



UTJECAJ ODRŽIVOG POSLOVANJA I KRIZNOG MENADŽMENT NA UGLED ORGANIZACIJE

EFFECT OF SUSTAINABLE BUSINESS AND CRISIS MANAGEMENT ON ORGANIZATION'S REPUTATION

Branko Mihaljević¹, Ivan Toth², Vitomir Boić³

Rezime: Kada raspravljamo o održivom poslovanju jedno od glavnih pitanja vezano za ovu problematiku jest pridonosi li ono poslovanju u užem smislu – profitu – i utječe li na ugled tvrtke. Istraživanje relevantne i dostupne literature pokazuje, da sve veći broj autora smatra i navodi brojne primjere u prilog zaključku da postoji veza, izravna ili neizravna, između profitabilnosti tvrtke i njezine težnje za postizanjem društvenih ciljeva. Teško j izravno dokazati brojkama da održivo poslovanje čini kompanije profitabilnijim jer postoji previše varijabli, i teško je odrediti što je bilo prije – je li kompanija prvo postala profitabilna pa tek tada mogla sebi dopustiti biti odgovornom, ili je bilo obrnuto? Prinos ugledu čini se neospornim, a to također doprinosi profitabilnosti. Da bi održivo poslovanje doprinosilo profitu, ono mora biti dio ukupne politike kompanije te tada društvena odgovornost korporacije može biti preivorena u konkurentsku prednost. Način na koji se korporacija ponaša unutar društvenih okvira mora biti test odgovornosti i osnova na kojoj se oblikuju odluke uprave.

Abstract: When discussing sustainable business is one of the main questions regarding this issue is whether it contributes to business in the narrow sense - profit - and does it affect the company's reputation. Research relevant and available literature shows that a growing number of states and is considered by many examples support the conclusion that there is a connection, direct or indirect, between the profitability of the company and its aspirations to achieve social objectives. It is difficult to prove the numbers j directly to sustainable business makes companies more profitable because there are too many variables, and it is difficult to determine which came first - the first company to become profitable, and only then could afford to be responsible, or is it vice versa? Yield reputation seems indisputable, and this also contributes to profitability. To be a viable business contributed profit, it must be part of the overall company policy and then the social responsibility of corporations can be turned into competitive advantage. The way corporations behave within the social framework has to be a test of responsibility and the basis on which to form a management decision.

¹ mr. sc. Branko Mihaljević, Veleučilište Velika Gorica, 10 410 Velika Gorica, Zagrebačka cesta 5, Hrvatska, branko.mihaljevic@vvg.hr

² mr.sc. Ivan Toth, Veleučilište Velika Gorica, 10 410 Velika Gorica, Zagrebačka cesta 5, Hrvatska, ivan.toth@vvg.hr

³ mag. Iur. Vitomir Boić, Županijski sud u Velikoj Gorici, Kneza Branimira 1, 10410 Velika Gorica, Vitomir.Boic@zsvg.pravosudje.hr

UVOD

Održivo je poslovanje najteži izazov za poslovne lidere. Za takvo poimanje društvene odgovornosti traži se i nova vrsta lidera. Raste broj novi lidera koje javnost društveno procjenjuje i koji su javno eksponirani. U postavljanju novih pravaca djelovanja i njihovih održavanja u burnoj okolini vođe trebaju posjedovati pet unutarnjih kompasu: strateški, akcijski, kulturološki, društveno – politički i moralni kompas.

Pristupu tvrtki kao stroju – uobičajenom u suvremenoj teoriji i praksi upravljanja u kontekstu odgovornog poslovanja – suprotstavlja se koncept tvrtke kao živog bića koje evoluiru.

Način na koji se korporacija ponaša unutar društvenih okvira mora biti test odgovornosti i osnova na kojoj se oblikuju odluke uprave. Građanska korporacija mora potpuno iskoristiti prilike za učenje i djelovanje ugrađujući društvene i ekološke ciljeve u svoju osnovnu djelatnost tako da svoje interne vrijednosti i sposobnosti koristi na učinkovit način.

