

dr Marek Rawski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ORCID: 0000-0002-1067-4725

e-mail: rawskim@uek.krakow.pl

Potencjał przedsiębiorstwa a możliwość realizacji zasady społecznej odpowiedzialności — ocena metodą refleksji strategicznej

**The company's potential and the possibility of implementing the principles
of social responsibility — based on reflective assessment method**

Celem publikacji jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości realizacji zasad CSR, a także na ile realizacja zasad CSR sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów potencjału przedsiębiorstwa. Nowością jest autorska modyfikacja realizacji trzeciego etapu metody i ukazanie możliwości jej wykorzystania do oceny realizacji przez przedsiębiorstwo zasad CSR. Przytoczony został przykład analizy dla rzeczywistego przedsiębiorstwa, pokazujący stronę techniczną stosowania metody i sposób interpretacji uzyskanych wyników.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, metoda refleksji strategicznej, interesariusze przedsiębiorstwa

The purpose of publication is test of showing, that features and ownership of method of strategic reflections allow to evaluate enterprise of stock in aspect of capability of realization of principle CSR, as well, as realization of principle CSR promotes fortification of element of potential of enterprise. A novelty is the author's modification of the implementation of this method's third stage and showing its modification possibilities for the use in assessment of enterprise's implementation of the CSR principles. Example has been presented, technical part of application of method of strategic reflection and manner of interpretation of gotten result.

Keywords

corporate social responsibility, method of strategic reflection, stakeholders enterprises

JEL: M31

Wprowadzenie

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, mające prowadzić do harmonijnego współdziałania wszystkich uczestników szeroko pojętego procesu wymiany (włącznie z instytucjami państwowymi), wymienia się w dyskusjach, jako ważny sposób zwiększania zarówno efektywności działania poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek (Frejman i Lidke, 1999; Wola-Tuzimek, 2019).

Najogólniej mówiąc, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*, CSR) to koncepcja zgodnie z którą, na etapie budowania strategii rozwoju, przedsiębiorstwo do-

bowolnie uwzględnia interesy społeczne, ochronę środowiska i relacje z różnymi grupami interesariuszy. Ta dobrowolność to nie altruizm, ale efekt kalkulacji. Przedsiębiorstwo musi generować zysk. Planowaniu podlega tempo generowania zysku. Jeżeli zarządzający przedsiębiorstwem dostrzegą, że wyjście poza spełnianie przez przedsiębiorstwo obowiązujących wymogów formalnych i prawnych, przyniesie wymierne korzyści (względnie stworzy korzystniejsze warunki dla ich osiągnięcia), to wydaje się, że powinno podjąć stosowane działania, głównie polegające na zwiększaniu inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska czy odpowiednie kształtowanie relacji z różnymi interesariuszami.



Potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa wpływających z wdrażania zasad CSR można wskazać wiele. Są to korzyści tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Można także wskazać korzyści, jakie działania przedsiębiorstwa stosującego CSR przynoszą dla środowiska¹. Czy potencjalne korzyści z wdrażania zasad CSR przekształcają się w rzeczywiste korzyści dla przedsiębiorstwa, między innymi zależy od wartości posiadanych zasobów, które umożliwią (ułatwią) osiągnięcie stosowanych korzyści, względnie uniemożliwią (osłabiają) ich osiągnięcie.

Celem głównym publikacji jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości realizacji zasad CSR. Celem dodatkowym jest próba oceny, na ile realizacja zasad CSR może sprzyjać umocnieniu (osłabieniu) zasobów przedsiębiorstwa. Realizacja celów wymaga wstępnie krótkiej refleksji nad uwarunkowaniami stosowania zasad społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo i wskazania sposobu wyboru czynników reprezentujących otoczenie i potencjał. Przytoczony zostanie przykład analizy, pokazujący stronę techniczną stosowania metody i sposób interpretacji uzyskanych wyników dla pierwszego przypadku.

Uwarunkowania realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest różnie rozumiana². Wynika to między innymi z poszukiwania źródeł tej koncepcji w obszarze filozofii (etyka biznesu), socjologii (teoria wymiany społecznej) czy polityki (koncepcja społecznej gospodarki rynkowej) (Kwarciański, 2006).

