



# **RESPONSABILITATE SOCIALĂ CORPORATISTĂ**

**SUPORT DE CURS**

**Asist dr. PAUL FĂRCAȘ**

[farcas@fspac.ro](mailto:farcas@fspac.ro)

## Material suport de curs:

### **Responsabilitatea Socială Corporatistă**

Astăzi afacerile tind să-și schimbe concepțiile și atitudinile cu privire la mediul social în care s-au născut. Răspunsul la întrebarea de ce există o afacere sau o companie, nu se mai rezumă la aspectele de ordin economic ci se învârtă și în jurul altor responsabilități. Companiile tind spre ideal de cetățeni responsabili și buni vecini ai comunităților în care activează. Statutul de *persoană* a corporației este tot mai întâlnit în scrierile de specialitate și în activitatea complexă a companiilor. Dacă o corporație poate fi sau nu considerată a avea personalitate este un subiect controversat. Astfel “Unii argumentează că o corporație nu este o persoană deloc. ... Alții că o corporație nu este doar o creatură a legii și că este o asociație creată de comun acord de către persoanele care o compun”<sup>1</sup>. Pentru unii corporația nu este altceva decât o construcție a legii și a omului. Pentru ceilalți ea nu ar exista dacă nu ar fi implicați indivizii în acțiunile ei și în întreaga sa entitate, iar drepturile, datoriile și responsabilitățile ei sunt reprezentate de drepturile, datoriile și responsabilitățile celor care au creat-o, ea neavând posibilitatea de a decide și acționa singură în absența acestora. O a treia categorie susțin că “o corporație este o persoană reală, nu artificială, o entitate funcțională. Este o realitate independentă care există ca un fapt obiectiv și are o prezență reală în societate”<sup>2</sup>. Rolul corporației este în fond unul foarte complex și nici una dintre motivațiile uneia sau alteia dintre cele trei părți nu poate oferi o viziune de ansamblu, reală a existenței sale. “Corporația poate fi văzută separat de lentilele filozofice, legale, morale, teoretice, politice, sociologice, psihologice, teoriilor organizaționale, teologice și economice, care fiecare subliniază diferite caracteristici esențiale a corporației ca persoană”<sup>3</sup>. Luate împreună, toate aceste dimensiuni, conduc corporația spre o entitate multi-dimesională, cu responsabilități multiple, în funcție de unghiul din care este privită.

Friedman a încercat să expună diferite considerente contra acestei idei spunând că “doar oamenii pot avea responsabilități. O corporație este o persoană artificială și în acest sens poate avea doar responsabilități artificiale, iar “afacerea” ca întreg nu se poate spune că are responsabilități”<sup>4</sup>. Friedman pot fi astăzi criticat având la bază mai multe motive: **1.** globalizarea și puterea companiei – context în care aceasta nu se mai referă la un spațiu restrâns de activitate ci la unul care trece granițele și care îi oferă putere și independență crescută; **2.** provocarea dezvoltării durabile – care implică managementul în complexe activități legate de mediu, comunități și generații viitoare; **3.** afacerea în sine – care respinge astăzi ideea de strict profit și dorește o implicare activă în comunitate; **4.** etica în afaceri – care are un rol important în buna funcționare a acesteia<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Susanna K. Ripken. *Corporations are People Too: A Multi-Dimensional Approach to the Corporate Personhood Puzzle*, în „Fordham Journal of Corporate & Financial Law”, vol 15, 2009, p. 100, Social Science Research Network.

<sup>2</sup> *Idem*, p. 101.

3

<sup>4</sup> Milton Friedman. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*, în „The New York Time Magazine”, 1970, p. 1.

În planul lor operațional, obiectivelor economice le-au fost adăugate și alte variabile care depășesc simpla dorință de creștere financiară eficientă. O creștere optimă, durabilă, se bazează acum și pe programe integrate de responsabilitate socială corporatistă (prescurtat în literatură CSR). Prin adoptarea acestei idei, organizația își re-evaluează atitudinile față de mediul înconjurător și mai ales față de toate categoriile de *stakeholders*<sup>6</sup> (grupuri de interese). Aceștia sunt formați din acționarii companiei, consumatori, muncitori, investitori, distribuitori, comunitățile gazdă, media, societatea în general<sup>7</sup> (un exemplu de model de stakeholders poate fi văzut în anexa numărul 1).

Corporațiile sunt în prezent de diferite tipuri, în funcție de felul în care văd activitatea de manageriat și felul în care percep realitatea economică, socială și politică a secolului XXI. Diversitatea de modele corporative se bazează pe câteva trăsături caracteristice: **1.** personalitatea juridică a corporației, **2.** răspunderea limitată pentru proprietari și manageri, **3.** drept de proprietate comun pentru investitorii în capital, **4.** management prin delegație cu structură de consiliu de administrație, **5.** acțiuni transferabile<sup>8</sup>. Alegerea uneia sau alteia dintre aceste forme de guvernare corporativă duce la acceptarea sau respingerea anumitor forme de organizare internă și de acceptanță sau respingere a unor activități conexe funcției de management. Literatura adaugă că aceste caracteristici deserveșc în primul rând acționarii și ”nu dictează neapărat satisfacerea intereselor celorlalți participanți din firmă – precum angajații, creditorii, alți furnizori, clienții sau publicul larg”<sup>9</sup>. Atitudinea față de aceștia reprezintă o altă formă de management și anume cea orientată către binele general, atât al celor din management, cât și a acționarilor, a clienților, a angajaților, a comunităților în general.

Responsabilitatea socială corporatistă a fost mereu brăzdată de întrebarea pe care și-au pus-o specialiștii: de ce să faci bine? O explicație lămuritoare este cea a lui Kotler și Lee:

<sup>5</sup> Ralph Hamann. *Mining companies' role in sustainable development: the 'why' and 'how' of corporate social responsibility from a business perspective*, în “Development Southern Africa”, Vol. 20, No. 2, 2003, pp. 241-242, Palgrave-Journals.

<sup>6</sup> Definiția termenului ne este oferită de către Edward Freeman citat de Dan Crăciun. *Etica în afaceri. O scurtă introducere*, Ed. ASE, București, 2005, p. 178-179: „un participant într-o organizație (...) orice grup sau individ care poate să afecteze ori care este afectat de atingerea obiectivelor organizației”; tot aici este dată și definiția oferită de Crane și Matten: „un participant al unei corporații este un individ sau grup care fie are de suferit sau de câștigat din cauza corporației, fie ale cărui drepturi pot fi violate sau care trebuie respectate de către corporație”. Explicațiile sunt continuate prin apelul la teoria participativă a firmei care spune că „acționarii sunt priviți ca un grup de stakeholders. Compania are obligații nu numai față de un grup, ci și față de întreaga varietate de grupuri sociale care sunt afectate de activitatea firmei”.

<sup>7</sup> Sacconi face o distincție între *stakeholderi în sens strict* – aceia a căror interes asupra afacerii este legat de investițiile specifice ce vin în relație cu compania (capitalul uman, financiar, social, ambiental, de dezvoltare a tehnologiei, etc.) și anume investiții ce pot crește semnificativ valoarea globală a companiei; acești stakeholderi sunt reciproc dependenți de companie deoarece influențează valoarea ei și depind de ea pentru a-și satisface așteptările proprii de bine, și *stakeholderi în sens amplu* – acei indivizi sau grupuri de indivizi a căror interes e legat de efectele externe, pozitive sau negative, ale activității companiei dar care nu contribuie direct la crearea de valoare a acesteia. Ei mai sunt împărțiți și în *internal stakeholders* (denumiți și shareholders sau stockholders) și *external stakeholders*, în Lorenzo Sacconi. *Responsabilità Sociale como Governance Allargata D'Impresa: Un'Interpretazione Basata Sulla Teoria Del Contratto Sociale e Della Reputazione*, în „Liuc Papers”, Nr. 143, 2004, p. 6, disponibil la <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/143.pdf>, consultat în 05.08.2010.

<sup>8</sup> Cristina Mioara Vasile. *Autoritatea managerială și un nou model de guvernare corporativă*, Ed. ASE, București, 2009, p. 17.

<sup>9</sup> *Idem.*

asemănând situația cu organismul uman ei spun că, așa cum specialiștii în sănătate umană ne recomandă să facem sport pentru a ne simți bine, pentru a arăta bine și pentru a trăi mai mult, o companie responsabilă social poate arăta mai bine și trăi mai mult. O astfel de participare în viața comunitară va „arăta bine” în ochii potențialilor clienți, a investitorilor, analiștilor financiari, partenerilor de afaceri, în rapoartele anuale, la știri etc. S-a demonstrat că o astfel de imagine îi „face să se simtă bine” pe angajați, actualii clienți și pe cei din conducere. Implicarea în activități de CSR poate aduce beneficii atât brandului în sine cât și comunității<sup>10</sup>.