1. ODRŽIVO POSLOVANJE KAO KONKURENTSKA PREDNOST

Neki suvremeni zagovaratelji održivog razvoja iz poslovnog sektora upozoravaju da nijedna studija do sada nije zaista dokazala da težnja za odgovornošću čini kompanije profitabilnijim. Prema njihovom mišljenju postoji previše varijabli i teško je odrediti što je bilo prije – je li kompanija prvo postala profitabilnom i tek si tada mogla dopustiti biti odgovornom, ili je bilo obrnuto? Prinos ugledu, s druge strane, čini se neospornim. Neki autori navode rezultate istraživanja koje je provela organizacija SustianAbility koji pokazuju da je utjecaj odgovornog poslovanja na vrijednost dionica u najgorem slučaju neutralan, dok se u nekim slučajevima pokazalo da znatno doprinosi vrijednosti⁴. Budući da na vrijednost dionica utječe vrijednost brenda i ugled kao neopipljive kvalitete, oni zaključuju da održivo poslovanje bez sumnje ima utjecaj na vrijednost dionica, a taj je utjecaj vjerojatno dugoročan.

Općenito govoreći, zagovornici odgovornog poslovanja tvrde da se ono i očituje na planu profita ako je dio politike kompanije. Na tragu takve tvrdnje su i neki autori koji smatraju da društvena odgovornost koja proizlazi iz korporativne odgovornosti može biti pretvorena u konkurentsku prednost. Zagovarajući važnost društvene dimenzije u modernoj kompaniji naglašavaju da se tri ključne dimenzije odgovornog menadžmenta – financijska, operativna i društvena – prožimaju kao „tri niti konopca“. Očito je da to vodi do snažne potrebe za etičkom dimenzijom u društvenom nastupu kompanije.⁵

Dalla Costa navodi prednosti etičkog poslovanja. On zagovara pravednost u odnosima koja prepoznaje da su za vrijednost tvrtke sve važniji njezini odnosi s dionicima. Prema Costi odnosi s potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima i strateškim partnerima, kao i globalni ugled brenda kritično su važni za tvrtku⁶. S vremenom ti odnosi postaju sve složeniji i uključuju zadovoljenje potreba koje nisu samo funkcionalne nego i emocionalne i moralne. Poanta nije više u tome da bi etično poslovanje moralo rezultirati povratom investiranog kapitala, nego da je povrat investiranog kapitala bez etičnog poslovanja daleko rizičnije i zapravo ga je često nemoguće postići. Sve je više dokaza da snaga pokreta etičkog konzumerizma raste te da poslovanje treba udovoljiti novim zahtjevima za drugačijim porukama usmjerenim na potrošače, pa i drugačijim pričama koje su dio marketinške komunikacije.

Sagawa i Segal smatraju da pred poslovanjem u kontekstu odgovornog poslovanja stoje tri ključna izazova⁷. Ponajprije, ono što karakterizira vizionarske kompanije nije karizmatično vodstvo ili izvrsna ideja, nego sposobnost da „sačuvaju osnovno“, a da u isto vrijeme potiču promjene. Te kompanije imaju nekoliko zajedničkih karakteristika: određuju velike i hrabre ciljeve kako bi potaknule napredak, pokušavaju različite stvari i čuvaju ono što vrijedi. Na drugom je mjestu potreba

⁴ Holliday, C.O., S., Schmidheiny, S., Wats, P. *Walking the Talk*, Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002. str. 104-111.

⁵ Epstein, M., Birchard, B., *Counting what Countes*, New York: Perseus Books, 2000. str. 19.

⁶ Dalla Costa, J., *The Ethical imperative*, Perseus Books, New York, 1998. str. 119.

⁷ Sagawa, Sh., Segal, S., *Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship*, *The Journal of Corporate Citizenship*, 2. 2000. str47-49.

održanja partnerstva u društvenom sektoru. Iskrenost – ili nedostatak iskrenosti – koju iskazuju tvrtke kada podupiru neki cilj često je očita partnerima, zaposlenicima i javnostima. Snaga partnera u socijalnom sektoru te njihova sposobnost da pomognu poslovanju da zadovolji svoje potrebe proizlazi iz učinkovitosti u postizanju socijalne misije. Međutim, i kada poslovni sektor ima najbolje namjere, ne smije upasti u kolotečinu ponašanja karakterističnu za filantropu jer time stvara kulturu ovisnosti svojih neprofitnih partnera. I na kraju, važno je pokazati, javno manifestirati, društveni učinak tvrtke.