Powstały różne modele ukazujące istotę i naturę zjawiska. Najbardziej popularny model odpowiedzialności społecznej został zaproponowany przez A.B. Carrolla, który zakłada cztery poziomy odpowiedzialności, tworzących układ hierarchiczny: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna (Rybak, 2004, s. 29–31). Podstawa odpowiedzialności społecznej jest odpowiedzialność ekonomiczna. Tylko bowiem zyskowne prowadzenie działalności pozwala na przyjmowanie pozostałych rodzajów odpowiedzialności.

Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się, że społeczna odpowiedzialność to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie przejrzystych, długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami (interesariuszami) bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi jego funkcjonowaniem (Adamczyk, 2009, s. 89). Za ta-

kim ujęciem przemawia fakt, że koncepcja społecznej odpowiedzialności wywodzi się z tzw. *stakeholders theory*. Tak rozumiana odpowiedzialność opiera się na następujących założeniach (Berman, Jones i Wicke, 1999):

- przedsiębiorstwo ma związki z różnymi podmiotami, które wpływają na jego działalność i pozostają pod jego wpływem,
- relacje pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem należy rozpatrywać z punktu widzenia korzyści obu stron,
- każdy z interesariuszy dąży do osiągnięcia maksymalnych korzyści,
- podejmowane decyzje kształtowania relacji mają charakter strategiczny.

Prowadzenie stosownych analiz i kalkulacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej pozwala na uwzględnienie wszystkich wymienionych założeń.

Oczekiwania różnych grup pozostających w relacjach z przedsiębiorstwem można różnie rozpatrywać. Przykładowo, w pierwszej kolejności mogą być określane różne płaszczyzny społecznej odpowiedzialności, a w drugiej kolejności identyfikowani konkretni interesariusze i ich oczekiwania. Potencjalnie można wyróżnić następujące płaszczyzny społecznej odpowiedzialności (Adamczyk, 2009, s. 53–64): ekonomiczna, socjologiczna, ekologiczna, prawna, etyczna.

Inne podejście (wykorzystane w niniejszej publikacji) polega na wskazywaniu różnych podmiotów (grup interesów), które wpływają na działalność przedsiębiorstwa i pozostają pod jego wpływem oraz identyfikacji ich oczekiwań. Pojęcie grup interesów ewoluowało. Obecnie uważa się, że grupę interesów tworzą te podmioty czy grupy osób, które spełniają następujące kryteria (Mendel, 2001):

- wysuwają żądania wobec przedsiębiorstwa,
- mają potencjalną względnie faktyczną możliwość wyegzekwowania tych żądań,
- mają chęć wykorzystania swojej siły wpływu na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swoich żądań.

Identyfikując relacje społeczne przedsiębiorstwa, należy wyjść od identyfikacji interesariuszy przedsiębiorstwa. Na tym etapie pomocne są różnego typu klasyfikacje interesariuszy, ukazujące ich charakterystyczne cechy.

Każde przedsiębiorstwo ma „swoich” interesariuszy. Poniżej wskazano tych interesariuszy, którzy, jak się wydaje, powinni być rozważani jako istotni w pierwszej kolejności (Paliwoda-Matolańska, 2009, s. 160): akcjonariusze czy szerzej właściciele, pracownicy, dostawcy i kooperanci, klienci, konkurenci, instytucje finansowe, instytucje rządowe i społeczne, społeczności lokalne.

Dążąc do realizacji społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwo powinno posiadać i odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby. Zasobem można

nazwać wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie.

Zasoby przedsiębiorstwa można rozpatrywać z wielu punktów widzenia i w wielu przekrojach. Najwartościowszym wydaje się być uporządkowanie poszczególnych elementów zasobu przedsiębiorstwa w układzie funkcji. Zasoby powinny stanowić system, złożony z podsystemów, z których każdy spełnia określone funkcje przyczyniając się do osiągnięcia celu całego systemu. Te podsystemy to sfery funkcjonalno-zasobowe. W zależności od stopnia agregacji, zasoby można grupować w różne sfery. Najczęściej wyróżnia się sferę: działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki zaopatrzeniowej, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, ogólną. Każda sfera składa się z elementarnych składników³. Dla każdego przedsiębiorstwa zestaw składników jest odmienny, a determinowany swoistymi warunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyboru składników zasobów przedsiębiorstwa można dokonać wykorzystując różne kryteria, np. ważność poszczególnych składników dla realizacji funkcji przedsiębiorstwa, poziom w porównaniu do głównych konkurentów, poziom w porównaniu do liderów, poziom w porównaniu do minimalnych wymagań w sektorze itp. (Stankiewicz, 2002, s. 125).

