
INTEGRATING BUSINESS ETHICS AND BUSINESS STRATEGY

Milica Stanković

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje department

Gordana Mrdak

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje department

Suzana Stojanović

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje department

Branislav Stanisavljević

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje department

Abstract: Business ethics includes norms and rules of conduct that operate within the company in the form of a code of ethics. Organizations gain a reputation through ethical behavior based on their employees' actions. Strategic management involves specifying the organizational mission, vision and goals; examining the internal strengths and weaknesses of the company, as well as external opportunities and threats coming from the external environment; developing policies and plans designed to achieve company's goals; allocating resources to implement these policies and plans and creating sustainable, long-term value for all company's stakeholders. Many contributions to business ethics and strategic management have specifically focused on the relationship between the two concepts. Corporate strategy must be built on the base of the ethical judgment. Leadership is a key factor that determines whether a company is capable of successfully integrating ethics into business strategy. In the literature on leadership, full attention is paid to the importance of ethical qualities of managers. Managers moral competencies are considered a source of competitive advantage. Effective and dynamic ethical leadership can contribute to creating a corporate culture that will support ethical behavior and maintaining firm's good reputation and promoting integrity by upholding the company's values through its business and day-to-day decisions. Ethical decision-making is related to the internal organizational decisions of individuals or social groups about socially acceptable behavior. Ethics can play a significant role in proposing new business models that promote a business vision that extends beyond the economic sphere to encompass a range of social and environmental issues. Current trends in corporate social responsibility and sustainability show how these concepts can act as factors of innovation and as sources of competitive advantage for firms. Business ethics have long been considered a stumbling block in the field of strategic management. However, numerous authors have contributed their research to the fact that business ethics is one of the important components during the early development of corporate strategy and should be included in business strategy. In the last decades of the twentieth century, after strong movements that supported the concept of business ethics, many authors showed interest in the relationship between ethics and business strategy. This trend has continued to this day, especially with the growing importance of social issues for society. There is a growing consensus among researchers that companies wishing to survive in the market need to integrate ethics into all aspects of their strategy, including social and environmental issues and company strategy.

Keywords: business ethics, business strategy, company, strategic management

INTEGRISANJE POSLOVNE ETIKE I POSLOVNE STRATEGIJE

Milica Stanković

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Gordana Mrdak

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Suzana Stojanović

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Branislav Stanisavljević

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Rezime: Poslovna etika uključuje norme i pravila ponašanja koja deluju u okviru preduzeća u obliku etičkog kodeksa. Organizacije stiču reputaciju kroz etičko ponašanje zasnovano na postupcima njihovih zaposlenih. Strategijski menadžment podrazumeva preciziranje organizacione misija, vizije i ciljeva; ispitivanje internih snaga i slabosti preduzeća, kao i eksternih mogućnosti i pretnji koje dolaze iz spoljnog okruženja; razvijanje politika i

planova dizajniranih za postizanje ciljeva kompanije; alociranje resursa za sprovođenje tih politika i planova i stvaranje održive, dugoročne vrednost za sve zainteresovane strane u kompaniji. Mnogi doprinosi poslovnoj etici i strateškom upravljanju posebno su se fokusirali na odnos između ta dva koncepta. Korporativna strategija se mora graditi na temelju etičkog rasuđivanja. Liderstvo je ključni faktor koji određuje da li je kompanija sposobna da uspešno integriše etiku u poslovnu strategiju. U literaturi o liderstvu se puna pažnja posvećuje značaju etičkih kvaliteta menadžera. Moralne kompetencije menadžera smatraju se izvorom konkurentске prednosti. Efikasno i dinamično etičko liderstvo može doprineti kreiranju korporacijske kulture koja će podržati etičko ponašanje i održati dobru reputaciju firme i promovisati integritet podržavajući vrednosti kompanije kroz svoje poslovanje i svakodnevne odluke. Etičko odlučivanje je povezano sa internim organizacionim odlukama pojedinaca ili društvenih grupa o društveno prihvatljivom ponašanju. Etika može igrati značajnu ulogu u predlogu novih poslovnih modela koji promovišu viziju poslovanja koja se proteže i van ekonomske sfere da bi obuhvatila niz socijalnih i ekoloških pitanja. Aktuelni trendovi u korporativnoj društvenoj odgovornosti i održivosti pokazuju kako ovi koncepti mogu delovati kao faktori inovacije i kao izvori konkurentске prednosti za firme. Poslovna etika se dugo smatrala kamenom spoticanja u oblasti stratejskog menadžmenta. Međutim, brojni autori su svojim istraživanjima doprineli da se dođe do saznanja da je poslovna etika jedna od važnih komponenti tokom ranog razvoja korporativne strategije, te je treba uključiti u poslovnu strategiju. U poslednjim decenijama dvadesetog veka, posle snažnih pokreta koji su podržavali koncept poslovne etike mnogi autori pokazali su interesovanje za odnos između etike i strategija. Ovaj trend se nastavio do danas, posebno sa porastom značaja socijalnih pitanja za društvo u celini. Sve je veća saglasnost istraživača da kompanije koje žele da opstanu na tržištu treba da integriše etiku u sve aspekte svoje strategije, uz uključivanje socijalnih i ekoloških pitanja i strategiju preduzeća.

