności prawnych i rynkowych.

⁶ Np. C. Rhodes, P. Fleming, *Forget political corporate social responsibility*, «Organization» 2020, vol. 27, nr 6.

Strategie polityczne w świetle teorii zależności od zasobów

Teorię zależności od zasobów (*Resource Dependence Theory* – RDT) można za perspektywę komplementarną wobec założeń teorii interesariuszy. Wymienione koncepcje łączą nacisk na relacje organizacji z otoczeniem – zwolennicy RDT koncentrują uwagę na strategiach, za pomocą których organizacje radzą sobie w trudnym środowisku⁷. Punktem wyjścia jest twierdzenie, że przetrwanie organizacji zależy od zdolności zapewnienia potrzebnych zasobów, będących pod kontrolą otoczenia. Aby wyjaśnić strategię i procesy wewnętrzne organizacji należy zlokalizować kluczowe zasoby, określić wrażliwość na deficyt tych zasobów i związany z tym charakter zewnętrznych uzależnień. Zdaniem Pfeffera i Salancika – najbardziej znanych eksponentów teorii zależności – otoczenie jest dla organizacji podstawowym źródłem niepewności i ograniczeń, kształtuje warunki, w jakich podejmowane są decyzje oraz strukturalizuje relacje pomiędzy organizacyjnymi decydentami⁸. Stopień niepewności, który określa szanse przetrwania organizacji, zależy, z jednej strony, od charakterystyki kluczowych zasobów w otoczeniu organizacji, przede wszystkim ich rzadkości, koncentracji i złożoności – z drugiej strony, od efektywności strategii mającej na celu redukcję zależności, która z tego wynika.

Organizacja jest postrzegana jako system otwarty, który w procesie wymiany z otoczeniem dąży do redukcji różnego typu zależności. Nawiązując w ten sposób do socjologicznych koncepcji P. Blaua i R. Emersona, zwolennicy RDT przenoszą podstawowe idee teorii wymiany do przestrzeni relacji między organizacjami. Kształt zależności jest zdeterminowany, z jednej strony, przez potrzeby organizacji, a z drugiej strony, przez umiejscowienie zasobów w relacjach zewnętrznych wobec organizacji. W pracy Pfeffera i Salancika, która jest „biblią” RDT, wymienionych jest pięć głównych strategii redukcji zewnętrznego uzależnienia: (a) fuzje – integracja pozioma, (b) joint ventures i porozumienia pomiędzy organizacjami, (c) kooptacja do organów zarządczych i nadzorczych (rady dyrektorów), (d) oddziaływanie na polityczne otoczenie, (e) selekcja na stanowiska kierownicze.

W RDT podkreśla się ścisły związek pomiędzy kontrolą strategicznych zasobów a dystrybucją władzy wewnątrz organizacji i w sieci zależności między organizacjami. Mówiąc najkrócej, ten kto kontroluje zasoby, posiada władzę na tymi, którzy tych zasobów potrzebują⁹. RDT może być więc traktowana jako

⁷ W. Nienhüser, *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?* «Management Revue» 2008, vol. 19, nr 1/2, s. 10.

⁸ J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 2003, s. 12–15.

⁹ Tamże, s. 13.

szczególna teoria władzy. Władza w relacjach pomiędzy organizacjami jest ujmowana jako złożona struktura zależności międzyorganizacyjnych i możliwości kształtowania tych zależności przez poszczególne organizacje lub ich koalicje.

Podobny charakter mają stosunki władzy wewnątrz organizacji. Jedna z hipotez sformułowanych przez Pfeffer i Salancika brzmi: „władzę w organizacji zyskują te komórki, które w największym stopniu przyczyniają się do rozwiązywania kluczowych problemów organizacji”¹⁰. Ukształtowany na tej podstawie podział władzy ma tendencję do utrwalania się. Aktorzy odgrywający kluczową rolę w opanowaniu zewnętrznych zależności próbują utrwać swoją pozycję, manipulując informacjami dopływającymi z otoczenia organizacji lub upowszechniając określone interpretacje zmian, które w otoczeniu zachodzą. Teoria zależności stara się określić ogólne formy, w jakich zewnętrzne uzależnienia od zasobów wpływają na procesy wewnętrzne i wewnętrzny podział władzy.