Potreba tvrtke za informiranjem o društvenom učinku poklapa se s rastućim zahtjevom za transparentnošću poslovanja. Kompanije će se sve više morati suočavati s dramatično povećanom otvorenošću, revolucionarnom odgovornošću koja će obuhvaćati cjelokupan trostruki učinak biznisa te iznenađujuće ambiciozne definicije društvene jednakosti i korporativne odgovornosti.

Održivo je poslovanje najteži izazov za poslovne lidere. Za takvo poimanje društvene odgovornosti traži se i nova vrsta lidera. Broj novih lidera koje javnost društveno procjenjuje i koji su javno eksponirani raste. Kada ih se ocjenjuje pozitivno, sve ih se više naziva građanskim izvršnim direktorima.

Pitanje o mjestu kulture u komunikaciji društveno odgovornih tvrtki jedno je od najvažnijih strateških pitanja za globalne tvrtke koje bi trebale naći odgovor globalnom pristupu etničkim kulturalnim razlikama i lokalnim vrijednostima u odnosima sa zajednicom kao dijelu strategije odnosa s javnostima.

Ako je tvrtka živi entitet koji uči, kako funkcionira u društvenoj sredini? Uolikoj mjeri ona može transformirati društvo, transformirajući sebe kroz učenje? Je li tvrtka i građanin, s pravima i obvezama pojedinca? Na ova pitanja djelomično odgovara Simon Zadek koji kaže da doprinos korporacije održivom razvoju treba shvatiti u kontekstu njihovih korisnih mogućnosti i načina na koji ih iskorištavaju⁸. Korporacije koje uz financijski učinak poklanjaju mnogo pozornosti i svojem učinku na društvo i okoliš primjer su korporativnog građanstva.

2. ODRŽIVO POSLOVANJE KAO SURADNJA

Tri područja biznisa – korporativna društvena odgovornost, poslovna etika i korporativno upravljanje – razvila su se više – manje neovisno, ali bi se za potrebe teorije i istraživanja prema njima trebalo odnositi kao prema jednoj akademskoj disciplini. Nema sumnje da su tri područja usko povezana. Štoviše, korporativno upravljanje smatra se dijelom ukupne društvene odgovornosti tvrtke, a etičko je poslovanje jedna od stavki na kojima tvrtka treba dokazati svoj odgovoran stav i uspjeh. Jesu li tvrtke pokretači ključnih društvenih promjena koje će ih – prema mišljenju protivnika pokreta odgovornog poslovanja staviti pod još veći pritisak, učinivši ih tvrtkama – građanima, s određenim brojem rastućih obveza ili je to državni sektor? Koncept tvrtke građanina jest imperativ. Promjene ne dolaze samo iz vladina sektora. Javna je politika, posebice zakonska regulativa, važna, no istodobno raste važan potencijal i sve veći broj čimbenika, globalnih i onih vezanih uz određene projekte, koji potiču tvrtke na proaktivno djelovanje pa tvrtke postaju inicijatori i pokretači promjena. To je posebno važno za one zemlje u razvoju u kojima lokalne zajednice razočarane zbog nemoći vladajućih struktura te zbog neispunjenih obećanja o povratu djela nadoknade za eksploataciju i poreza, same izravno stupaju u kontakt s tvrtkama kako bi osigurale barem minimalnu ekonomsku korist unutar zajednice⁹.

Pitanje djelovanja tvrtke riješeno je, u pravilu, nacionalnim zakonodavstvom. No, je li to sve? Prema modelu suradničke tvrtke koji predlaže Halal, misiju biznisa treba redefinirati tako da ona istodobno služi i kapitalu i društvu te da se suodnosi prema svojim dionicima kao prema partnerima koji suradnjom i zajedničkim rješavanjem problema stvaraju ekonomsku i socijalnu vrijednost. Halal analizira razne sastavnice odnosa između tvrtke i strana zainteresiranih za njezino poslovanje. Jedan od tih elemenata je rješavanje sukoba, zatim jednako postupanje prema svima, uvažavanje tržišne utakmice, političko cjenkanje. I konačno suradnja je i zajedničko rješavanje problema.