### **Incursiune în literatura dedicată responsabilității sociale corporatiste. Trecere în revistă a istoricului responsabilității sociale corporatiste**

La începuturile lor, discursurile se refereau la responsabilitate socială (prescurtată SR de la englezul *social responsibility*) fără a aduce în discuție directă și cea de-a treia parte a conceptului și anume *corporația*. Primul autor care a vorbit despre responsabilitatea socială a *business*-ului a fost Bowen, care în 1953 a publicat cartea *Social Responsibilities of the Businessman*, unde expunea faptul că multiplele afaceri care existau la momentul respectiv, reprezentau puternice centre de decizie și putere care afectau din multe puncte de vedere viața cetățenilor. El a considerat că în acest context oamenii de afaceri tind să-și asume anumite responsabilități legate de societate și a oferit o primă definiție a *responsabilității sociale a oamenilor de afaceri*: „Se referă la obligațiile omului de afaceri de a ajusta politicile, deciziile sau de a urma acele direcții de acțiune care sunt oportune în raport cu obiectivele și valorile societății noastre”<sup>11</sup>. Studiul subliniază faptul că la acel moment 93,5% dintre oamenii de afaceri agreau această idee și erau de acord să-și întocmească strategia de business în această manieră. Pentru anii `50, Carroll mai amintește în treacăt și alți autori cu volumele lor, fără însă a sublinia aspecte concrete ale acestor opere. Sunt amintiți astfel Heald – *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Selekman – *Moral Philosophy for Management*, Ells – *Corporate Giving in a Free Society*.

Literatura dedicată CSR-ului din anii `60 îl amintește în prim plan pe Davis care vedea responsabilitatea socială corporatistă ca fiind o idee încă confuză dar care apare frecvent în context managerial. Susținând ideea de CSR el spune că „deciziile și acțiunile oamenilor de afaceri ar trebui luate, cel puțin parțial, dincolo de interesele economice și tehnice directe ale firmei”<sup>12</sup>. Următoarea figură predominantă a literaturii dedicată CSR-ului acelei perioade este Frederick care consideră că, responsabilitatea socială îi vizează pe oamenii de afaceri ce includ în funcția operațională a unui sistem economic elemente care să îndeplinească dorințele publicului și nu doar să muncească în interesul unei persoane private sau a unei firme. McGuire spune în cartea sa, *Business and Society*, că „ideea de responsabilitate socială presupune faptul că marile corporații nu au doar obligații economice și legale dar și anumite responsabilități față de societate”<sup>13</sup>. Se poate observa aici apropierea acestei definiții de ceea ce se înțelege astăzi prin conceptul de CSR. Tot aici putem aminti și definiția din prima ediție a cărții *Business and its Environment*, a autorilor Davis și Blomstrom: „responsabilitatea socială se referă la obligația

<sup>10</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for your Company and your Cause*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 10.

<sup>11</sup> Archie B. Carrol. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, în „Business Society”, Vol. 38, No. 3, 1999, p. 270, SAGE.

<sup>12</sup> *Idem*, p. 271.

<sup>13</sup> *Idem*.

unei persoane de a lua în considerare efectele deciziilor și acțiunilor sale asupra întregului sistem social. Oamenii de afaceri aplică responsabilitatea socială atunci când au în vedere nevoile și interesele celor care ar putea fi afectați de acțiunile lor de afaceri. Făcând așa, ei privesc dincolo de limitele economice și tehnice ale firmei lor”<sup>14</sup>. Mult mai amplă, această definiție descrie în termenii sistemului de afaceri de atunci, responsabilitatea socială corporatistă care începea să preocupe tot mai mult mediul de afaceri.

Anul 1967 este unul important în evoluția conceptului prin apariția cărții *Corporate Social Responsibility* a lui Walton. Sunt prezentate aici diferite modele ale responsabilității sociale precum și o definiție considerată a fi fundamentală: „Pe scurt, noul concept de responsabilitate socială recunoaște intimă relație dintre corporație și societate și realizează că o astfel de relație trebuie reținută de mintea managerilor astfel încât corporația și grupurile asociate să-și atingă obiectivele”<sup>15</sup>.

Anii `70, mai exact 1971 debutează cu volumul lui Johnsons, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, în care autorul prezintă o varietate largă de definiții și modele ale CSR-ului pe care apoi le analizează critic și ajunge la concluzia că “afacerile au loc într-un sistem socio-cultural brăzdat de norme și reguli, iar rolul afacerii în acest context este să răspundă în mod particular fiecărei situații ... astfel încât să nu fie interesată numai de propriul bine dar și de cel al celorlalți membri ai întreprinderii și de cel al cetățenilor vecini”<sup>16</sup>. În aceeași perioadă o contribuție majoră asupra definirii CSR-ului a venit din partea *Committee for Economic Development* (CED) care a publicat *Social Responsibility of Business Corporations*. Ei au observat faptul că relația dintre afacere și societate se schimbă, prin faptul că “afacerii i se cere acum să-și asume mai multe responsabilități față de societate și față de valorile umane”<sup>17</sup>. Această viziune a fost văzută ca fiind una de luat în considerare, deoarece CED era format din oameni de afaceri și de știință și deci reflectă viziunea acestora asupra contextului social și de afaceri a vremii. Mai mult, ei au propus un “cerc concentric” format din trei elemente (“three concentric circle”), care reprezentau CSR-ul: “Cercul din interior includea funcțiile economice de bază – creșterea, producția și locurile de muncă. Cercul intermediar sugera faptul că funcțiile economice trebuie exercitate în baza unei conștiințe sensibile la schimbările valorilor și priorităților sociale. Iar ultimul cerc sublinia recentele emergente și încă amorfe responsabilități pe care afacerile ar trebui să și le asume pentru a deveni mai active în implicarea spre îmbunătățirea mediului social”<sup>18</sup>.

Steiner este un alt nume semnificativ pentru CSR-ul anilor `70. El susținea că afacerea trebuie să fie în continuare un element al economiei, al aspectului legat de funcționalitatea sa primordială, de a aduce profit, însă are și responsabilități față de societate, pe care trebuie să o sprijine în atingerea obiectivelor. Totodată, el subliniază că o dată cu creșterea companiei cresc și responsabilitățile sale<sup>19</sup>. Dezbaterile privind acest subiect continuă în anul 1972 cu volumul autorilor Manne și Wallich, *The Modern Corporation and Social Responsibility*, în care pe lângă

<sup>14</sup> *Idem*, p. 272.

<sup>15</sup> *Idem*.

<sup>16</sup> *Idem*, p. 274.

<sup>17</sup> *Idem*.

<sup>18</sup> Archie B. Carroll. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, în „Business Horizons”, 1991, p. 40.

<sup>19</sup> Archie B. Carrol. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. op.cit.*, p. 275.

altele, este subliniat faptul că activitatea de CSR ar trebui să fie “una voluntară și să vină din partea corporației prin cheltuieli reale în acest scop și nu una datorată doar generozității individuale”<sup>20</sup>. În 1973 își fac apariția alți doi autori, Eilbert și Parket care au fost interesați mai mult de obținerea de date și informații din partea comunității de afaceri decât de o definiție propriu-zisă a conceptului. Concluzia lor era următoarea: „Probabil că cea mai bună modalitate de a percepe responsabilitatea socială este aceea de a te gândi la ea ca fiind `un bun vecin`. Conceptul implică două faze. Pe deoparte, înseamnă a nu face lucruri care păgubesc vecinătatea. Pe de altă parte, poate fi exprimată ca fiind asumarea voluntară a obligației de a ajuta la rezolvarea problemelor vecinătății”<sup>21</sup>.

În anul 1975, Preston și Post, citându-l pe Votaw, au atras atenția asupra unui element important care se petrecea în literatura acelei perioade: „Termenul de responsabilitate socială este unul brilliant; înseamnă ceva însă nu întotdeauna același lucru pentru toată lumea. Unora le transmite ideea de responsabilitate legală sau de obligație; pentru alții înseamnă comportament social responsabil într-un sens etic; însă pentru alții, înțelesul transmis este acela de `responsabil pentru`, într-un mod causal; mulți pur și simplu îl egalează cu o contribuție caritabilă; alții îl înțeleg ca fiind o conștiință socială; cei mai mulți dintre cei care îl îmbrățișează îl văd de cele mai multe ori ca fiind un sinonim pentru `legitimitate`, a fi adecvat sau valid; foarte puțini îl văd ca un fel de datorie de nădejde care impune, oamenilor de afaceri și cetățenilor, standarde înalte de comportament”<sup>22</sup>. Autorii care vedeau responsabilitatea socială corporatistă ca fiind un element pozitiv al societății însă într-adevăr, din varii motive, greu de definit, au criticat această afirmație astfel: “realizarea unei definiții consensuale este dificilă. Deoarece acțiunile de responsabilitate socială reflectă în mod necesar valori morale, iar substanța acestor valori morale nu poate fi determinată în afara unui context și timp particular ... înțelesul exact al CSR-ului este dificil, dacă nu imposibil de stabilit ... definițiile sunt astfel influențate de timp, loc și circumstanțe”<sup>23</sup>. În același an, Bowmen și Haire au realizat o cercetare având ca și obiectiv investigarea implicării companiilor în CSR. Deși nu au oferit o definiție a CSR-ului au contribuit la dezvoltarea conceptului deoarece, analizând rapoartele anuale ale companiilor alege au reușit să evidențieze și să delimiteze subiectele care aveau legătură cu CSR-ul de cele care se refereau strict la afacerea propriu-zisă. Tot așa, o altă cercetare de la mijlocul anilor `70, aparținându-i autoarei Holmes (1976), a urmărit percepția managerilor asupra responsabilității sociale corporatiste. Studiul a presupus oferirea unui set de enunțuri despre CSR managerilor, urmărind a se descoperi câți dintre aceștia erau de acord cu acele afirmații și câți erau împotriva lor. Cu toate că nici această autoare nu a adus o definiție clară a conceptului, a contribuit, în opinia lui Carroll, la istoria CSR-ului<sup>24</sup>. În același an Fitch, a oferit următoarea definiție: “Responsabilitatea socială corporatistă este definită ca fiind o încercare serioasă de a rezolva probleme sociale cauzate în totalitate sau parțial de către corporație”<sup>25</sup>. Autorul mai sublinia faptul că o corporație care dorește să facă CSR trebuie mai întâi să identifice și să definească problemele sociale și apoi din multitudinea lor să decidă pe care o va rezolva mai întâi, găsind metodele adecvate soluționării ei. Putem remarca aici o idee ușor conturată a unei strategii CSR, inclusă în strategia

<sup>20</sup> *Idem*, p. 276.