Pfeffer i Salancik podkreślają, że decyzje menedżerów nie są jednoznacznie determinowane przez uwarunkowania zewnętrzne; kierowanie organizacją zależy od sposobu postrzegania otoczenia i interpretacji zależności, którym organizacja podlega. Decydenci uczą się rozpoznawać charakter tych zależności oraz budować strategie zarządzania nimi. Relacje władzy i zależności mają więc charakter dynamiczny; są zdeterminowane przez obiektywny kontekst uzależnienia od zasobów, ale zarazem kreowane przez interesy i strategiczne wybory organizacyjnych decydentów. RDT ma charakter menedżerski w tym sensie, że kładzie znacznie nacisk na rolę, jaką odgrywa strategiczna aktywność zarządzających. Przywódcy muszą spełniać kilka kluczowych funkcji: monitorowania i interpretowania relacji z otoczeniem, podejmowania kluczowych decyzji, a także symbolicznego uprawomocnienia organizacji w relacjach z podmiotami, które kontrolują strategiczne zasoby. Badania efektywności zarządzania uzależnieniem od zasobów i procesami wymiany z otoczeniem zajmują najważniejsze miejsce w analizach nawiązujących do tej tradycji teoretycznej¹¹.

Najbardziej oczywista interpretacja politycznego charakteru działań organizacji gospodarczych dotyczy mechanizmów wykorzystywanych w celu redukcji niepewności związanej z oddziaływaniem różnych elementów otoczenia¹². Istotą politycznych strategii są „próby kształtowania otoczenia w imię własnych interesów”¹³, poprzez lobbying, finansowe wsparcie kampanii wybor-

¹⁰ Tamże, s. 230.

¹¹ W. Nienhüser, *Resource Dependence...*, s. 17–25.

¹² Por. A. J. Hillman, M. C. Withers, B. J. Collins, *Resource Dependence Theory: A Review*, «Journal of Management» 2009, vol. 36, nr 6, s. 1411.

¹³ J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The External Control...*, s. 189.

czych lub oddziaływanie na opinię publiczną w kwestiach powiązanych z regulacyjną działalnością państwa. Zwolennicy RDT zakładają, że przedsiębiorstwa działają na rynkach porządkowanych przez różne reżimy polityczne, czyli systemy instytucji i praktyk regulacyjnych, mających znaczący wpływ na możliwości działania organizacji gospodarczych¹⁴. Budowanie politycznych relacji i kanałów wpływu jest postrzegane przez przywódców biznesu jako ważny komponent ich organizacyjnej roli¹⁵. Relacje te są traktowane jako stosunki zależności i wpływu, których cechą są możliwości pokonania oporu innych aktorów (agencji rządowych, instytucji parlamentarnych, grup interesu, organizacji pozarządowych, mediów itp.). Jest to poziom analizy, na którym badane są lokalne strategie i zachowania przedsiębiorstw działających w różnych uwarunkowaniach instytucjonalnych i w zderzeniu z różnymi strategiami innych aktorów politycznych¹⁶.

Taka płaszczyzna wyjaśniania kryje ograniczenie, które jest widoczne w kontekście szerokiego ujęcia politycznej aktywności przedsiębiorstw, zaproponowanego przez J. G. Frynasa i S. Stephensa¹⁷. Ich zdaniem polityczną domenę wyznacza zarówno intencjonalny, jak i nieintencjonalny wpływ, jaki na aktywność państwa mają działania i strategie organizacji gospodarczych. Wymieniane są trzy kategorie politycznej aktywności przedsiębiorstw: (a) oddziaływania na polityczne otoczenie, które mają na celu uzyskanie konkurencyjnej przewagi, (b) niezamierzone efekty działań organizacji gospodarczych w sferze instytucji politycznych, (c) reaktywne działania podmiotów gospodarczych, będące odpowiedzią na zewnętrzne regulacje i oddziaływania instytucji publicznych. RDT skupia uwagę przede wszystkim na pierwszej kategorii. Kodeksy etyczne i programy CSR są postrzegane jako strategiczne narzędzia opanowania konkretnych relacji zależności, wiążących organizację z otoczeniem.

Komplementarne możliwości wyjaśniania stwarza przeniesienie akcentu na typ pozyskiwanych zasobów. Takim zasobem może być bezpośrednie wsparcie ze strony instytucji państwowych – np. w negocjacjach handlowych lub reali-

¹⁴ J. L. Pearce, J. O. De Castro, M. F. Guillèn, *Influencing Politics and Political Systems: Political Systems and Corporate Strategies*, «Academy of Management Review» 2008, nr 2(33), s. 493–494, oraz G. L. F. Holburn, R. G. Vanden Bergh, *Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries*, «Academy of Management Review» 2008, nr 2(33), s. 521.

¹⁵ Ch. Oliver, I. Holzinger, *The Effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework*, «Academy of Management Review» 2008, nr 2(33), s. 496.

¹⁶ Por. J. A. Tauzeeb, S. Rajwani, C. Thomas, C. Lawton, *Corporate political activity*, [w:] T. C. Lawton, T. S. Rajwani (red.), *The Routledge Companion to Non-Market Strategy*, London–New York 2015.