Ključne reči: poslovna etika, poslovna strategija, kompanija, stratejski menadžment

1. UVOD

Organizacije stiču reputaciju kroz etičko ponašanje. Mnogi doprinosi poslovnoj etici i strateškom upravljanju posebno su se fokusirali na odnos između poslovne etike i strategije. Korporativnu strategiju treba graditi na temelju etičkog rasuđivanja. Etika može igrati značajnu ulogu u predlogu novih poslovnih modela koji promovišu viziju poslovanja koja se proteže i van ekonomske sfere da bi obuhvatila niz socijalnih i ekoloških pitanja. Cilj rada je da se ukaže na značaj integracije poslovne etike i poslovne strategije.

2. MATERIJAL I METOD

Veliki broj autora širom sveta se bavi poslovnim etikom i poslovnim strategijom, imajući u vidu da je za svako preduzeće od ključnog značaja da formuliše i implementira strategiju na pravi način, te da pri tome uvažava odgovarajuće etičke principe. Ipak, mali broj naučnih i stručnih radova je posvećen integrisanju poslovne etike i poslovne strategije, te se u radu upravo analizira povezanost između ova dva koncepta. U radu su korišćene metode deskripcije, analize i sinteze saznanja do kojih se došlo izučavanjem naučne i stručne literature autora koji su u najvećoj meri doprineli istraživanju oblasti poslovne etike i poslovne strategije. Kao izvori podataka za primenu induktivno-deduktivnog metoda korišćeni su: strana i domaća literatura iz relevantne oblasti, zvanični izveštaji relevantnih nacionalnih i internacionalnih organizacija i podaci prikupljeni putem Interneta i zvaničnih veb-sajtova.

3. REZULTATI

Poslovna etika uključuje norme i pravila ponašanja koja deluju u okviru preduzeća u obliku etičkog kodeksa. Organizacije stiču reputaciju kroz etičko ponašanje zasnovano na postupcima njihovih zaposlenih (Zekos, 2004). Stratejski menadžment podrazumeva preciziranje organizacione misija, vizije i ciljeva; ispitivanje internih snaga i slabosti preduzeća, kao i eksternih mogućnosti i pretnji koje dolaze iz spoljnog okruženja; razvijanje politika i planova dizajniranih za postizanje ciljeva kompanije; alociranje resursa za sprovođenje tih politika i planova i stvaranje održive, dugoročne vrednost za sve zainteresovane strane u kompaniji.

Mnogi doprinosi poslovnoj etici i strateškom upravljanju posebno su se fokusirali na odnos između ta dva koncepta (npr. Arcelus & Schaefer, 1982; Arthur, 1984; Freeman et al., 1988; Gilbert, 1986; Heath, 2006; Hosmer, 1994; Leidka, 1998; Logsdon & Wood, 2002; Reznolds, 2003; Robertson & Crittenden, 2003; Singer, 1994). Freeman i Gilbert su još davne 1988. Istakli da se korporativna strategija mora graditi na temelju etičkog rasuđivanja. Strategija i etika se već dugo smatraju kao izrazi kontrastnih vrednosnih prioriteta (npr. Arcelus & Schaefer, 1982; Freeman et al., 1988). To podrazumeva da skup prepoznatljivih ljudskih vrednosti može biti podeljen, tako da je jedan podskup bliže povezan sa produktivnom efikasnošću, zanatskim umećem i razmenom; a druga „strana“ sa pravdom, brigom i ljudskim pravima (Singer, 2010). Globalni problemi sa kojima se suočava naša civilizacija zahtevaju koordinisani odgovor svih društvenih agenata, uključujući preduzeća. Uloga koju igraju kompanije u