3. ODRŽIVO POSLOVANJE KAO POVJERENJE

⁸ Zadek, S., *The Civil Corporation*, Earthscan Publications Ltd, 2001. str. 9.

⁹ Warhurst, A., *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment*, *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 1, 2001. str. 57 – 73.

Strateška filantropija izraz je dobrog građanskog ponašanja zato što iskazuje produktivno i učinkovito upravljanje s ono malo tvrtkinih resursa koji su dostupni u javne svrhe. Ako ih se primjereno iskoristi, ti bi resursi trebali potaknuti budući angažman poslovnog svijeta u unapređivanju zajednice uz pomoć strateških programa i stalnih dijaloga sa zajednicom.

Postoji nekoliko bitnih obilježja dijaloga s interesnim skupinama u kontekstu filantropije i odgovornog poslovanja. Ponajprije mora postojati mogućnost da sva bitna gledišta nositelja interesa u tvrtki budu uključena u dijalog. Određenje bitnih gledišta mijenjat će se iz godine u godinu. Na temelju toga bit će odabrane one interesne skupine koje će zaista i sudjelovati u dijalogu. Moraju, nadalje, biti dostupne informacije o trenutnom stanju tvrtke, kao i svake dvojbe u vezi s trenutnim i budućim poslovanjem tvrtke. Tvrtka svaku kritiku mora shvatiti ozbiljno, i to tako da to vide i ostali. Tvrtka također mora izvješćivati o dijalogu koji vodi s različitim interesnim grupama u tvrtki. To je važno zbog strukture dijaloga i zbog toga da strane koje izravno ne sudjeluju u tom procesu budu informirane te da dobiju mogućnost izraziti svoje neslaganje.

Onim stranama koje nisu zadovoljne u dijalogu s interesnim skupinama tvrtka mora pružiti mogućnost da reagiraju na dijalog. Posljedica toga može biti uključivanje drugih strana u dijalog, barem na razini upoznavanja sa sadržajem sljedećih krugova dijaloga – o čemu se također mora izvijestiti.

I društvena odgovornost i dijalog s interesnim skupinama u tvrtki jednako upućuju na odnos koji je učinkovit samo ako postoji povjerenje. Povjerenje je posebno važno u vrijeme vidljive promjene u okolini. O povjerenju se može govoriti i kao kategoriji na individualnoj razini¹⁰.

Koje su odlike povjerenja u poslovnim odnosima? Korporativno građanstvo i partnerstvo sa zajednicom ne iskazuje se samo u davanju materijalnih sredstava potrebitoj zajednici nego i u davanju na raspolaganje ostalih resursa, među inim, i ljudskog rada.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja u literaturi se najčešće podrazumijeva odgovornost organizacije prema interesnim skupinama ili dionicima.

4. ODRŽIVO POSLOVANJE KAO ETIČNA ODLIKA

Nakon propasti tvrtke Enron i drugih krupnih korporativnih skandala u SAD pitanje upravljanja tvrtkom postalo je jedno od ključnih pitanja poslovanja. Uglavnom se procjenjuje učinak uprave i glavnih direktora sektora na učinak u kontekstu održivog i odgovornog poslovanja.

Održivi razvoj najčešće je zajednička platforma u uspješnim primjerim međusektorskog partnerstva. Ključna dvojba održivog razvoja koju je u fokus doveo Svjetski skup o održivom razvoju 2002. godine u Johannesburgu jest ona o obaveznosti prema dragovoljnoj odgovornosti. Pojednostavljeno, iskristalizirala su se dva tabora. Na jednoj strani lobi biznisa koji se zalagao za odgovornost biznisa za održivi razvoj – koja će se manifestirati tako da biznis dragovoljno i raznim partnerstvima pridonosi održivom razvoju. Na drugoj su strani predstavnici civilnog sektora kao zagovaratelji obveznog preuzimanja odgovornosti i koji smatraju da je biznis glavna prepreka održivom razvoju te od nacionalnih vlada traži striktnu regulativu korporativnog ponašanja, kao i obveznu odgovornost na međunarodnoj razini.