Badanie relacji przedsiębiorstwa z wybranymi interesariuszami

Proces analizy metodą refleksji strategicznej (w oryginalnej wersji) należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych charakterystyk otoczenia dalszego, jak i charakterystyk wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń).

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Wykaz powinien zawierać charakterystyki najistotniejszych elementów potencjału.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał–otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10–12 elementów otoczenia i potencja-

łu przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz — tablicę krzyżową⁴.

Realizacja trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej dla rozważanego problemu wymaga modyfikacji, w pierwszej kolejności zdefiniowania zmiennych (czynników), które będą analizowane, tak reprezentujących otoczenie, jak i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane elementy zasobów strategicznych przedsiębiorstwa (ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany). Zmienne reprezentujące „otoczenie” to oczekiwania (aktualne, względnie prognozowane) poszczególnych interesariuszy formułowane względem przedsiębiorstwa.

Poszczególni interesariusze charakteryzują się specyficznymi rodzajami i poziomem oczekiwań, a możliwość ich spełnienia wynika z siły (możliwość doprowadzania do wystąpienia pożądanych efektów), umocowania (legitymizacja prawna i społeczna pozwalająca na wywieranie nacisku), niecierpliwości (waga i wrażliwość czasowa zainteresowania) tych podmiotów (Nowak, 2007, s. 20–26). Z drugiej strony, przedsiębiorstwa charakteryzują się określonymi zasobami, które warunkują realizację oczekiwań własnych jak i innych interesariuszy. Wyróżnione rodzaje oczekiwań oraz zasobów mogą wyznaczać zbiór pozytywnych i negatywnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, których wzajemne oddziaływanie w sposób generalny opisuje relacje zachodzące między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem.

W tablicy 1 przedstawiono w ujęciu modelowym zestaw zmiennych mogących być przedmiotem analizy, tak reprezentujących zasoby przedsiębiorstwa, jak i głównych interesariuszy. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego”, będącego przygotowaniem do właściwej analizy.

Ważną kwestią jest zbudowanie szczegółowej listy będącej wykazem czynników zasługujących na miano strategicznych składników zasobów dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Nie można zbudować powszechnie obowiązującej listy czynników. To konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalają na jej skompletowanie i dla poszczególnych przedsiębiorstw będzie ona odmiennie wyglądała. Można wskazać przykładowe czynniki, które jak się wydaje, mogą mieć największe znaczenie i powinny być rozważane w pierwszej kolejności.

Uszczegółowienie czynników charakteryzujących poszczególnych interesariuszy jest pochodną rozpoznanych i istotnie zróżnicowanych ich oczekiwań.

Określenie przyjętych do analizy, tak elementów zasobów, jak i elementów oczekiwań wybranych interesariuszy, powinno być powiązane z przyjętą koncepcją badania, a głównie założonym kierunkiem oddziaływania tych elementów na siebie. Ustalenie bowiem, które z nich będą miały charak-

Tablica 1. Tablica do badania relacji zachodzących między oczekiwaniami interesariuszy a zasobami przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie		Interesariusze								
		Akcjonariusze	Dostawcy	Klienci	Konkurenci	Instytucje finansowe	Organizacje społeczne	Społeczności lokalne	..	Suma
Zasoby	Personel									
	Finanse									
	Badania i rozwój									
	Marketing									
	Produkcja									
	Zaopatrzenie									
	...									
	Suma									Suma ocen

Źródło: opracowanie własne.

ter elementów niezależnych, a które zależnych, będzie w dużym stopniu determinowało ich zoperacjonalizowanie. Występują dwie sytuacje:

- gdyby przyjąć za niezależne podmioty oceniające, a zależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, należałoby rozważyć, czy charakter i sposób oddziaływania interesariuszy związany z realizacją swoich oczekiwań, sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych,
- gdyby przyjąć za niezależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, a zależne podmioty oceniające (z ich oczekiwaniami), należałoby rozważyć, czy elementy zasobów pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez interesariuszy.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawione w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją.