poreklu ovih problema može biti upitna, ali ovi problemi verovatno neće biti rešeni bez učešća samih preduzeća (Ballesteros et al., 2017).

Jedna od prvih i najklasičnijih definicija strategije je dao Kenneth R. Andrews u svojoj knjizi *The Concept of Corporate Strategy*: „Korporativna strategija je obrazac odluka u kompaniji koje se odnose na misiju i viziju, svrhu i ciljeva, principe i planove za ostvarenje tih ciljeva, kao i ekonomski i neekonomski doprinosi koji kompanija može ostvariti za svoje zaposlene, kupce, stejkholdere i zajednicu u celini (Andrews 1971/1980).

Na osnovu ove definicije možemo opisati četiri stuba na kojima se zasniva koncept poslovne strategije i povezanost strategije i etike (Slika 1):

1. Strategija određuje misiju i dugoročne ciljeve kompanije (ciljevi i svrha) - lične vrednosti, težnje i ideali preduzetnika imaju značajan uticaj na poslovnu strategiju.
2. Strategija definiše akcije koje će se sprovesti (opseg posla kojim kompanija treba da se bavi), pokušavajući da pronađe ravnotežu između uslova okoline (šanse i opasnosti) i mogućnosti organizacije (prednosti i slabosti).
3. Strategija zahteva organizacionu strukturu i procese (politike i planove) koji omogućavaju ostvarenje ciljeva poslovanja.
4. Strategija identifikuje odgovornosti kompanije prema društvu (priroda ekonomskog i neekonomskog doprinosi koje kompanija namerava da obezbedi svojim akcionarima, zaposlenima, kupcima i zajednici).

Još je davno Barnard potvrdio da se liderstvo zasniva na onome što je nazvao „moralnim faktorom“ i zaključuje da „izdržljivost organizacije zavisi od kvaliteta liderstva; a taj kvalitet potiče iz širina morala na kome počiva“ (Barnard, 1938). Liderstvo je ključni faktor koji određuje da li je kompanija sposobna da uspešno integriše etiku u poslovnu strategiju (Smart et al., 2010). U literaturi o liderstvu se puna pažnja posvećuje značaju etičkih kvaliteta menadžera (Carroll, 1987; Paine, 1996). Moralne kompetencije menadžera smatraju se izvorom konkurentske prednosti (Hart, 1995, Hart et al., 2016). Simon (1945) je takođe primetila izuzetnu povezanost između vrednosti i strategije. Šezdesetih godina 20. veka pitanja vrednosti i njihova veza sa strategijom počela su da dobijaju pažnju u akademskim i stručnim krugovima. Brojna istraživanja pokazali su značaj vrednosti u menadžmentu i u definiciji strategije (Freeman & Gilbert, 1988; Kirrane, 1990; Humble et al., 1994). U formulisanju i sprovođenju strategije, lideri donose odluke u vezi sa definisanjem ciljeva koje žele ostvariti i izborom odgovarajućih sredstava za postizanje tih ciljeva. Efikasno i dinamično etičko liderstvo može doprineti kreiranju korporacijske kulture koja će podržati etičko ponašanje i održati dobru reputaciju firme (Smart et al., 2010) i promovisati integritet (Fontrodona & Sanz, 2015) podržavajući vrednosti kompanije kroz svoje poslovanje i svakodnevne odluke.