¹⁷ J. G. Frynas, S. Stephens, *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*, «International Journal of Management Reviews» 2015, vol. 17, s. 485–486.

zacji wymagających przedsięwzięciach inwestycyjnych. Strategia CSR, wychodząca naprzeciw oczekiwaniom politycznych koalicjantów, może stanowić atut w procesie zapewnienia politycznego wsparcia.

Zwolennicy RDT wskazują na rolę, jaką odgrywa kooptacja reprezentantów politycznego otoczenia do organów zarządczych i nadzorczych¹⁸. Jest to nie tylko sposób pozyskiwania kompetencji doradczo-zarządczych, ale także strategia ułatwiająca dostęp do niezbędnych informacji i instytucji publicznych. Odpowiednio dobrany skład rady dyrektorów zwiększa uprawnomożnienie firmy oraz tworzy sieć relacji zewnętrznych, które ułatwiają redukcję uzależnienia od wpływowych grup i instytucji. Jest to szczególnie istotne w branżach najbardziej narażonych na polityczne ataki (np. branża paliw kopalnych). Skład rady dyrektorów ma bezpośredni wpływ na polityczną efektywność strategii CSR¹⁹.

W RDT uprawnomożnienie traktowane jest tak jak pozostałe zasoby potrzebne organizacji do przetrwania i rozwoju. Jak pisze Suchman, „(...) legitymizacja jest operacyjnym zasobem, który organizacje pozyskują – często w sytuacji rywalizacyjnej – (...) i następnie wykorzystują do realizacji swoich celów”²⁰. Jest to zasób negocjowany w procesie wymiany z organizacjami, od których przedsiębiorstwo jest uzależnione: organizacjami ekologicznymi, zawodowymi, konsumenckimi itp. Definiowanie legitymizacji jako zasobu oznacza przypisanie do konkretnego podmiotu uczestniczącego w wymianie. Dla instytucjonalistów natomiast legitymizacja jest przede wszystkim efektem podporządkowania kulturowym wzorom i regulatywnym regułom.

Różnicę dobrze oddaje zaproponowane przez Chen i Roberta rozróżnienie pomiędzy uprawnomożnieniem instytucjonalnym i organizacyjnym²¹. Wymagania stawiane organizacji z perspektywy uprawnomożnienia instytucjonalnego dotyczą strukturalnych rozwiązań lub praktyk, które są społecznie pożądane. Ich adaptacja jest podstawą oceny, czy organizacja spełnia oczekiwania i czy może być akceptowana. Organizacyjne uprawnomożnienie natomiast to strategiczny proces poszukiwania legitymizacji w określonych warunkach zewnętrznych zależności. Proces ten musi być oparty na menedżerskiej analizie sieci

¹⁸ Por. A. Shaukat, Y. Qiu, G. Trojanowski, *Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance*, «Journal of Business Ethics» 2016, nr 135.

¹⁹ Por. C. A. Mallin, G. Michelon, *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, «Accounting and Business Research» 2011, vol. 41, nr 2.

²⁰ M. C. Suchman, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, «Academy of Management Review» 1995, vol. 20, nr 3, s. 576.

²¹ Por. J. C. Chen, R. W. Roberts, *Toward a More Coherent Understanding of the Organization–Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research*, «Journal of Business Ethics» 2010, nr 97.

powiązań zasobowych, w których tkwi organizacja, i możliwości ich wykorzystania.

W perspektywie RDT polityczny charakter CSR może być rozumiany co najmniej na dwa sposoby. Po pierwsze, jako transakcyjna strategia, której celem jest pozyskanie zasobów od instytucji państwowych lub innych podmiotów publicznych. W sytuacji kluczowego znaczenia tych zasobów efektywność strategii CSR może mieć istotne znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji²². Po drugie, polityczny charakter CSR może być rozumiany w sposób przedmiotowy, jako wymiana z otoczeniem nakierowana na pozyskanie specyficznego zasobu, np. wsparcia ze strony instytucji publicznych w realizacji konkretnych przedsięwzięć biznesowych, lub też wsparcia o charakterze zgeneralizowanym, kiedy uzależnienie organizacji gospodarczej od zasobów kontrolowanych przez podmioty sfery publicznej jest duże (np. w sytuacji wysokiego stopnia regulacji rynku, która stwarza możliwości korzystania z dodatkowej renty protekcyjizmu).