<sup>21</sup> *Idem*, p. 278.

<sup>22</sup> *Idem*, p. 280.

<sup>23</sup> Uwafiokun Idemudia. *Conceptualising the CSR and Development Debate. Bridging Existing Analytical Gaps*, în „Journal of Corporate Citizenship”, spring 2008, pp. 95-96, BNET.

<sup>24</sup> *Idem*, pp. 280-281.

<sup>25</sup> *Idem*, p. 281.

de management a companiei, fapt care în zilele noastre a ajuns să fie necesar pentru companiile care au programe de CSR.

În anul 1979 cercetarea realizată de Abbott și Monsen a contribuit semnificativ la dezvoltarea conceptului de CSR. Ei au făcut o analiză de conținut a rapoartelor anuale ale revistei *Fortune 500 companies*, cu scopul de a măsura implicarea companiilor în CSR. Au analizat elementele specifice de implicare socială pe mai multe categorii: mediu înconjurător, oportunități egale, personal, implicare în comunitate, produse, și altele. Studiul astfel conceput, nu și-a propus să definească CSR-ul ci mai mult să identifice date care pot măsura activitatea de CSR a companiilor<sup>26</sup>. În același an, Carroll însuși oferea o definiție CSR-ului: “responsabilitatea socială a afacerii înglobează așteptările economice, legale, etice și discreționare pe care societatea le are de la organizații, la un moment dat”<sup>27</sup>. El menționează faptul că, deși această definiție cuprinde și aspectul de responsabilitate economică, văzută încă și azi ca fiind componentă strict legată de rațiunea de a exista a afacerii, și doar parțial etică și direcționară (sau filantropică) ca fiind destinate societății, această parte economică este un element pe care afacerea îl face pentru societate și nu doar pentru profitul propriu<sup>28</sup>.

Anii `80 surprind activitatea autorilor Tuzzolino și Armandi a căror viziune asupra CSR ului se bazează pe piramida lui Maslow. Ei au considerat că organizațiile au anumite nevoi, la fel ca și indivizii, unele aparținând vârfului piramidei iar altele părților de mai jos ale acesteia. Organizațiile au nevoi psihologice, de securitate, afiliative, de stimă etc., toate paralele cu cele ale indivizilor prezentate în piramida lui Maslow. Responsabilitatea socială corporatistă își face astfel loc în activitatea de zi cu zi a companiei<sup>29</sup>. Cu toate că anii `80 au fost dominați și de alți autori, considerăm necesar pentru lucrarea de față să-l amintim pe Drucker care a încercat încă din 1954 să scrie despre CSR, iar în 1984 a oferit un nou înțeles conceptului. El se poziționează în categoria celor care consideră că profitabilitatea și responsabilitatea companiei sunt noțiuni compatibile, fiind important ca responsabilitatea socială să fie inclusă în strategia de management și să fie văzută ca o oportunitate de afaceri<sup>30</sup>. Alte analize asupra conceptului au fost realizate de către Cochran și Wood în 1984 care au încercat să găsească noi modalități de a măsura activitatea de CSR, prin răspunsul la întrebarea “sunt firmele care practică CSR și profitabile sau nu? ... fapt ce ar reprezenta un argument în plus pentru susținerea fenomenului CSR”<sup>31</sup>. Răspunsul la aceasta întrebare este da, deoarece responsabilitatea socială aduce beneficii tuturor părților implicate. Aupperel, Carrol și Hatfield au realizat un alt studiu empiric bazat pe definiția oferită de Carrol în anul 1979 care sublinia importanța, în egală măsură, a celor patru elemente: economic, legal, etic și discreționar ale CSR-ului<sup>32</sup>.

Înainte de a trece la autorii anilor `90, Carroll subliniază faptul că nu există un număr prea mare de abordări originale în această decadă. Mai mult decât atât, perioada a fost brăzdată de alte concepte conexe cu CSR-ul (CSP - corporate social performance, stakeholder theory,

<sup>26</sup> *Idem*, p. 282.

<sup>27</sup> *Idem*, p. 283.

<sup>28</sup> *Idem*, p. 284.

<sup>29</sup> *Idem*, p. 285.

<sup>30</sup> *Idem*, p. 286.

<sup>31</sup> *Idem*.

<sup>32</sup> *Idem*, pp. 284-287.

business ethics theory, și corporate citizenship)<sup>33</sup>. În anul 1991, el însuși oferă o nouă variantă a definiției compusă cu ani în urmă, unde vede ideea de discreționar ca fiind filantropie. Astfel cele patru elemente ale definiției CSR-ului sunt acum: economic, legal, etic și filantropic, subliniind faptul că de-a lungul timpului ele au existat mereu în cadrul companiilor însă aspectele legate de etică și filantropie au început să ocupe un loc semnificativ doar în perioada anilor '90. Numindu-le “piramida responsabilității sociale corporatiste”, cele 4 elemente sunt explicate astfel:

1. Economic – responsabilitatea de a avea câștig în urma investiției stakeholderilor
2. Legal – responsabilitatea de a respecta legea
3. Etic – responsabilitatea de a adera la norme sociale necodificate de legi dar așteptate de către actorii care operează în societate
4. Filantropic – responsabilitatea de a avea un rol definit în ajutorul voluntar pentru un segment al societății”.<sup>34</sup>

Reprezentând un punct forte al strategiei de CSR, responsabilitățile economice au fost subiect de interes și pentru alți autori. Novak, citat de Lantos propune o delimitare mai accentuată a ceea ce acestea înseamnă, împărțindu-le în șapte categorii: **1.** clienți mulțumiți cu bunurile și serviciile oferite la valoarea lor reală; **2.** câștigarea unui profit echitabil privind fondurile încredințate de către investitori în vederea profitului; **3.** crearea de noi avuții ce pot fi utilizate de instituțiile nonprofit în vederea ajutorării celor cu salarii mici sau a celor săraci; **4.** crearea și menținerea de noi locuri de muncă; **5.** înfrângerea mobilității ascendente și oferirea unor garanții care să dovedească oamenilor că în general condițiile lor economice se pot îmbunătăți; **6.** promovarea inovațiilor; **7.** diversificarea intereselor economice ale cetățenilor cu scopul de a preveni tirania majorității<sup>35</sup>.

Carroll mai surprinde pe scurt ce ar trebui să însemne CSR: „Firmele care se ocupă de CSR ar trebui să se străduie să facă profit, să respecte legea, să fie etice și să fie un bun cetățean corporatist”<sup>36</sup>. Ideea de bun cetățean oferită corporațiilor predomină încă și astăzi în strategiile de dezvoltare ale marilor companii. Dacă aspectele economice și legale ale piramidei lui Carroll sunt clar înțelese, aspectele legate de etică și filantropie necesită explicații suplimentare.

Evoluția teoretică a conceptului a fost întărită de percepția liderilor companiilor cu privire la acest fenomen. Carroll amintește faptul că Bowen, *Părintele* responsabilității sociale corporatiste, a fost cel care prin cartea sa *Social Responsibility of the Businessman* a deschis drumul spre studierea lui. Mai apoi, în anii '60 literatura dedicată CSR-ului s-a dezvoltat foarte mult. În anii '70 definițiile CSR-ului au fost deja mai specifice. Anii '80 au puține definiții originale ale conceptului, acordându-se o atenție sporită cercetărilor care au avut ca și obiectiv măsurarea activității de CSR. Anii '90 nu au adus nici o definiție nouă CSR-ului ci doar mici

<sup>33</sup> *Idem*, p. 288.

<sup>34</sup> Brian K. Burton, Michael Goldsbey. *Corporate Social Responsibility Orientation, Goals and Behavior: A Study of Small Business Owners*, în „Business and Society”, Vol. 48; 88, 2009, p. 89, SAGE.

<sup>35</sup> Geoffrey P. Lantos. *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, în „Journal Of Consumer Marketing”, Vol. 18, Iss. 17, 2001, p. 3, Emerald, *apud*. M. Novak. *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The Free Press, New York, 1996.