Etičko odlučivanje je povezano sa internim organizacionim odlukama pojedinaca ili društvenih grupa o društveno prihvatljivom ponašanju (Farrell et al., 2019). Singer sugerise da strategija i etika imaju zajedničku osnovu (Singer, 1994). Kada menadžeri koriste određene koncepte i modele u svom strateškom razmišljanju, oni istovremeno donose i implicitne izbore između racionalnih ili moralnih principa (Singer 1994). Elms et al. (2010) ističu da etičke vrednosti i moralne norme utiču na to kako se donose odluke. Ova ideja vraća nas do Andrews-a, koji je prepoznao da je moralnost izbora najpodsticajniji, ali i najkompleksniji problem u donošenju strateških odluka (Andrews 1971). Koristeći koncept moralne mašte, Werhane (1999) primećuje da mnogi menadžeri imaju „isku perspektivu“ i da većini njih nedostaje visoko razvijena moralna perspektiva. Etika može igrati značajnu ulogu u predlogu novih poslovnih modela koji promovišu viziju poslovanja koja se proteže i van ekonomske sfere da bi obuhvatila niz socijalnih i ekoloških pitanja. Aktuelni trendovi u korporativnoj društvenoj odgovornosti i održivosti pokazuju kako ovi koncepti mogu delovati kao faktori inovacije (Wagner, 2010; Rusinko, 2010; Sanchez & Ricart, 2010; Flamer & Kacperczyk, 2016) kroz lanac vrednosti i kao izvori konkurentske prednosti za firme (McWilliams & Siegel, 2001, 2011; Maxfield, 2008).

Učinkovito liderstvo uključuje više od postavljanja inspirativnih ciljeva i dobrih strateških planova. Liderstvo takođe podrazumeva postojanje organizacionog dizajna koji podstiče menadžere i zaposlene da izvršavaju poslovne planove i slede ciljeve, podržavajući etičke standarde u svom svakodnevnom delovanju (Brickley et al., 2003). Politike, sistemi i procesi utiču na individualni razvoj i performanse. Stoga ih treba ocenjivati u smislu njihove efikasnosti u postizanju ciljeva i u smislu njihovog usklađivanja sa vrednostima preduzeća i pojedinaca. Stoga je deo odgovornosti menadžmenta da dizajnira organizacione strukture, sisteme, procese i politike koji olakšavaju traganje za moralnom izvrsnošću sprečavanjem neetičnog ponašanja, sprovođenjem etičkih standarda, nagrađivanjem društveno odgovornog ponašanja i razvijanjem moralnog talenta (Andrews, 1971/1980; Fontrodona & Sanz, 2015).

Kao što je Drucker rekao u svojoj knjizi, *Management: Task, Responsibilities, Practices*, „ako menadžeri kompanije ne preuzimaju odgovornost za opšte dobro, niko drugi ne može ili neće“ (Drucker, 1973). Koncept opšteg dobra je klasičan koncept u socijalnoj filozofiji (Mele, 2009a, Mele, 2009b) koji je nedavno opet dobio pažnju (Sison & Fontrodona, 2011, 2013). Opšte dobro zahteva da članovi zajednice nastoje da doprinesu, u skladu sa svojim ulogama i mogućnostima, poboljšanju te zajednice, u korist svih, a ponekad i na račun nekoga, uključujući i njih

same (Mele 2009a, 2009b; Sison & Fontrodona, 2011). Kao članovi društva, preduzeća treba da sarađuju u izgradnji opšteg dobra tog društva i dejenju koristi od tog opšteg dobra. Friedman (1970) ističe da kompanije ispunjavaju svoje društvene odgovornosti maksimiziranjem ekonomske vrednosti za njihove akcionare, u granicama zakona i društvenih običaja. Ova perspektiva je proširena uključivanjem većeg broja zainteresovanih strana osim akcionara i doprinosom kompanije opštem dobru. Posebno posvećeni autor na polju strategije, Michael Porter, zainteresovao se za ova pitanja. 2006. godine objavio je rad sa Markom Kramerom, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, u kome oni sugerišu da kompanije treba da smatraju korporativnu društvenu odgovornost izvorom inovacija i konkurentske prednosti (Porter & Kramer, 2006). Kasnije su predložili koncept „zajedničke vrednosti“, što znači stvaranje ekonomske vrednosti na način koji proizvodi vrednost i za društvo baveći se ključnim socijalnim izazovima (Porter & Kramer, 2011).