Strategie polityczne a teoria interesariuszy

Teoria interesariuszy uznawana jest za najważniejsze konceptualne zaplecze problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu²³. Zaproponowana w latach 80. ubiegłego wieku przez R. E. Freemana, jest próbą radykalnego przeformułowania relacji pomiędzy celami firmy i interesami pojawiającymi się w jej otoczeniu²⁴. Kwestionując model przedsiębiorstwa oparty wyłącznie na uprawnieniach wynikających z formalnych praw własności, Freeman sformułował postulat dotyczący zobowiązań wobec interesariuszy, czyli „wszystkich grup lub jednostek, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa, lub na które ta działalność ma wpływ”²⁵. Wszedł on na stałe do leksykonu zarządzania, określając normatywny standard działalności biznesowej, który nakazuje wrażliwość na potrzeby i roszczenia różnych grup pośrednio lub bezpośrednio powiązanych z przedsiębiorstwem. Jest to zaniegowanie klasycznej wizji gospodarowania opartego wyłącznie na regułach gospodarki rynkowej, którą wyraża znane powiedzenie Milтона Friedmana,

²² Por. J. J. Boddewyn, T. L. Brewer, *International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions*, «Academy of Management Review» 1994, vol. 19, nr 1, s. 121.

²³ Por. H. O. Awa, W. Etim, E. Ogbonda, *Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*, «International Journal of Corporate Social Responsibility» 2024, vol. 9, nr 11.

²⁴ Por. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984.

²⁵ Tamże, s. 46.

że jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest dbałość o wzrastające zyski²⁶.

Teoria interesariuszy pojawia się w różnych kontekstach. A. B. Carroll, autor popularnej definicji CSR, umieszcza reakcję na oczekiwania interesariuszy w centrum społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa²⁷. Koncepcja Freemana ma jednak szereg słabości, które są przedmiotem zainteresowania badaczy, a trwająca cztery dekady dyskusja wokół jej postulatów przyniosła pokaźną liczbę propozycji i argumentów.

Najistotniejszą słabość można określić jako problem demarkacji, czyli identyfikacji i hierarchizacji prawomocnych roszczeń interesariuszy. Ponieważ definicja pojęcia *stakeholder* jest pozbawiona kryteriów operacyjnych, szerokie ujęcie prowadzi do inkluzywnego traktowania interesów pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jak słusznie dowodzą krytycy, praktyczną konsekwencją musi być przeciążenie systemu zarządzania firmą i pozbawienie jej atutów konkurencyjności²⁸. Przykładem szerokiego ujęcia jest sformułowanie proponowane przez M. B. E. Clarksona, dla którego „ekonomicznym i społecznym celem korporacji jest tworzenie bogactwa i wartości dla wszystkich najważniejszych grup interesariuszy, bez faworyzowania którejkolwiek z nich”²⁹. Przytoczone określenie ilustruje także inną słabość – kontrfaktyczne założenie dotyczące możliwości uzgodnienia interesów grup, które „mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa, lub na które ta działalność ma wpływ”. Propozycje rozwiązania problemu demarkacji i hierarchizacji interesariuszy opierają się na różnych kryteriach zarządczych, prawnych, etycznych i/lub politycznych.

Kryteria zarządcze odnoszą się do funkcjonalnych zależności pomiędzy przedsiębiorstwem i wyróżnionymi grupami interesariuszy. Przykładem jest rozróżnienie pomiędzy interesariuszami *sensu stricto* i interesariuszami *sensu largo*³⁰. Pierwszą kategorię tworzą interesariusze ponoszący nakłady związane z inwestycjami w firmie – na przykład w formie kapitału finansowego lub ludzkiego – które generują wartości dla firmy i których zwrot jest uzależniony od ekonomicznych wyników. Interesariusze *sensu largo* są powiązani z firmą tylko

²⁶ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, «New York Times Magazine» wrzesień 1970, nr 13.

²⁷ A. B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, «Business Horizons» 1991, vol. 34, nr 4.

²⁸ Por. Y. Fassin, *The Stakeholder Model Refined*, «Journal of Business Ethics» 2009, nr 84, s. 115.

²⁹ M. B. E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, «Academy of Management Review» 1995, nr 20, s. 112.

³⁰ L. Sacconi, *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification*, «Journal of Business Ethics» 2006, nr 68, s. 263.

poprzez zewnętrzne efekty jej działalności – nie uczestniczą w transakcjach konstytuujących firmę, ani w transakcjach dokonywanych przez nią na rynku.

Inna propozycja odwołuje się do ogólnego pojęcia zasobów interesariuszy i ich zaangażowania w „zasadniczej” lub też „wtórnej” domenie aktywności przedsiębiorstwa³¹. Pierwsza domena to działalność, której rezultaty tworzą podstawy istnienia firmy – najważniejszy obszar odpowiedzialności zarządzających. Identyfikacja „wtórnej” domeny – choć szerokiej ze względu na łańcuch różnorodnych konsekwencji i powiązań – pozwala oddzielić roszczenia interesariuszy, które nie mają imperatywnego charakteru.