Svjesni da oba tabora u osnovi zastupaju interese sektora održivog razvoja, ali uzevši u obzir važnost poslovnih subjekata održivom razvoju, Hamman, Acutt i Kapelus, analizirali su oba pristupa te se založili za mogući treći pristup koji bi bio njihova sinteza. Sintetski model predlaže drukčiju procjenu trenutne uloge biznisa u održivom razvoju. Biznis je onaj koji pridonosi i ometa. Vlade moraju biti aktivnije nego do sada u omogućavanju partnerstva biznisa i civilnog sektora, a postoji i potreba za multilateralnom vladinom koordinacijom. Očekuje se fleksibilnost nevladinih udruga u poimanju biznisa, a isti pristup kritičke suradnje očekuje se i od biznisa. Prema njihovu mišljenju novo korporativno građanstvo traži obnovljeni naglasak na suradničko stvaranje pravila i zajedničku primjenu preko trisektorskog partnerstva.

Tvrtke sve više nastoje popraviti upravljanje svojim odgovornostima prema širem broju dionika radi stvaranja dugoročne vrijednosti. Pri tome se sve više okreću institucionalizaciji tema društvene i ekološke tematike oko koncepta održivog razvoja. Međutim, tvrtke koje primjenjuju inicijative za

¹⁰ Winsdor, D., Stakeholder Responsibilities, The Journal of Corporate Citizenship, Issue 6, 2002. str. 19 – 35.

održivost suočavaju se s bitnim izazovom s obzirom na barem nekoliko aspekata procesa primjene koji su ključni za njegov uspjeh, to jest za to da ulaganje u održivi razvoj opravdaju profitabilnošću.

Nema sumnje da je značenje korporativne etike poraslo na svjetskoj razini nakon skandala s Enronom. Na popisu korporativnih skandala koji su potresli SAD završivši likvidacijom imovine, slomom nekad vodećih korporativnih brendova i složenim parnicama, našle su se i druge vrlo moćne kompanije.

Etički posrtaji nisu dobri za poslovanje u SAD, kao ni u Europi, zato što se javno povjerenje smanjuje. U sklopu istraživanja ukupno 860 izvršnih direktora velikih kompanija u sedam velikih tržišta (SAD, Kanada, Belgija, Njemačka, Italija, Nizozemska, Velika Britanija) ispitano je o brojnim temama u vezi korporativnog ugleda za tvrtku, ulogu izvršnog direktora, upravljanje čimbenicima koji na ugled utječu i ugrožavaju ga, važnost interneta te pitanja društvene odgovornosti.

Prema rezultatima istraživanja, ispitanici su prepoznali konkretne koristi ugleda, i to kao poticaj prodaji (52 posto), uspjehu širih strateških inicijativa (19 posto) te zapošljavanju novih i zadržavanju postojećih zaposlenika (7 posto). Općenito uzevši, iz istraživanja također proizlazi da ispitanici priznaju ugled kao temelj opstanka njihove tvrtke.¹¹

5. ODRŽIVO POSLOVANJE KAO REPUTACIJA

Prema istraživanju Corporate Reputation Watch iz 2006. godine kao najvažnija pitanja društvene odgovornosti u budućnosti izvršni direktori naveli su odnos sa zaposlenicima (77 posto), korporativno upravljanje (75 posto), etičke vrijednosti (69 posto) i financijsku transparentnost (57 posto). Reputacija tvrtke kod različitih dioničkih skupina postaje tijekom vremena sve važniji poticaj odgovornog poslovanja.

Sposobnost komuniciranja postala je čimbenikom koji određuje ugled tvrtke, kao što to potvrđuju rezultati istraživanja Corporate Reputation Watch u kojem je ta vještina ocijenjena „vrlo utjecajnom“ u izgradnji i zaštiti korporativnog ugleda. Nakon Enrona otvorenost i transparentnost postale su kontrolne riječi za obnavljanje poslovnog povjerenja.

Većina je velikih kompanija prepoznavši tu novu složenu situaciju preformulirala je svoj način komuniciranja. Vjerojatno najbolji primjer preusmjerenja na komunikaciju temeljenju na odnosu sa dionicima pruža Shell, kompanija u kojoj se uzimaju u obzir i usklađuju potrebe i interesi raznolikih i često konkurentskih skupina. Većina kompanija dobro je opremljena za odgovor na kriznu situaciju, pogotovo u slučajevima kada je njihovo poslovanje izloženo opasnostima. Čini se da su izvršni direktori prihvatili vlastitu odgovornost kao čuvara ugleda tvrtke. U velikom je broju slučajeva funkciju komunikacije, iako možda neizravno, preuzela uprava.