<sup>36</sup> Archie B. Carrol. *op.cit.* pp. 288-289.



ajustări ale vechilor contribuții<sup>37</sup>.

În ceea ce privește activitatea propriu zisă de teren a CSR-ului, Gowel spune că înainte de 1970 ea era practic nulă. Evoluția a început după acest an când companiile au început să fie reactive la diferite standarde de reglementare. Anii 1980 au fost cei care au anticipat dorința de parteneriate, protecție, competitivitate, leadership etc. iar anii 1990 au fost proactivi și au scos la lumină eco-eficiența, strategiile de management bazate pe dorința de protecție a mediului. În anii 2000 situația era deja una clară, cu scopuri explicite și cu o cultură organizațională schimbată și bazată pe un management activ cu privire la binele general și social<sup>38</sup>.

În întregul proces de evoluție al companiilor de-a lungul timpului, s-au dezvoltat diferite modele de percepție și asumare a responsabilității sociale corporatiste. Literatura vorbește despre incertitudinea felului în care procesul a fost asimilat și despre incertitudinea motivelor pentru care a fost acceptat: “Este neclar dacă responsabilitatea socială corporatistă a evoluat datorită credinței liderilor corporației în sintagma <lucrul bun de făcut>, în investiții în viabilitatea pe termen lung a operațiunilor de afaceri, în reacție a presiunilor externe și a cerințelor sociale sau dorința de a preîntâmpina dezvoltarea viitoarelor reglementări”<sup>39</sup>. Autorii au evidențiat în cercetările lor mai multe motive și modalități prin care corporațiile au traversat procesul înspre adoptarea politicilor de CSR în agenda activității lor. Progresul de la dorința de sustenabilitate sau durabilitate a afacerii și responsabilitatea socială asumată este unul complex și dominat de multiple schimbări în valorile corporative și de o abordare alternativă la crearea de valoare a afacerii pe termen lung

### **Responsabilitatea socială corporatistă modernă, viziune actuală**

Anii 2000 sunt mult mai specifici în ceea ce privește activitatea de responsabilitate socială corporatistă deoarece aceasta capătă o atenție tot mai sporită din partea companiilor devenind tot mai mult o preocupare importantă în strategia de management a acestora. Un *Raport al Comisiei Europene* spune: “creșterea CSR-ului poate fi văzută ca un răspuns la scandalurile petrecute în ultimele două decade, care implică în principal companiile Americane, precum și un răspuns direct din interiorul și din afara comunității de afaceri dornice să se implice direct în provocări precum schimbările climatice, excluziunea socială și sărăcia lumii, aspecte ce au devenit preocupări în creștere într-o eră a economiei globalizate”<sup>40</sup>. Pentru a fi în echilibru, compania trebuie să pună în balanță aspectele sale economice, cu cele etice și sociale iar această balanță trebuie să ia în considerare toate categoriile de stakeholderi<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> *Idem*, pp. 291-292.

<sup>38</sup> Antonia Gawel. *Corporate Social Responsibility: Standards and Objectives Driving Corporate Initiatives*, op.cit., p. 10.

<sup>39</sup> Antonia Gawel. *Corporate Social Responsibility: Standards and Objectives Driving Corporate Initiatives*, disponibil la [http://www.pollutionprobe.org/Reports/csr\\_january06.pdf](http://www.pollutionprobe.org/Reports/csr_january06.pdf), p. 9, accesat în 29.07.2010. <sup>40</sup> European Parliament. *REPORT on corporate social responsibility: a new partnership*, disponibil la [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/a6/p6\\_a%282006%290471\\_/p6\\_a%282006%290471\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/a6/p6_a%282006%290471_/p6_a%282006%290471_en.pdf), consultat în 14.07.2010.

<sup>41</sup> Geoffrey P. Lantos. *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, op.cit., p. 9.

*International Institute for Sustainable Development* a identificat zece factori ce au influențat dezvoltarea CSR-ului și au atras atenția asupra noului rol al companiilor, acela de cetățeni responsabili social:

1. **Dezvoltarea durabilă:** proces ce a identificat probleme complexe ale societății precum folosirea incorectă a resurselor naturale. CSR-ul este văzut din acest punct de vedere ca o potențială soluție pentru rezolvarea unor probleme de acest gen prin integrarea lui în strategia de afaceri.
2. **Globalizarea:** prin extinderea afacerilor la nivel global problemele sociale au căpătat o amploare ridicată. CSR-ul joacă un rol vital în detectarea impactului pe care afacerile extinse la nivel global îl au asupra forței de muncă, asupra comunităților locale și a economiilor lor. CSR-ul poate oferi soluții viabile pentru asigurarea binelui public.
3. **Guvernarea:** guverne și membrii de guverne precum cei din Uniunea Europeană, *The Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) și *International Labor Organization* (ILO) au realizat diferite rapoarte, ghiduri, declarații, principii și alte instrumente pentru a stabili care este conduita adecvată în afaceri. CSR-ul oferă în acest sens instrumente acceptate internațional privind drepturile omului, mediul și anti-corupția.
4. **Impactul sectorului corporativ:** Felul în care companiile se comportă a devenit o problemă de interes general deoarece influența acestora asupra sistemelor politice, sociale și de mediu este tot mai mare.
5. **Comunicarea:** tehnologiile avansate precum internetul și telefonia mobilă oferă posibilități crescute de comunicare internă și externă pentru orice companie. În contextul CSR-ului tehnologiile de comunicare moderne oferă posibilitatea de a îmbunătăți dialogul și parteneriatele.
6. **Capitalul financiar:** consumatorii și investitorii sunt tot mai interesați să sprijine afacerile responsabile social. CSR-ul poate ajuta la construirea de valoare și la o mai bună responsivitate din partea celor interesați de afacere.
7. **Etica:** de-a lungul timpului corporațiile au încălcat de multe ori regulile de conduită etică în afaceri, ceea ce a dus la neîncrederea în activitatea lor. O abordare CSR din acest punct de vedere poate duce la îmbunătățirea relației companiei cu grupurile interesate, la o mai mare transparență și la standarde de etică mai ridicate.
8. **Consecvență și comunitate:** companiile ar trebui să aibă aceleași standarde înalte în ceea ce privește grija față de mediu și față de social indiferent de țară. CSR-ul poate echilibra această dorință.
9. **Leadership:** în ultima vreme există o mai mare conștientizare a limitelor inițiativelor legislative și guvernamentale de reglementare pentru a capta în mod eficient toate problemele la care CSR-ul face referire. Astfel CSR-ul oferă posibilitatea de acțiune în acele arii în care reglementările par a fi improbablee.
10. **Instrumente de afaceri:** companiile au început tot mai mult să recunoască faptul că adoptarea unor programe eficiente de CSR pot reduce riscul dezbinării afacerii, pot duce la noi oportunități, la inovații, la creșterea reputației brandului și chiar la îmbunătățirea eficienței muncii<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Paul Hohnen. *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business*, publicat de „International Institute for Sustainable Development”, 2007, pp. 7-8, disponibil la [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf), consultat în 05.08.2010.

Același ghid propune potențialele beneficii cheie ale companiilor care implementează strategii de CSR:

1. o mai bună anticipare și gestionare a eventualelor riscuri
2. îmbunătățirea reputației managementului
3. abilitate sporită de a recruta, dezvolta și păstra personal
4. îmbunătățirea inovării, competitivității și a poziționării pe piață
5. eficiență operațională îmbunătățită și o mai bună economie de costuri
6. capacitate sporită de a atrage și de a construi relații eficiente și eficace lanțului de aprovizionare
7. abilitate sporită pentru a aborda schimbările
8. o mai bună “licență socială” demnă de a activa în comunitate
9. acces la capital
10. îmbunătățirea relațiilor cu autoritățile de reglementare
11. un catalizator pentru un consum responsabil<sup>43</sup>

Consultând o altă seamă de literatură, putem aminti și alte considerente ale existenței responsabilității sociale corporatiste. Universitatea din Miami, a publicat un ghid<sup>44</sup> privind aspectele principale a ceea ce înseamnă CSR. Întrebarea esențială de la care pornesc explicațiile din acest ghid este: care sunt sau ar trebui să fie scopurile companiilor moderne? În încercarea de a găsi răspunsuri, ghidul oferă o serie de definiții ale conceptului:

- CSR implică identificarea de către o afacere a grupurilor de interese și a nevoilor acestora, încorporându-le în strategiile sale și în procesul decizional de zi cu zi (Universitatea din Miami)
- Noțiunea de companie care privește dincolo de profit și care consideră că are și un alt rol în societate este în general conceptualizată ca fiind responsabilitate socială corporatistă ... Se referă la o companie care se identifică cu anumite valori etice, transparență, relații cu angajații, conformă cu cerințele legale și mai presus de toate cu respect pentru comunitatea în care operează. Este un proces care merge mai departe de ocazionalele servicii pentru comunitate. Oricum, CSR este o filosofie a companiei care duce la luarea unor decizii strategice, la selectarea unor parteneri și la dezvoltarea brandului (South China Morning Post)
- CSR vorbește despre afaceri și alte organizații care privesc dincolo de obligațiile legale pentru a gestiona impactul pe care îl au asupra mediului și a societății. În principal, acest lucru ar putea include felul în care organizațiile interacționează cu angajații lor, furnizorii lor, clienții lor și cu comunitățile în care activează, precum și măsura în care se implică în protejarea mediului (The Institute of Directors, UK)<sup>45</sup>.