Chociaż zwolennicy teorii interesariuszy pozostają w opozycji do neoklasycznej wizji przedsiębiorstwa, podejmowane są próby hierarchizacji interesariuszy w oparciu o założenia teorii praw własności. Na przykład Stoelhorst i Vishwanathan proponują reguły alokacji uprawnień, które mają na celu redukcję wrażliwości na oportunistyczne zachowania innych interesariuszy³². Inne rozróżnienia sugeruje J. Kaler³³, wydzielając zobowiązania wobec akcjonariuszy i zobowiązania wobec interesariuszy pozostających poza strukturą własności przedsiębiorstwa, a także rozróżniając dwa sposoby traktowania tych zobowiązań: jako zobowiązania kompletne i niekompletne. Zobowiązania kompletne oparte są na gwarancjach prawnych, i w tym sensie ich wykonanie jest obligatoryjne, w przeciwieństwie do zobowiązań niekompletnych. Co więcej, w odniesieniu do treści zobowiązań można mówić o zobowiązaniach ogólnych, powiązanych z uniwersalnymi wartościami i prawami jednostek, i zobowiązaniach specyficznych, wynikających ze szczególnej roli, powiązań lub sytuacji adresata. W jeszcze innej propozycji rozwiązania problemu demarkacji Mitchell, Agle i Wood twierdzą, że kluczową rolę odgrywa posiadanie przez interesariuszy trzech atrybutów: możliwości wpływu na procesy decyzyjne przedsiębiorstwa, prawomocności związków z przedsiębiorstwem i naglącego charakteru wysuwanych roszczeń³⁴.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie podmiotów, które pozostają w relacjach z organizacjami gospodarczymi, można wyróżnić co najmniej cztery kategorie interesariuszy: (a) interesariusze, których interesy są bezpośrednio związane

³¹ J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford 2002, s. 22–32, 95–96.

³² J. W. Stoelhorst, P. Vishwanathan, *Beyond Primacy: a Stakeholder Theory of Corporate Governance*, «Academy of Management Review» 2024, vol. 49, nr 1.

³³ Por. J. Kaler, *Morality and Strategy in Stakeholder Identification*, «Journal of Business Ethics» 2002, nr 39(1–2).

³⁴ R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, «Academy of Management Review» 1997, vol. 22, nr 4.

z działalnością przedsiębiorstwa, a jednocześnie posiadają możliwości wpływu na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie (np. akcjonariusze, także pracownicy i reprezentujące ich związki zawodowe); (b) grupy nacisku, które stoją na straży interesów niepowiązanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa (np. organizacje pozarządowe); (c) grupy interesariuszy, które nie są zorganizowane i nie posiadają dostępu do procesów decyzyjnych; (d) instytucje regulacyjne, które mają prawnie gwarantowane możliwości kontroli przedsiębiorstwa i wpływu na podejmowane decyzje. Są to podmioty o różnych zasobach, których roszczenia wobec przedsiębiorstwa opierają się na odmiennych przesłankach normatywnych³⁵.

Rekonstruując polityczne odniesienia koncepcji interesariuszy, należy uwzględnić dwa najważniejsze czynniki.

Po pierwsze, mechanizm komunikowania roszczeń i wywierania wpływu na decyzje. Dla politycznych strategii charakterystyczne jest wykorzystanie mobilizacji społecznej i nacisku na instytucje publiczne lub działań za pośrednictwem instytucji politycznych. Mechanizmy wpływu usytuowane w sferze publicznej mogą być traktowane jako kryterium identyfikacji politycznej aktywności przedsiębiorstwa. Oś komunikacji i wywierania wpływu jest wyznaczana, z jednej strony, przez orientację na dialog i porozumienie, a z drugiej strony, orientację konfliktową, zakładającą sprzeczność celów w procesie oddziaływania interesariuszy na przedsiębiorstwo. Formy komunikowania roszczeń i wywierania wpływu są ściśle powiązane z rodzajem zasobów, będących podstawą oddziaływania. Stosowane strategie w obiektywny sposób determinują zakres strategicznych wyborów dostępnych dla organów zarządczych organizacji gospodarczych.