Slika 1.: Povezanost strategije i etike



Izvor: Fontrodona et al., 2018

4. DISKUSIJA

Poslovna etika se dugo smatrala kamenom spoticanja u oblasti strategijskog menadžmenta (Hosmer 1994; Robertson, 2008). U poslednjim decenijama dvadesetog veka, posle snažnih pokreta koji su podržavali koncept poslovne etike (De George 1987; Bowie 1991; Solomon 1992, 1999), mnogi autori pokazali su interesovanje za odnos između etike i strategija (Freeman 1984; Freeman & Gilbert 1988). Hosmer (1994) je primetio da su etika i moralne obaveze menadžmenta bile prihvaćena komponenta tokom ranog razvoja korporativne strategije i tvrdio je da ih treba uključiti u poslovnu strategiju radi izgradnje poverenja u ime zainteresovanih strana firme. Ansoff (1965, 1979) je podstakao bavljenje pitanjem korporativne društvene odgovornosti preduzeća u okviru literature o strategijskom menadžmentu. Ostali autori koji su se bavili temom korporativne društvene odgovornosti takođe su favorizovali uključivanje etičkih aspekata u definicije strategija preduzeća (Dawkins & Lewis 2003; Porter i Kramer 2006; Gazzola & Colombo 2014). Autori, poput Andrews-a (1971, 1989) i Chandler-a (1962) su isticali izričito uključivanje poslovne etike u domen poslovne strategije. Ovaj trend se nastavio do danas, posebno sa porastom značaja socijalnih pitanja za društvo u celini.

Robertson et al. (2013) ističu pet razloga zbog kojih kompanije i poslovne škole obraćaju sve više pažnje poslovnoj etici: zahtevi kupaca, obaveze kompanija da budu društveno odgovorne, eksterni pritisci institucija i društvenih aktivista, veza između društvenih performansi preduzeća i finansijske performanse i upravljanje reputacijom. Sve je veća saglasnost da kompanije koje žele da opstanu na tržištu treba da integriše etiku u sve aspekte svoje strategije (Smart et al. 2010). Kasnija istraživanja u vezi sa održivošću preduzeća (Baumgartner 2014; Crane and Matten 2004/2016) i nedavno predloženi ciljevi održivog razvoja (UN 2015; Stafford-Smith i sar. 2017) predviđaju dalje prisustvo socijalnih i ekoloških pitanja u strategiji kompanije.

5. ZAKLJUČAK

Poslovna etika se dugo smatrala kamenom spoticanja u oblasti strategijskog menadžmenta. Međutim, brojni autori su svojim istraživanjima doprineli da se dođe do saznanja da je poslovna etika jedna od važnih komponenti tokom ranog razvoja korporativne strategije, te je treba uključiti u poslovnu strategiju. Ovaj trend se nastavio do danas, posebno sa porastom značaja socijalnih pitanja za društvo u celini. Sve je veća saglasnost istraživača da kompanije koje žele da opstanu na tržištu treba da integriše etiku u sve aspekte svoje strategije, uz uključivanje socijalnih i ekoloških pitanja i strategiju preduzeća.

REFERENCE

- Andrews, K. R. (1971/1980). *The concept of corporate strategy*. Revised edition. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Andrews, K. R. (1989). *Ethics in practice: Managing the moral corporation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1979). The changing shape of the strategic problem. In D. Schendel & C. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 37–44). Boston: Little Brown and Co.
- Arcelus, F. J. and N. V. Schaefer (1982). Social Demands as Strategic Issues: Some Conceptual Problems, *Strategic Management Journal* 3(4), 347–357.
- Arthur, H. B. (1984). Making Business Ethics Useful, *Strategic Management Journal* 5(4), 319–333.
- Ballesteros, L., Useem, M., & Wry, T. (2017). Masters of disasters? An empirical analysis of how societies benefit from corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682–1708.
- Barnard, Ch I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2(5), 258–271.
- Bowie, N. E. (1991). Business ethics as a discipline: the search for legitimacy. In R. E. Freeman (Ed.), *Business ethics: the state of the art* (pp. 17–42). Oxford: Oxford University Press.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., Zimmerman, J. L. (2003). Corporate governance, ethics, and organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(3), 34–45.
- Carrol, A. B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, 30(2), 7–15.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Crane, A., Matten, D. (2004/2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.
- Dawkins, J., Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 185–193.
- De George, R. T. (1987). The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, 6(3), 201–211.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., & Phillips, R. A. (2010). New directions in strategic management and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401–425.
- Ethics Quarterly* 12(2), 155–187.
- Ferrell, O.C., Harrison, D.E., Ferrell, L., & Hair, J. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study, *Journal of Business Research* 95 (2019) 491–501.
- Flamer, C., & Kacperczyk, A. (2016). The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, 62(7), 1982–2001.
- Fontrodona, J., & Sanz, P. (2015). The keys to a positive business culture. *IESE Insight*, 27, 15–22.
- Fontrodona, J., Ricart, J.E., & Berrone, P. (2018). Ethical Challenges in Strategic Management: The 19th IESE International Symposium on Ethics, Business and Society, *Journal of Business Ethics* (2018) 152:887–898
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. E., Gilbert, D., & Hartman, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management, *Journal of Business Ethics* 7(11), 821–835.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 September.