Pe plan European spre exemplu, CSR-ul este des dezbătut în cadrul întrunirilor *Comisiei Europene* a cărei viziuni asupra acestei activități este următoarea: “cuprinde toate acțiunile

<sup>43</sup> *Idem*, pp. 11-12.

<sup>44</sup> University of Miami, *A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)*, disponibil la [http://www.miami.edu/ethics/pdf\\_files/csr\\_guide.pdf](http://www.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf), consultat în 14.12.2008

<sup>45</sup> *Idem*, p. 2.

voluntare prin intermediul cărora companiile contribuie la dezvoltarea durabilă în cadrul bazei afacerii lor<sup>46</sup>. În anexa numărul 2, pot fi consultate ariile de acțiune ale CSR-ului așa cum sunt văzute de către Comisie.

Argumentele oferite în favoarea existenței CSR sunt considerate în literatură ca fiind de trei tipuri: morale, economice și raționale:

**1. argumentele morale** – vorbesc despre necesitatea tuturor grupurilor sociale ale societății de a se strădui să adauge profitului economic și alte valori care să facă viața mai bună; interdependența dintre organizație și infrastructură oferită de societate este necesară pentru beneficiul comun celor două entități<sup>47</sup>; în completarea acestei idei vine explicația lui Handy care vorbește despre *scopul* unei organizații. Din punctul său de vedere scopul unei afaceri nu este doar acela de a scoate un profit. Este acela de a scoate un profit care mai apoi să ajute compania să facă ceva mai mult și mai bine pentru societate; doar așa se poate justifica în mod real existența unei companii; astfel ea va fi realmente morală<sup>48</sup>. Pe de altă parte, privind din punct de vedere al comunităților, situația este mai profundă. Werther și Chandler susțin că “societățile rămân la patrimoniul lor cultural care crește datorită confluenței dintre religie, morală și tradiții. Acest patrimoniu dă naștere unui sistem de credințe ce definesc limitele comportamentelor sociale și morale acceptate de oameni și organizații”<sup>49</sup>. Nerespectarea acestor limite va duce la o pierdere a legitimității.

**2. argumentele economice** – sunt aduse pentru a convinge acea parte a managerilor care nu sunt lămuriți de argumentele morale ale implicării în programe de CSR; astfel adoptarea unei politici de CSR eficace, va influența toate aspectele activității organizației și va duce la o reală diferențiere și competitivitate pe piață, astfel încât va atrage și alte succese<sup>50</sup>. Dintre beneficiile economice pe care compania le va avea, unii autori amintesc: beneficii de natură fiscală, creșterea vizibilității companiei, preferința consumatorilor pentru produsele companiilor responsabile social, creșterea coeziunii interne a echipei implicate în derularea proiectului din cadrul companiei respective etc<sup>51</sup>. Datorită obiectivelor sale puternice, CSR-ul poate influența activitatea zilnică a organizației, aducând avantaje în fiecare sector. Din punct de vedere economic “CSR-ul adaugă valoare deoarece permite companiilor să reflecte nevoile și preocupările diferitelor grupuri de stakeholderi”<sup>52</sup>. În acest mod organizațiile au posibilitatea de a fi legitime, de a păstra acest statut și de a-și maximiza eficiența economică pe termen lung.

**3. argumentele raționale** – sunt propuse de Werther și Chandler care spun că “în lumea globalizată de astăzi, în care organizațiile individuale și activiste se simt împuternicite să adopte

<sup>46</sup> Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety. *Corporate Social Responsibility. An introduction from the environmental perspective*, p. 6, disponibilă la [http://www.bmu.de/files/english/documents/application/pdf/brochuere\\_csr\\_en.pdf](http://www.bmu.de/files/english/documents/application/pdf/brochuere_csr_en.pdf), accesat în 12.07.2010. <sup>47</sup>

University of Miami, *A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)*, op.cit., p.5.

<sup>48</sup> Charles Handy. *What's a business for?*, în „Harvard Business Review”, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2003, pp.72-73.

<sup>49</sup> William B. Werther, David Chandler. *Strategic Corporate Social Responsibility: stakeholders in a global environment*, SAGE Publication, Inc., 2006, p. 17.

<sup>50</sup> University of Miami. op.cit., p. 6.

<sup>51</sup> Coord. Cătălin Zamfir, Simona Stănescu. *Enciclopedia Dezvoltării Sociale*, Ed. Polirom, Iași, 2007, p. 509. <sup>52</sup> B. Werther, David Chandler. *Strategic Corporate Social Responsibility: stakeholders in a global environment*, op.cit., p. 18.

o schimbare, CSR reprezintă o modalitate de anticipare și de reflectare a preocupărilor sociale în vederea minimizării limitărilor operaționale și financiare asupra afacerii”<sup>53</sup>.

Alte argumente economice și morale găsim în lucrarea lui Crăciun. Din sfera celor *economice* el explică: corporațiile percepute ca fiind responsabile social pot beneficia de o clientelă mai largă și mai satisfăcută, în comparație cu o companie percepută ca fiind iresponsabilă social care se poate solda cu acțiuni ostile din partea consumatorilor. Mai apoi, angajații vor fi mai atrași de acele companii care sunt responsabile social, devenind chiar fideli și mândri să lucreze acolo. Implicarea voluntară a companiilor în acțiuni sociale poate să aibă loc înaintea implicării guvernelor asigurându-le astfel corporațiilor o mai mare independență față de controlul guvernamental. În cele din urmă, autorul subliniază că toate contribuțiile pozitive la dezvoltarea socială sunt defapt investiții pe termen lung atât a vieții comunitare cât și a propriei afaceri care își va desfășura activitatea într-un mediu mai dinamic și mai stabil. Ca și argumente *morale*, Crăciun subliniază: prin activitatea lor, corporațiile dau naștere unor probleme sociale (inovațiile tehnologice, spre exemplu, vor duce la pierderea unor locuri de muncă); astfel corporațiile au obligația de a se implica în soluționarea lor; fiind actori puternici și dispunând de resurse suficiente, ele au obligația de a le folosi în mod socialmente responsabil; astfel, nu va fi moral și nici responsabil social ca o companie să-și părăsească țara de origine, lăsând în urmă o seamă de șomeri, pentru a activa într-un mediu în care forța de muncă este mai ieftină, după ce a crescut și s-a dezvoltat datorită muncii angajaților din țara mamă. În cele din urmă, un alt argument moral ar fi cel legat de contribuția stakeholderilor la bunul mers al corporației, asupra intereselor cărora trebuie să țină seama aceasta<sup>54</sup>.

Studiile arată că și consumatorii sunt mai dornici să achiziționeze produse și servicii ale companiilor care sunt implicate în activități de responsabilitate socială. Un astfel de studiu realizat de *California Green Solutions* în 2007, susținea că 1 din 5 consumatori va alege să cumpere acele produse considerate *eco-prietenoase*<sup>55</sup>. Un altul spune că 70% dintre consumatori sunt dornici să cumpere de la firmele responsabile și mai mult, 50% nu ar cumpăra niciodată de la o firmă care nu respectă mediul social. Totodată, 84% dintre intervieuați sunt dispuși să renunțe la brandul preferat dacă acesta nu oferă dovezi de responsabilitate socială, în favoarea altora care sunt asociate cauzelor sociale<sup>56</sup>. O anchetă realizată în 2002 de către *PricewaterhouseCooper* arată că 70% dintre directorii generali din toată lumea sunt de acord că, responsabilitatea socială este benefică pentru orice companie. Un alt studiu realizat de *Envionics International*, arăta în 2001 că 49% dintre cetățenii din 20 de țări au considerat că aspectele legate de problemele etice, de mediu și de responsabilitate socială constituie cei mai importanți factori în conturarea imaginii despre o companie<sup>57</sup>. Alte dovezi în plus sunt aduse de către *Center for Sustainability & Excellence* (CSE) printr-o cercetare care a vizat efectele asupra brandului și asupra rezultatelor afacerii a adoptării responsabilității sociale corporatiste în strategia de management. Astfel 98% dintre intervieuați cred că angajamentul corporativ în activități responsabile social influențează în mod pozitiv valoarea brandului, imaginea lui și

<sup>53</sup> *Idem*.

<sup>54</sup> Dan Crăciun în, *Etica în afaceri. O scurtă introducere, op.cit.*, pp. 168-169.