W tablicy 2 zestawiono przykładowe elementy opisujące wybrane obszary funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa oraz zestaw oczekiwań wybranych grup interesariuszy. Relacje oceniano⁵, wykorzystując liczby z przedziału <-2; +2>.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych wynosi +31 punktów co oznacza, że rozważany zestaw zasobów przedsiębiorstwa zaspokaja potrzeby rozważanych interesariuszy. Świadczy to o dużych możliwościach realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec zróżnicowanie uzyskanych wyników. Analizowany zestaw elementów zasobów przedsiębiorstwa lepiej zaspokaja oczekiwania kooperantów i dostawców (+7 punktów), niż oczekiwania społeczności lokalnych (+14 punktów). Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma więk-

sze możliwości stosowania zasad społecznej odpowiedzialności względem kooperantów i dostawców niż względem społeczności lokalnej. Elementy zasobów sfery marketingu są skuteczniejsze w zaspokajaniu łącznie oczekiwań łącznie obu rozważanych interesariuszy (+18 punktów) w stosunku do elementów zasobów sfery zatrudnienia (+13 punktów). Elementy zasobów sfery marketingu dają większe możliwości realizacji zasad społecznej odpowiedzialności. Są bardziej użyteczne do zaspokajania oczekiwań kooperantów i dostawców (+11 punktów) niż do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych (+7 punktów). Elementy zasobów sfery zatrudnienia są bardziej użyteczne do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych (+7 punktów) niż do zaspokajania oczekiwań kooperantów i dostawców (+6 punktów).

Analizując rozkłady brzegowe w tablicy 2, można wskazać te elementy rozważanych zasobów przedsiębiorstwa, które lepiej są predysponowane do zaspokajania oczekiwań obu rozważanych interesariuszy łącznie, np. umiejętność prognozowania zmian na rynku (+8 punktów), szacunek dla interesariuszy (+7 punktów), możliwość kształtowania produktu (+6 punktów), kontrola produktów w kanałach dystrybucji (+6 punktów). Najslabiej są predysponowane do zaspokajania łącznie oczekiwań obu rozważanych interesariuszy te elementy zasobów przedsiębiorstwa, których suma brzegowa jest ujemna, np. brak systemu informacji marketingowej (-5 punktów), mało skuteczne działania promocyjne (-5 punktów), mała kreatywność pracowników (-3 punkty), brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji (-2 punkty). Są to elementy zasobów, które wymagałyby szczegółowej oceny i zmian ich

Tablica 2. Tablica do badania wpływu zasobów przedsiębiorstwa na realizację oczekiwań społeczności lokalnej oraz kooperantów i dostawców (fragment dla wybranych elementów)*

Wyszczególnienie		Interesariusze										
		Społeczności lokalne					Kooperanci i dostawcy					
		Tworzenie miejsc pracy	Ochrona środowiska naturalnego	Działania na rzecz rozwój lokalnego	Sponsorowanie imprez	Suma	Wiarygodność finansowa partnera	Wywiązywanie się ze zobowiązań	Etyka działania	Jakość procesu komunikacyjnego	Suma	SUMA
Sfera zatrudnienia	Zadawalający pracowników system motywacyjny	+1	0	+1	0	+2	0	0	0	+1	+1	+3
	Brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji	0	-1	-1	0	-2	0	0	0	0	0	-2
	Istnienie „ducha współpracy”	+1	+1	+1	0	+3	0	0	0	+1	+1	+4
	Szacunek dla interesariuszy	0	+1	+2	+1	+4	0	+1	+1	+1	+3	+7
	Efektywny system rekrutacji	+1	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1	+2
	Lojalność pracowników wobec firmy	+1	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1	+2
	Mała kreatywność pracowników	0	-1	-1	0	-2	0	0	0	-1	-1	-3
	Suma	+4	0	+2	+1	+7	0	+1	+1	+4	+6	+13
Sfera marketingu	Słaba znajomość potrzeb klientów	0	0	0	+1	+1	0	0	0	-1	-1	0
	Znajomość konkurentów	0	+1	+1	0	+2	0	0	0	+1	+1	+3
	Możliwość kształtowania produktu	0	+1	+1	0	+2	+1	+1	+1	+1	+4	+6
	Stosowanie elastycznej polityki cenowej	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+4	+5
	Kontrola produktów w kanałach dystrybucji	+1	+1	+1	0	+3	+1	+1	0	+1	+3	+6
	Mało skuteczne działania promocyjne	0	-1	-1	-1	-3	0	-1	0	-1	-2	-5
	Umiejętność prognozowania zmian na rynku	+1	+1	+1	+1	+4	+1	+1	+1	+1	+4	+8
	Brak systemu informacji marketingowej	0	-1	-1	-1	-3	0	-1	0	-1	-2	-5
	Suma	+2	+2	+3	0	+7	+4	+2	+3	+2	+11	+18
	SUMA	+6	+2	+5	+1	+14	+4	+3	+4	+6	+17	+31