W węższym ujęciu, jako wyróżnik politycznego komponentu interakcji przedsiębiorstwa z interesariuszami może być traktowany konfliktowy tryb ścierania się interesów. Jednak warto pamiętać, że w kolejnych wersjach teorii interesariuszy eksponowane jest założenie bezkonfliktowego mechanizmu wywierania wpływu na decyzje przedsiębiorstwa³⁶. Na przykład, przedstawiciele PCSR spopularyzowali tezę, że właściwy dla tego obszaru polityki jest dyskurs deliberacyjny, jako normatywna zasada uprawomocnienia roszczeń interesariuszy³⁷. Założenie to utrudnia uwzględnienie oddziaływań, które okre-

³⁵ Por. Y. Fassin, *The Stakeholder Model Refined*, «Journal of Business Ethics» 2009, nr 84, s. 119–122.

³⁶ Por. R. E. Freeman, R. Velamuri, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), *Corporate Social Responsibility (CRS): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke 2006.

³⁷ A. G. Scherer, G. Palazzo, *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective*, «Academy of Management Review» 2007, nr 4; A. G. Scherer, G. Palazzo, D. Matten, *The Business Firm as a Political*

ślone bywają jako *private politics*, czyli działań podejmowanych przez grupy nacisku – np. aktywistów ekologicznych – z pominięciem procedur i instytucji publicznych upoważnionych do kształtowania stosunków przemysłowych³⁸.

Po drugie, usytuowanie wdrażanych strategii wobec wartości uznawanych za ważne w sferze publicznej, oraz polityk realizowanych przez instytucje publiczne. Jak się wydaje, w tym punkcie uzupełnieniem koncepcji interesariuszy są propozycje formułowane przez instytucjonalistów, którzy eksponują wpływ na struktury i praktyki organizacji różnego typu zinstytucjonalizowanych elementów otoczenia. Podkreśla się, że – obok czynników ekonomicznych i technologicznych – znaczenie mają normy i wartości, wyrastające z dominujących przekonań społecznych, kulturowe mity i ideały. Procesy adaptacji do instytucjonalnego otoczenia prowadzą do rozprzestrzeniania się określonych rozwiązań, uznawanych za skuteczne lub z innych powodów właściwe. W rezultacie w populacjach organizacji, które działają w środowiskach jednorodnych pod względem instytucjonalnej charakterystyki, obserwować można izomorfizm stosowanych rozwiązań, wyjaśniany przez przedstawicieli instytucjonalizmu potrzebami zewnętrznego uprawnocnienia. Odnosząc te twierdzenia do interesującej nas problematyki CSR, można sformułować ogólną hipotezę, że za procesami upowszechniania się różnych elementów „etycznej infrastruktury” organizacji, takich jak kodeksy etyczne czy audyty społecznej odpowiedzialności, stoją potrzeby legitymizacji. W klasycznej typologii organizacyjnego izomorfizmu W. W. Powell i P. J. DiMaggio wskazują na koercyjny izomorfizm, gdy na organizację wywierane są formalne lub nieformalne naciski przez inne organizacje, od których jest ona zależna, a także przez systemy prawne, wymuszające stosowanie rozwiązań dotyczących sprawozdawczości, przestrzegania norm bezpieczeństwa, polityki personalnej itp.³⁹ Koercyjne wpływy instytucjonalnego otoczenia przybierają formy gróźb użycia sankcji państwowych, delegitymizacji, pozbawienia ważnych zasobów materialnych lub odmowy współpracy. Źródłem nacisku mogą być instytucje państwowe, media, interesariusze (np. kooperanci, klienci, związki zawodowe) lub organizacje pozarządowe. Efektem wpływu instytucjonalnego otoczenia jest także

Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World, «Business & Society» 2014, nr 2; A. G. Scherer, *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20.

³⁸ Por. D. P. Baron, *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*, «Journal of Economics & Management Strategy» 2001, vol. 10, nr 1.

³⁹ W. W. Powell, P. J. DiMaggio, *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, przekł. A. Lompart, [w:] A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (wybór i opracowanie), *Współczesne teorie socjologiczne*, Warszawa 2006.

mimetyczny izomorfizm, polegający na kopiowaniu praktyk innych organizacji, szczególnie tych, które są rozpoznawane jako organizacje odnoszące sukcesy.

Warto zwrócić uwagę na paradoks, na który wskazuje sam R. E. Freeman. Skoro naczelnym postulatem teorii interesariuszy jest dostęp grup powiązanych z przedsiębiorstwem do procesu zarządzania, to społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się odpowiedzialnością wobec konkretnych interesariuszy. Freeman pisze: „(...) jeżeli każda grupa interesariuszy (...) zaczyna być postrzegana jako uprawnomocniony partner dialogu na temat tego, czym powinno być przedsiębiorstwo, postulat społecznej odpowiedzialności tak rozumianej całości staje się zbędny”⁴⁰. Tak więc, autentyczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa polega na tworzeniu wartości dla interesariuszy⁴¹. Jak jednak słusznie zauważają krytycy, zwolennicy koncepcji interesariuszy rzadko podejmują próbę wskazania konkretnych mechanizmów kształtowania funkcji celu przedsiębiorstwa jako rezultatu odczytywania i równoważenia potrzeb interesariuszy⁴².