<sup>55</sup> California Green Solutions. *Consumer holiday trends toward green in 2007*, disponibil la [www.californiagreensolutions.com/cgi-bin/gt/tpl.h.content=1403](http://www.californiagreensolutions.com/cgi-bin/gt/tpl.h.content=1403), consultat în 20.04.2010. <sup>56</sup> Michael Pfau, Michael M. Haigh, Jeanetta Sims, Shelley Wigley. *The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion*, în „Corporate Reputation Review”, Vol 11, No. 2, 2008, p. 146. <sup>57</sup> Joe Marconi. *Ghid practic de relații publice*, Ed. Polirom, Iași, 2007, p. 216, Palgrave-Journals.

reputația companiei; mai apoi 87% cred că bugetul alocat activităților de CSR va afecta pe termen lung, în mod pozitiv performanțele generale ale organizației; iar 37% consideră că parteneriatul unei companii cu comunitatea va aduce acesteia o mai mare recunoaștere a brandului pe piață și mai multă încredere în acesta și poate astfel reprezenta una dintre cele mai deziderate dorințe ale companiilor

Sfera înțelegerii conceptului nu se oprește doar la autori în sine. Fiecare companie care are programe de CSR poate oferi la un moment dat o înțelegere a procesului în funcție de felul în care văd și aplică ei responsabilitatea socială. *The World Business Council for Sustainable Development*, unul dintre cele mai prestigioase forumuri de gen din lume, format dintr-o multitudine de oameni de afaceri, manageri de companii oferă următoarea definiție CSR-ului: “comportamentul etic al unei companii față de societate ... acțiunea prin care managementul se comportă responsabil în cadrul relațiilor sale cu toate categoriile de stakeholderi care au un interes față de afacere. CSR este angajamentul continuu al afacerii de a se comporta etic și de a contribui la dezvoltarea economică în timp ce îmbunătățește calitatea vieții forței de muncă și a familiilor acesteia precum și a comunității locale și a societății ca întreg”<sup>58</sup>. În completare *Business Impact* propune în anul 2000 cinci principii cheie de respectat în activitatea de CSR:

1. să tratezi angajații corect și egal
2. să acționezi etic și cu integritate
3. să respecti drepturile de bază umane
4. să susții mediul înconjurător pentru generațiile viitoare
5. să fi un vecin căruia să-ți pese de comunitatea celor în care activezi<sup>59</sup>.

Cu toate că a fost acuzat de unii a fi un proces ascuns care are la bază doar dorința de a îmbunătăți resursele financiare ale companiei, responsabilitatea socială corporatistă s-a dovedit a fi un aspect mult mai complex al afacerii, care așa cum am văzut în descrierea definițiilor de mai sus, aduce avantaje tuturor părților implicate și deci nu doar profitului de bază al companiei: “CSR de fapt nu produce resurse financiare mai puternice; dar nici nu produce venituri mai mici. Ba chiar, media veniturilor dintre CSR și CSI (iresponsabilitatea socială corporatistă) este egală ca și putere. Un aspect esențial pozitiv a acestei concluzii este aceea că există oportunități excelente pentru companiile responsabile de a atinge remarcabile rezultate financiare”<sup>60</sup>.

### **Critici aduse responsabilității sociale corporatiste**

Procesul responsabilității sociale corporatiste nu a fost scutit de critici. Toate ipostazele pozitive ale CSR-ului sunt contrabalansate de câteva considerente puternice care combat idea de voluntariat a acestei acțiuni și, mai mult decât atât, critică intenția companiilor de a ajuta la crearea unei lumi mai bune și de a lupta pentru drepturile omului, pentru un mediu mai curat și pentru o echilibrare a marilor puteri economice cu societatea în ansamblu. Părerea conform căreia CSR-ul este o activitate pozitivă, un lucru bun nu este contestată de nimeni, însă felul în care se desfășoară programele de CSR și motivațiile expuse de companii pentru a justifica

<sup>58</sup> Lance Moir. *What do we mean by Corporate Social Responsibility?*, în „Corporate Governance”, Vol 1, Issue 2, 2001, p. 6, Emerald.

<sup>59</sup> *Idem*, pp. 7-8.

<sup>60</sup> Peter Demacarty. *Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders*, în „Business and Society Review”, Vol. 114:3, 2009, p. 395, Interscience.

activitatea lor de CSR sunt aspecte controversate ale lumii afacerilor. Companiile sunt criticate că aderă la acest fenomen ca fiind unul vital pentru organizație doar pentru a promova o imagine publică fără cusur și pentru a mușamaliza anumite aspecte negative ale activității lor.

Una dintre organizațiile internaționale cele mai cunoscute ce luptă împotriva sărăciei și se implică în zonele cele mai afectate de sărăcie ale lumii, *Christian Aid*, a publicat un raport care punctează anumite dedesubturi ale CSR-ului. Raportul nu denigrează procesul, deoarece această organizație susține ideea de CSR însă atacă companiile care se folosesc de acesta pentru a-și ascunde anumite probleme: “Christian Aid, susține bineînțeles acțiunile responsabile și etice ale afacerilor. Problema CSR-ului, spunem noi, este aceea că este în imposibilitatea de a-și onora marile promisiuni”<sup>61</sup>. În contextul companiilor globalizate, CSR-ul este un proces inadecvat deoarece ascunde anumite impacte devastatoare ale multinaționalelor care își maschează astfel greșelile. Desigur, atunci când aleg să fie responsabile social, companiile optează să respecte legile și mai ales să-și asume responsabilitatea asupra rezultatelor activității lor, indiferent de natura pozitivă sau negativă a acesteia, fapt care nu este întotdeauna respectat. În astfel de cazuri CSR-ul își pierde valoarea și credibilitatea. Raportul amintit mai sus scoate astfel la iveală mai multe imperfecțiuni ale CSR-ului. Pentru început el descrie mai mulți factori, pe lângă cei economici, care determină companiile să adere la ideea de CSR, demonstrat fiind faptul că o bună politică de acest gen va aduce reale schimbări și îmbunătățiri tangibile asupra afacerii. Acești factori explică practic creșterea CSR-ului din ultimii ani dar subliniază și limitele ideii de acțiune voluntară a lui:

1. *apărarea imaginii publice* – dacă companiile acționează abuziv vor atrage consecințe negative asupra lor; raportul susține faptul că primele acțiuni de CSR au venit ca răspuns la presiunile publice și ale mass-mediei la anumite comportamente inadecvate ale companiei
2. *atragera de investitori* – companiile pledante pentru dezvoltare durabilă vor atrage sprijin și interes din partea investitorilor; astfel CSR-ul face companiile atractive pentru investitori; raportul spune că 86% dintre investitori consideră că managementul social și de mediu îmbunătățește valoarea de piață a companiei pe termen lung.
3. *relații publice bune* – uneori companiile aleg să folosească CSR-ul ca pe o manevră de relații publice pentru a atrage atenția consumatorilor și a grupurilor de interese; 4. *angajarea prin campanii* – organizațiile non-guvernamentale au reușit să atragă companiile în cadrul campaniilor lor dornice de combatere a diferitelor probleme sociale; generând simpatie din partea publicului, aceste campanii au surâs companiilor, rămânând astfel doar un pas până la alegerea integrării CSR-ului în managementul propriu 5. *permisiunea de a opera* – CSR-ul a devenit o componentă vitală în efortul companiilor de a câștiga aprobarea pentru diferite proiecte ce presupuneau riscuri politice și sociale semnificative
6. *lobby împotriva reglementărilor legale* – raportul spune că implicarea voluntară a companiilor în acțiuni sociale nu trebuie să le determine pe acestea să nu mai respecte legea și să folosească CSR-ul în scopuri nelegale de a ascunde ilegalitățile; acest aspect vine ca o consecință a acțiunii de lobby a unor multinaționale care doreau să înlăture

<sup>61</sup> Christian Aid. *Behind the mask. The real face of corporate social responsibility*, disponibil la <http://www.standrews.ac.uk/~csearweb/aptopractice/Behind-the-mask.pdf>, consultat în 16.08.2010, p. 2.

anumite reglementări legale ce le îngreuna activitatea<sup>62</sup>.

Toți acești factori au influențat deciziile companiilor de a se implica în CSR. Newell consideră că CSR-ul este un proces ce poate funcționa doar sub anumite condiții și pentru anumite companii și comunități. Dacă pentru companiile din America de Nord sau Europa și comunitățile lor, CSR-ul aduce beneficii, pentru țările slab dezvoltate și comunitățile lor procesul nu mai are aceeași putere și valabilitate deoarece resursele sunt aici limitate iar corupția și ilegalitățile transformă CSR-ul într-o cauză inadecvată.

Cu toate acestea Newell susține că “CSR-ul poate funcționa pentru anumite persoane, în anumite locuri, pentru anumite probleme, în anumite perioade de timp. Provocarea este reprezentată de identificarea și specificarea acelor condiții care să sublinieze faptul că modelele de “practici excelente” nu sunt universale, proiectate și idealizate ca și cum toată lumea ar fi receptivă la un singur model de CSR<sup>63</sup>. Ceea ce a funcționat excelent într-o anumită comunitate ar putea fi un eșec în alta. Multe dintre modelele CSR de azi sunt un răspuns al interesului companiilor pentru CSR și a societății civile dornice de astfel de acțiuni. Există o dorință crescută de a construi un teren propice pentru CSR însă “încă condiții pentru aceasta sunt absente în majoritatea lumii”<sup>64</sup>. Și Vogel este de părere că adepții CSR-ului înțeleg greșit faptul că dacă anumite companii acționează favorabil în anumite zone, acel sistem de CSR poate fi valabil pentru multe altele. De aceea CSR-ul “este cel mai bine înțeles ca fiind o nișă mai mult decât o strategie generică ... Există loc în economia de piață pentru firmele responsabile. Dar există și un loc larg pentru concurenții mai puțin responsabili”<sup>65</sup>. CSR-ul poate reduce, conform lui Vogel, doar anumite probleme ale societății și este eficient pentru companie doar dacă costurile implicate sunt modeste.