Istraživanje Corporate Reputation Watch pokazalo je da izvršni direktori medijsku kritiku smatraju najvećom prijetnjom svojem ugledu. Više od polovice ispitanika (58 posto) smatra to većom prijetnjom od neetičnog ponašanja (33 posto) i lošeg poslovanja (45 posto). Taj je strah opravdan. Od slučaja Brent Spar, do krize Forda – Firestone i izlivanja nafte u Meksičkom zaljevu 2010. Godine mediji su probleme poslovanja pretvorili u testiranje povjerenja u tvrtku, vrlo često uz kobne posljedice.

Nakon slučaja Bren Spar postalo je očito da su organizacije poput Greenpeacea nadmašile velike korporacije u sposobnosti pokretanja ambicioznih kampanja, što je mnoge prisililo na obnavljanje mašinerije odnosa s medijima. Restrukturiranje korporativnih komunikacija nije se zadržalo samo na odjelu za odnose s medijima. Posljednjih godina interno organizacijsko komuniciranje prošlo je kroz opsežne promjene kako bi moglo zadovoljiti potrebe svojega komunikacijskog doba.

ZAKLJUČAK

Održivo je poslovanje najteži izazov za poslovne lidere. Za takvo poimanje društvene odgovornosti traži se i nova vrsta lidera. Raste broj novih lidera koje javnost društveno procjenjuje i koji su javno eksponirani. Nema uspješnog biznisa koji bi nepošteno postupao s radnicima, koji ne bi primjenjivao

¹¹ Collins, J., From Good to Great, New York 2001. Harper Collins, str. 34-46.

propise o zaštiti okoliša ili koji ignorira svoje dionike. Poštenje u poslovnom svijetu znači da tvrtke primjenjuju i razvijaju strogo pridržavanje konstruktivnih temeljnih vrijednosti iz kojih proizlazi ponašanje vođeno vrijednostima, uz uvažavanje dionika te visokih načela i standarda. Pojava odgovornog poslovanja izmijenila je odnose i na burzama te je etičko ili odgovorno investiranje legitimna strategija. Promjene za održivo poslovanje ne dolaze samo iz vladinog sektora. Društvena odgovornost i dionički dijalog upućuju na odnos koji je učinkovit samo ako postoji povjerenje. Značenje korporativne etike poraslo je na svjetskoj razini nakon skandala s Enronom. Vještina učinkovitog dioničkog komuniciranja postala je čimbenikom koji određuje ugled tvrtke. Većina kompanija dobro je opremljena za odgovor na kriznu situaciju, pogotovo kada je njihovo poslovanje izloženo znatnim opasnostima. Izvršni direktori medijsku kritiku smatraju najvećim prijetnjom svojem ugledu. Kako bi se sačuvao ugled kompanije, osnivaju se jaki multidisciplinarni timovi i restrukturiraju se funkcije korporativnih komunikacija koje preuzimaju brojne poslovne funkcije: upravljanje internetskim ugledom, korporativnu društvenu odgovornost, sponzorstva i ulaganja u zajednicu, upravljanje promjenom, komunikaciju sa zaposlenicima, krizni menadžment te državne odnose i investicijske odnose.

LITERATURA

1. Collins, J., (2001) *From Good to Great*, New York , Harper Collins.
2. Dalla Costa, J., (1998) *The Ethical imperative*, Perseus Books, New York.
3. Epstein, M., Birchard, B.,(2000) *Counting what Countes*, New York: Perseus Books.
4. Holliday, C.O., S., Schmidheiny, S., Wats, P. (2002) *Walking the Talk*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
5. Sagawa, Sh., Segal, S., (2000) *Philanthropy and corporate citizenship: strategic philanthropy is good corporate citizenship*, *The Journal of Corporate Citizenship*, 2.
6. Zadek, S., (2001) *The Civil Corporation*, Earthscan Publications Ltd.
7. Warhurst, A., (2001) *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment*, *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 1.
8. Winsdor, D., (2002) *Stakeholder Responsibilities*, *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 6.