Zakończenie

Zwolennicy PCSR stawiają tezę, że słabnięcie państw narodowych, przemiany mechanizmów regulacji w skali globalnej oraz dynamika relacji pomiędzy sferą odpowiedzialności publicznej i prywatnej tworzy impuls do zaangażowania ponadnarodowych organizacji gospodarczych w upowszechnianiu standardów politycznych, socjalnych i obywatelskich. Jest to idea określana jako postulat „obywatelskiej” aktywności biznesu i przywoływana jako jedna z popularnych koncepcji CSR⁴³. Przegląd dwóch koncepcji, wykorzystywanych w badaniach CSR – teorii zależności od zasobów i teorii interesariuszy – prowadzi do dwóch ogólnych wniosków.

Po pierwsze, analizowane koncepcje stwarzają zróżnicowane możliwości badania politycznych aspektów organizacyjnych strategii. W perspektywie RDT polityczny charakter CSR może być konceptualizowany jako transakcyjna strategia, której celem jest dostęp do zasobów instytucji państwowych lub innego

⁴⁰ R. E. Freeman, J. Liedtka, *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, «Business Horizons» 1991, nr 34(4), s. 93.

⁴¹ Por. R. E. Freeman, R. Velamuri, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), *Corporate Social Responsibility (CRS): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke 2006.

⁴² Por. A. K. Sundaram, A. C. Inkpen, *The Corporate Objective Revisited*, «Organization Science» 2004, vol. 15, nr 3.

⁴³ Por. D. Melè, *Corporate...*, s. 68–75; A. Crane, D. Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization*, Oxford 2007, s. 70–78.

typu podmiotów publicznych, bądź też zasobów, w pozyskaniu których istotne jest wsparcie ze strony instytucji publicznych. Analizując polityczne odniesienia koncepcji interesariuszy uwzględnione zostały różne czynniki: mechanizm komunikowania roszczeń i wywierania wpływu na decyzje przedsiębiorstwa, typ zasobów, będących podstawą tego wpływu, oraz korespondencję z wartościami i politykami publicznymi. Wymienione czynniki mogą być traktowane jako podstawa hierarchizacji interesariuszy i punkt wyjścia badania politycznych aspektów strategii stosowanych przez organizacje gospodarcze.

Po drugie, postulaty zwolenników PCSR nie znajdują przekonującego wsparcia na gruncie analizowanych koncepcji. Teoria RDT postuluje analizę strategicznych wyborów w kontekście redukcji zasobowych zależności różnego typu. Trudno wskazać kontekst uzależnienia ponadnarodowych organizacji gospodarczych, który wymusza lub przynajmniej inspirowa polityczne zaangażowanie korporacji na rzecz promocji praw obywatelskich w krajach, w których instytucje państwa nie są w stanie zabezpieczać ich egzekucji. Zwolennicy PCSR utrzymują, że w odniesieniu do krajów słabiej rozwiniętych rola transnarodowych organizacji gospodarczych może być w tym zakresie kluczowa.

Brak przekonujących uzasadnień też formułowanych przez eksponentów PCSR dostrzec można także na gruncie teorii interesariuszy, choć różnorodność jej wariantów utrudnia precyzyjną argumentację. Po pierwsze, teoria interesariuszy zakłada dialogowy proces wpływu na strategię CSR organizacji gospodarczych, oparty na zrównoważonych interakcjach interesariuszy. Podstawową charakterystyką obszarów słabiej rozwiniętych, na których występuje „luka regulacyjna”, jest asymetria zasobów organizacyjnych i determinowanych przez to możliwości oddziaływania w sferze publicznej. W sytuacji politycznej nierównowagi trudno liczyć na prospołeczne zaangażowania ponadnarodowych korporacji gospodarczych – co więcej, nierównowaga sprzyja różnym formom politycznego i gospodarczego imperializmu⁴⁴. Postulat wzięcia przez ponadnarodowy biznes współodpowiedzialności za demokratyzację i krzewienie praw obywatelskich – formułowany w oderwaniu od logiki funkcjonowania instytucji gospodarczych – jest nierealistyczny i pozbawiony przekonujących argumentów formułowanych w perspektywie teorii organizacji. Idealistyczne oczekiwanie przywódczego zaangażowania w sferze publicznej nie znajduje wsparcia z punktu widzenia założeń koncepcji interesariuszy.