Un alt contestatar al doctrinei CSR-ului este Henderson, care consideră că toți cei care sunt în favoarea procesului de CSR nu iau în considerare aspecte importante ale societății de afaceri, fiind un proces inoportun care va duce la dezastre în afaceri și la sărăcie. Argumentația sa se bazează pe două motive: **1.** doctrina CSR-ului se bazează pe o viziune falsă asupra lumii și **2.** o adeziune generală la ea va avea consecințe dăunătoare pentru oameni în general, chiar dacă poate contribui la profitabilitatea individuală a afacerii<sup>66</sup>. CSR-ul este din punctul său de vedere o componentă defectă deoarece simplifică prea mult problemele societății pentru care susținătorii procesului consideră că există soluții venite din partea comunităților de afaceri, ce ar trebui să se alinieze dezvoltării durabile ca și cum aceasta ar reprezenta o cauză general acceptată cu obiective clare și cu puternice rezultate dovedite. Autorul susține însă că noțiunile de CSR și dezvoltare durabilă sunt doar atrăgătoare dar că nu au câștigat suport suficient în lume deoarece nu sunt convingătoare și nu au un substrat puternic. La fel “triple bottom line” și divizarea strategiei de management în economic, ambiental (sau de mediu) și social este în general luată ca

<sup>62</sup> *Idem*, pp. 9-15.

<sup>63</sup> Petre Newell. *Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda*, op.cit., p. 556. <sup>64</sup> Peter Newell, Jędrzej George Frynas. *Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction*, în „Third World Quarterly, Vol. 28, No. 4, 2007, pp. 574-675, Informaworld.

<sup>65</sup> David Vogel. *The market for virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institution, Washington, 2006, p. 3.

<sup>66</sup> David Henderson. *The Case Against Corporate Social Responsibility*, în Frank Lechner, John Boli. *The Globalization Reader*, Second Edition, Blackwell Publishing Ltd., 2004, p. 195.



atare însă considerată dubioasă<sup>67</sup>. Nici așteptările societății nu sunt considerate de Henderson a fi factori determinanți pentru CSR, în situația în care nu toate dorințele și așteptările indivizilor sunt rezonabile și bine fondate. Ideea de salvator global al celor care susțin CSR-ul este un alt punct din lista elementelor discutabile ale autorului. El susține că globalizarea nu a adus excluziune socială și marginalizare pentru țările mai slab dezvoltate și nici nu a cauzat disproporții multinaționalelor care nu au căpătat o putere mai mare în defavoarea guvernelor care și-au păstrat capacitatea de a acționa, în timp ce privatizarea și dereglementarea împreună cu fluxul de capital și comerțul transfrontalier s-au combinat pentru a reduce puterea economică a afacerilor și au făcut piețele mai deschise și mai competitive. “Ideea că marile companii trebuie acum să-și asume responsabilități naționale și internaționale noi și mai largi, deoarece au devenit mai puternice în timp ce guvernele au devenit mai slabe, nu are nici o bază”<sup>68</sup>. Pe lângă toate aceste probleme ale CSR-ului, autorul susține că există una majoră care poate produce mult rău și reprezintă un risc notabil pentru societatea de afaceri și anume aceea de a se lăsa influențată de obiective discutabile precum eco-eficiența, justiția socială sau așteptările societății, o astfel de cale de urmat ducând afacerea în jos. De asemenea investițiile în astfel de cauze trebuie să fie majore și nu vor aduce un profit echitabil. Fiind constrânși de ideea de a fi responsabili social deoarece și concurența face la fel fiind astfel în avantaj, va aduce grave prejudicii financiare afacerii și va duce la sărăcie. Alegând să acționeze în favoarea CSR-ului multe dintre companii “au acceptat ideea de salvaționist global și au eșuat în a fi eficiente pentru economia de piață”<sup>69</sup>. Henderson susține astfel că CSR-ul nu este cheia soluțiilor economice și sociale și că “cea mai eficientă modalitate de a îmbunătăți contribuția afacerilor la societate este de a extinde domeniul de aplicare și de a îmbunătăți funcționalitatea piețelor”<sup>70</sup>.

Cu toate acestea s-a dovedit de către literatura de specialitate și de practica companiilor că CSR-ul reprezintă un proces notabil ce are și achiziții remarcabile. Forumurile internaționale preocupate de CSR au știut să întocmească reglementări care să le convină companiilor și care să le determine pe acestea să acționeze social în baza unor principii sănătoase și care să aducă reale beneficii tuturor părților fără a determina vreuna dintre ele să acționeze ascuns și fără a folosi CSR-ul drept paravan pentru ilegalități sau dezastre provenite din activitatea lor. Iresponsabilitatea corporațiilor este astăzi o povară grea pentru acestea. Companiile care aleg în continuare să funcționeze doar pentru profitul propriu au un dezavantaj de imagine și încredere. Iresponsabilitatea socială corporatistă (CSI) “reprezintă modalitatea de a fi reactiv în opoziție cu a fi proactiv în abordarea problemelor corporative și a căilor și mijloacelor prin care acestea se referă la societate în general. La extremă CSI atrage după sine încălcarea legii ... acționând într-o manieră CSI pot rezulta consecințe sociale, economice și de afaceri dezastruoase”<sup>71</sup>. Diferențele dintre o companie responsabilă social (CSR) și una iresponsabilă social (CSI) se prezintă astfel:

**Tabelul nr. 3:** CSR și CSI prezentate comparativ

CSI	CSR
▪ Degradarea mediului și poluarea sunt	▪ Degradarea mediului și poluarea nu sunt

<sup>67</sup> *Idem*, pp. 195-196.

<sup>68</sup> *Idem*, p. 196.

<sup>69</sup> *Idem*, p. 197.

<sup>70</sup> *Idem*, p. 198.

<sup>71</sup> Brian Jones, Ryan Bowd, Ralph Tench. *Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities*, în „Social Responsibility Journal”, Vol. 5, No. 3, 2009, p. 304, Emerald.

<p>inevitabile și puțin sau chiar deloc se poate sau ar trebui făcut în acest sens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angajații sunt o resursă ce trebuie exploatarea</li> <li>▪ Consultare și implicare minimă a comunității</li> <li>▪ Nerespectarea sau reticiența și doar acceptarea reglementărilor legale de bază referitoare la CSR</li> <li>▪ Problemele etice, dacă sunt relevante sunt la periferia muncii organizaționale</li> <li>▪ Excluziune socială este un produs inevitabil al funcționării pieței</li> <li>▪ Noile tehnologii ar trebui dezvoltate și introduse pe piață</li> <li>▪ Guvernarea companiei este bine să fie lăsată în mâna acționarilor și a managementului</li> <li>▪ Munca cu furnizorii și clienții se bazează pe practici incorecte</li> <li>▪ Abordare pragmatică a problemelor CSR</li> </ul> <p>Dezvoltarea durabilă definită în termeni de supraviețuire a afacerii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitul este singurul obiectiv al afacerii și ar trebui atins indiferent de modalitate</li> </ul>	<p>inevitabile, nu ar trebui tolerate și este important să naști conștientizare și să acționezi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angajații sunt o resursă ce trebuie prețuită</li> <li>▪ Maximizarea oportunităților în vederea consultării și implicării comunităților</li> <li>▪ Politici și acțiuni practice în conformitate cu cerințele legislative ale CSR-ului</li> <li>▪ Problemele etice sunt centrale în munca organizațională</li> <li>▪ Incluziunea socială ajută la corectarea ineficiențelor pieței</li> <li>▪ Noile tehnologii ar trebui dezvoltate, testate, evaluate și dacă sunt inofensive ar trebui introduse pe piață</li> <li>▪ Guvernarea companiilor ar trebui să includă acționarii, managerii și o gamă largă de grupuri de interese inclusiv sindicatele, consiliile muncitorilor etc</li> <li>▪ Munca cu furnizorii și clienții trebuie să fie corectă <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abordarea pe bază de principii și pragmatică a problemelor de CSR</li> </ul> </li> <li>▪ Dezvoltarea durabilă este definită în termeni de supraviețuire și creștere reciprocă a afacerii, a mediului și a comunității</li> <li>▪ Profitul este unul dintre multele obiective ale afacerii și trebuie atins însă nu cu orice preț.</li> </ul>
---	--

*Sursa:* Brian Jones, Ryan Bowd, Ralph Tench. *Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities, op.cit., p. 304.*