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa średniej wielkości działającego na rynku spożywczym w Małopolsce. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie. Oceny to efekt „burzy mózgów” kierownictwa przedsiębiorstwa. Dla czytelnika, nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

stanów w aspekcie realizacji społecznej odpowiedzialności.

Rozważane zasoby przedsiębiorstwa łącznie są szczególnie predysponowane do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych co do tworzenia miejsc pracy (+6 punktów) i działania na rzecz rozwoju lokalnego (+5 punktów), a oczekiwań kooperantów i dostawców co do poprawy jakości procesu komunikacyjnego (+6 punktów).

Podsumowanie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać, do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy elementami strategicznymi zasobów przedsiębiorstwa, a oczekiwaniami

mi formułowanymi przez różnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki metody, aby móc ją wykorzystać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych elementów zasobów przedsiębiorstwa w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności,
- uwzględnieniu oczekiwań istotnych dla przedsiębiorstwa interesariuszy.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej pomiędzy elementami zasobów przedsiębiorstwa a oczekiwaniami interesariuszy polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: można rozważać czy charakter i sposób

oddziaływania interesariuszy, związany z realizacją swoich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a także — czy elementy strategicznych zasobów przedsiębiorstwa pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez interesariuszy.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania, poczynając od całościowej analizy wszystkich elementów zasobów i oczekiwań wszystkich interesariuszy, a kończąc na analizie elementów zasobów wybranej sfery funkcjonalno-zasobowej i oczekiwań jednego, wybranego, interesariusza.

Przypisy

- ¹ Szczegółowy wykaz korzyści wewnętrznych, zewnętrznych dla przedsiębiorstwa i dla środowiska można znaleźć np. w: Czubala, Jonas i Wojnarowska, 2017, s. 33–35; Bartkowiak, 2011, s. 35–36.
- ² Genezę i ewolucję koncepcji CSR oraz bogaty wykaz definicji przedstawiono m.in. w: Czubala, Jonas i Wojnarowska, 2017, s. 5–16; Rok, 2013, s. 28–41, Janeczek, 2016, s. 17–22.
- ³ Bogaty zestaw elementarnych składników zasobów można znaleźć np. w: Stankiewicz, 2002, s. 119–124.
- ⁴ Charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć np. w: Martyniak, 1996; Kowalkowski, Krzyżanowska, Moszoro i Rawski, 2010; Oblój, 2007; Martyniak, 2002.
- ⁵ Autorskie rozwiązanie polegające na wykorzystaniu do oceny relacji liczb całkowitych z przedziału $<-2; +2>$ zostało przedstawione np. w: Rawski, 2002.

Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Bartkowiak, G. (2011). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Warszawa: Difin.
- Berman, S., Jones, T. i Wicke, A. C. (1999). Convergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review*, 24.
- Czubala, A., Jonas, A. i Wojnarowska, H. (2017). *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Frejman, E. i Lidke, J. (1999). Corporate Social Responsibility a Critical Approach. *Business Horizons*, (July–August).
- Janeczek, U. (2016). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kowalkowski, A., Krzyżanowska, M., Moszoro, M. i Rawski, M. (2010). *Menedżer w organizacji — postrzeganie konkurencji oraz refleksja strategiczna*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Kwarciński, T. (2006). Możliwości czy dobra pierwotne. *Roczniki Filozoficzne*, LIV(1).
- Martyniak, Z. (1996). *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Martyniak, Z. (2002). *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Mendel, T. (red.). (2001). *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Nowak, M. (2007). *Controlling działalności marketingowej*. Warszawa: PWE.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rawski, M. (2002). Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT. *Przegląd Organizacji*, (3).
- Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Stankiewicz, M. J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wyd. „Dom Organizatora”.
- Wolak-Tuzimek, A. (2019). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność*. Warszawa: CeDeWu.