⁴⁴ Por. R. Mayer, H. Huenteaob, E. Quintremanc, *The Tragic Failings of Political CSR: A Damning Verdict from the Indigenous Pehuenche Highlands in Chile*, «Journal of Management Studies» 2022, vol. 59, nr 4.

Bibliografia

- Awa H. O., Etim W., Ogbonda E., *Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*, «International Journal of Corporate Social Responsibility» 2024, vol. 9, nr 11.
- Baron D. P., *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*, «Journal of Economics & Management Strategy» 2001, vol. 10, nr 1.
- Boddeyn J. J., Brewer T. L., *International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions*, «Academy of Management Review» 1994, vol. 19, nr 1.
- Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, «Business Horizons» 1991, vol. 34, nr 4.
- Carroll A. B., *A history of corporate social responsibility. Concepts and practices*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009.
- Chen J. C., Roberts R. W., *Toward a More Coherent Understanding of the Organization–Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research*, «Journal of Business Ethics» 2010, nr 97.
- Clarkson M. B. E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, «Academy of Management Review» 1995, nr 20.
- Fassin Y., *The Stakeholder Model Refined*, «Journal of Business Ethics» 2009, nr 84.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984.
- Freeman R. E., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, «Business Horizons» 1991, nr 34(4).
- Freeman R. E., Velamuri R., *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), *Corporate Social Responsibility (CRS): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke 2006.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, «New York Times Magazine» wrzesień 1970, nr 13.
- Frynas J. G., Stephens S., *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*, «International Journal of Management Reviews» 2015, vol. 17.
- Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J., *Resource Dependence Theory: A Review*, «Journal of Management» 2009, vol. 36, nr 6.
- Holburn G. L. F., Vanden Bergh R. G., *Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries*, «Academy of Management Review» 2008, vol. 33, nr 2.
- Kaler J., *Morality and Strategy in Stakeholder Identification*, «Journal of Business Ethics» 2002, nr 39 (1–2).
- Lawton T., McGuire S., Rajwani T., *Corporate political activity: a literature review and research agenda*, «International Journal of Management Reviews» 2013, nr 15.
- Mallin C. A., Michelon G., *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, «Accounting and Business Research» 2011, vol. 41, nr 2.
- Matten D., *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization*, Oxford 2007.
- Mayer R., Huenteaob H., Quintremanc E., *The Tragic Failings of Political CSR: A Damning Verdict from the Indigenous Pehuenche Highlands in Chile*, «Journal of Management Studies» 2022, vol. 59, nr 4.
- Melè D., *Corporate Social Responsibility Theories*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009.

- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, «Academy of Management Review» 1997, vol. 22, nr 4.
- Nienhüser W., *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?*, «Management Revue» 2008, vol. 19, nr 1/2.
- Oliver Ch., Holzinger I., *The Effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework*, «Academy of Management Review» 2008, vol. 33, nr 2.
- Pearce J. L., De Castro J. O., Guillén M. F., *Influencing Politics and Political Systems: Political Systems and Corporate Strategies*, «Academy of Management Review» 2008, vol. 33, nr 2.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 2003.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford 2002.
- Powell W. W., DiMaggio P. J., *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, przekł. A. Lompart, [w:] A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (wybór i opracowanie), *Współczesne teorie socjologiczne*, Warszawa 2006.
- Rhodes C., Fleming P., *Forget political corporate social responsibility*, «Organization» 2020, vol. 27, nr 6.
- Sacconi L., *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification*, «Journal of Business Ethics» 2006, nr 68.
- Scherer A. G., *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20.
- Scherer A. G., Palazzo G., *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective*, «Academy of Management Review» 2007, nr 4.
- Scherer A. G., Palazzo G., Baumann D., *Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance*, «Business Ethics Quarterly» 2007, nr 4.
- Scherer A. G., Palazzo G., Matten D., *The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World*, «Business & Society» 2014, nr 2.
- Shaukat A., Qiu Y., Trojanowski G., *Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance*, «Journal of Business Ethics» 2016, nr 135.
- Stoelhorst J. W., Vishwanathan P., *Beyond Primacy: a Stakeholder Theory of Corporate Governance*, «Academy of Management Review» 2024, vol. 49, nr 1.
- Suchman M. C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, «Academy of Management Review» 1995, vol. 20, nr 3.
- Sundaram A. K., Inkpen A. C., *The Corporate Objective Revisited*, «Organization Science» 2004, vol. 15, nr 3.
- Tauzeeb J. A., Rajwani S., Lawton T. C., *Corporate political activity*, [w:] T. C. Lawton, T. S. Rajwani (red.), *The Routledge Companion to Non-Market Strategy*, London–New York 2015.
- Valente M., Crane A., *Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries*, «California Management Review» 2010, vol. 52, nr 3.