- Gazzola, P., & Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331–337.
- Gilbert, D. R. Jr. (1986). Corporate Strategy and Ethics, *Journal of Business Ethics* 5(2), 137–151
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986–1012.
- Hart, S., Sharma, S., & Halme, M. (2016). Poverty, business and sustainable development. *Organization & Environment*, 29(4), 401–415.
- Heath, J. (2006). Business Ethics Without Stakeholders, *Business Ethics Quarterly* 16(4), 533–557.
- Hosmer, L. T. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 17–34.
- Humble, J., Jackson, D., & Thomson, A. (1994). The strategic power of corporate values. *Long Range Planning*, 27(6), 28–42.
- Kirrane, D. E. (1990). Managing values: A systematic approach to business ethics. *Training & Development Journal*, 44(11), 53–60.
- Leidka, J. (1998). Constructing an Ethic for Business Practice; Competing Effectively and Doing Good, *Business & Society* 37(3), 254–280.
- Logsdon, J., & Wood, D. (2002). Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis, *Business Maxfield*, S. (2008). Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 367–377.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Mele, D. (2009a). Editorial introduction: Towards a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 413–416.
- Mele, D. (2009b). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227–244.
- Paine, L. S. (1996). Moral thinking in management: an essential capability. *Business Ethics Quarterly*, 6(4), 477–492.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Reynolds, S. J. (2003). A Single Framework for Strategic and Ethical Behavior in the International Context, *Business Ethics Quarterly* 13(3), 361–379.
- Robertson, C. J. (2008). An analysis of 10 years of business ethics research in “Strategic Management Journal”:1996–2005. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 745–753.
- Robertson, C. J., & Crittenden W.C. (2003). Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms, *Strategic Management Journal* 24(4), 385–392.
- Robertson, C. J., Blevins, D. P., & Duffy, T. (2013). A five-year review, update, and assessment of ethics and governance in “Strategic Management Journal”. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 85–91.
- Rusinko, C. A. (2010). Integrating sustainability in management and business education: A matrix approach. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 507–519.
- Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3), 138–154.
- Simon, H. A. (1945/1975). *Administrative behavior*. 3rd edition. New York: The Free Press.
- Singer (2010). Integrating Ethics and Strategy: A Pragmatic Approach, *Journal of Business Ethics* (2010) 92:479–491
- Singer, A. E. (1994). Strategy as Moral Philosophy, *Strategic Management Journal* 15, 191–213.
- Sison, A., & Fontrodona, J. (2011). The common good of business: Addressing a challenge posed by «Caritas in Veritate». *Journal of Business Ethics*, 100, 99–107.
- Smart, V., Barman, T., & Gunasekera, N. (2010). Incorporating ethics into strategy. Developing sustainable business models. Discussion paper. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence*. New York: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press.
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., & Gaffney, O. (2017). Integration: the key to implementing the sustainable development goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911–919.

- UN (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. New York: United Nations, New York.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581–594.
- Werhane, P. H. (1999). *Moral imagination and management decision making*. New York: Oxford University Press.
- Zekos, G. (2004) Ethics versus corruption in Globalization, *Journal of Management Development* Vol. 23 No. 7, pp. 631-647.