### **Dezvoltarea durabilă – premisă a responsabilității sociale corporatiste**

În contextul responsabilității sociale corporatiste se impune discutarea unui concept foarte apropiat și mult dezbătut de literatura dedicată subiectului, amintit deja de noi în discuția anterioară și anume *dezvoltarea durabilă*. Prin implicarea continuă în problemele interne și externe ale companiei, managementul acesteia va fi capabil să dețină toate informațiile de care are nevoie pentru a ști care sunt măsurile și deciziile cele mai potrivite de luat pentru bunul mers al activității. Este nevoie deci ca un manager să țină cont în programele sale de toate evenimentele care ar putea să afecteze într-un fel sau altul, în viitorul mai apropiat sau mai îndepărtat, activitatea companiei. *Dezvoltarea durabilă* presupune o activitate sprijinită de proiecte pentru prezent care vor susține compania și pe viitor. Previziunile sunt greu de realizat și de aceea este mult mai important ca managementul să desfășoare o activitate eficientă în prezent

cu scopul de a beneficia de rezultate și oportunități pe viitor. În acest sens este esențial să identifice oportunitățile de moment, care vor naște altele în viitor. Acestea din urmă, sunt conform lui Drucker consecințe și efecte ale unor evenimente petrecute deja: “În treburile omenești – politice, sociale, economice și din sfera afacerilor – nu are sens să încerci să prevezi viitorul, darămite să te gândești ce se va întâmpla peste 75 de ani. Este însă posibil – și folositor – să identifice principalele evenimente care s-au petrecut deja, sunt irevocabile, și de aceea vor produce efecte previzibile într-un deceniu sau două. Este posibil, cu alte cuvinte, să afli și să te pregătești pentru viitorul *care deja s-a întâmplat*”<sup>72</sup>. Drucker vorbește despre schimbările pe care organizațiile le suferă în societatea modernă și despre necesitatea acestora de a face parte din comunitate. Dorința de a desfășura o activitate cât mai eficientă într-o anumită zonă, duce organizațiile moderne spre ideea de responsabilitate socială. Prin aceasta ele câștigă putere socială și încredere socială. Știm deja că eficiența economică a unei organizații nu mai este singura răspundere pe care aceasta o are. Drucker consideră că fără responsabilitate puterea ar putea degenera fie în tiranie, fie în ineficiență, tocmai de aceea necesitatea existenței organizațiilor responsabile social nu va dispărea ci se va accentua<sup>73</sup>.

Literatura vorbește despre dezvoltarea durabilă prezentând-o “ca fiind intersecția dintre mediu, societate și economie ... În prezent 95% dintre marile companii din Europa și SUA cred că dezvoltarea durabilă este importantă”<sup>74</sup>. Deoarece termenul a fost înțeles diferit de-a lungul traiectoriei sale în lumea afacerilor, el a căpătat trei tipuri de abordări:

1. dezvoltare durabilă foarte puternică – o abordare radicală a ecologiștilor, ce implică standarde ridicate de protecție a mediului, ce consideră că bunăstarea individului nu trebuie să se bazeze pe sacrificarea mediului; adepții acestui tip de dezvoltare durabilă consideră că sistemul economic capitalist nu este compatibil cu sustenabilitatea puternică.
2. dezvoltare durabilă foarte slabă – este reprezentată de piețele globale libere, de capitalism, unde privatizarea, inovațiile tehnologice și legile cererii și ale ofertei sunt văzute ca și chei ale rezolvării problemelor de mediu;
3. dezvoltare durabilă intermediară ca și poziție - sunt în principal determinate de măsura în care intenționează să intervină în regulamentul economiei de piață, prin afectarea redistribuirii bogățiilor, a coeziunii sociale, prioritizarea biodiversității, conservarea energiei, consumerismul “verde” etc<sup>75</sup>.

Preocuparea pentru soarta generațiilor viitoare a devenit tot mai prezentă în strategiile de dezvoltare a marilor companii, acest lucru simțindu-se mai acut începând cu anii `70, când dezvoltarea economică a scos la iveală și consecințe negative precum poluarea, defrișarea pădurilor, urbanizarea excesivă etc. Discuțiile consistente pe seama acestui subiect au debutat în anul 1972 la *Conferința ONU* ținută la Stockholm. Subiectul central a fost *eco-dezvoltarea*, concept nou în acel moment și care impunea abordarea dezvoltării economice în contextul factorilor mediului înconjurător. În completare a venit raportul denumit *Limitele Creșterii*, realizat de *Clubul de la Roma*, și care „a obligat omenirea să conștientizeze că problemele

<sup>72</sup>Peter, Drucker. *Despre profesia de manager*, Meteor Press, București, 1998, p. 7.

<sup>73</sup>*Idem*, pp. 116-118.

<sup>74</sup>Bob Giddings, Bill Hopwood, Geoff O'Brien. *Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development*, în „Sustainable Development”, Vol 10, 2002, p. 187, Interscience. <sup>75</sup>Liza Griffin, David Pepper. *Sustainable Development*, în „Encyclopedia of Community”, 2003, SAGE Publications, disponibil la [http://www.sage-reference.com/community/Article\\_n477.html](http://www.sage-reference.com/community/Article_n477.html), consultat în 13.04.2010.

creșterii economice sunt inseparabile de cele ale poluării mediului, creșterii explozive a populației, epuizării resurselor etc”<sup>76</sup>. Dezvoltarea durabilă presupunea pentru acel moment schimbarea mentalității cu privire la importanța mediului înconjurător pentru bunăstarea socială și ale multelor schimbări majore pe care fiecare companie trebuie să le aibă în vedere. Răspunsul la această cerință generală vine din partea oamenilor care ar trebui să beneficieze în urma implementării programelor de dezvoltare durabilă de o creștere a bunăstării sociale și de o scădere vizibilă a problemelor sociale de orice natură. În acest sens putem menționa și părerea lui Guillaumont, citat de Pohoăț care spune că dezvoltarea trebuie concepută ca fiind „ansamblul schimbărilor de structuri mentale și de comportamente sociale care permit creșterea produsului real global și care transformă progresele particulare într-un progres social generalizat”<sup>77</sup>.

- În 1987 Comisia Brundtland adoptă și încetățenește termenul de dezvoltare durabilă aceasta „câștigând azeziunea unui mare număr de actori sociali într-un timp relativ scurt, idea adoptându-se în diferite instanțe: organizații internaționale, guverne naționale, organizații economice, comunități, ONG-uri și sectorul privat”<sup>78</sup>. O serie de alte reuniuni internaționale au continuat apoi acest subiect: *Conferința ONU de la Copenhaga* (1995), *Conferința Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare* (Rio de Janeiro, 1992), *Reuniunea Ministerială de la Geneva* (2001) etc., susținute de diferite convenții și protocoale reprezentative pentru activitatea companiilor: *Convenția RAMSAR* (1973), *Convenția Națiunilor Unite privind Dreptul Asupra Mării* (1992), *Protocolul de la Montreal*, *Raportul Our Common Future* (mai cunoscut sub numele Brundtland) al Comisiei de Mediu și Dezvoltare<sup>79</sup>. Unul dintre cele mai importante astfel de rapoarte este cel adoptat în 1992 la Rio de Janeiro, *Convenția Diversității Biologice*, care “a stabilit trei obiective principale: conservarea diversității biologice, folosirea în mod durabil a componentelor sale și împărțirea în mod corect și egal a beneficiilor oferite de resursele genetice”<sup>80</sup>. Printre cele mai noi strategii este cea adoptată de UE în anul 2001, revizuită în 2006 și anume *Strategia de Dezvoltare Durabilă* care este orientată spre atingerea unei societăți mai prosperă, mai corectă care să se manifeste într-un mediu curat și sănătos atât în prezent cât și în viitor

Făcând o trecere prin literatură, autorii volumului *Dezvoltarea Durabilă, o perspectivă românească*, ajung la o serie de concluzii demne de rezumat aici. În primul rând dezvoltarea durabilă lucrează în interdependență economic-social-ecologic, adăugându-se din punctul de vedere al unor autori și aspectul tehnologic. Mai apoi, ea solicită o schimbare profundă de mentalitate la nivelul sistemului social, care trebuie să înțeleagă faptul că dezvoltarea durabilă veghează la un trai mai bun. Din punct de vedere ecologic, importanța dezvoltării durabile este majoră, în condițiile în care activitatea unei companii poate să afecteze nu doar aria sa de desfășurare ci și pe cele învecinate. Iar fără o protecție crescută a mediului, dezastrele naturale sunt iminente. Astfel conștientizarea dezvoltării durabile trebuie să înglobeze mai multe categorii

<sup>76</sup> Ioan Pohoăț. *Filosofia economică și politica dezvoltării durabile*, Ed. Economică, București, 2003, p. 14.

<sup>77</sup> *Idem*, p. 11.

<sup>78</sup> Coord. Cătălin Zamfir, Simona Stănescu. *op.cit.*, p. 158.

<sup>79</sup> Pentru informații cu privire la subiectele discutate la aceste conferințe, precum și la sumarizarea conținutului rapoartelor menționate vezi Ion, A., Popescu, Aurelian, A., Bondrea, Mădălina, I., Constantinescu, *Dezvoltarea Durabilă, o perspectivă românească*, Editura Economică, București, 2005, pp. 11-21.

<sup>80</sup> Adrian Payne. *Corporate social responsibility and sustainable development*, în „Journal of Public Affairs”, Vol. 6, 2006, p. 287, InterScience.

de obiective: pe cele ale sistemelor economic, social, ecologic toate înglobându-se în programe optime și durabile<sup>81</sup>. Printr-o politică internă care vede în dezvoltarea durabilă, pe lângă toate beneficiile deja enumerate aici și noi șanse de a fi perceput pozitiv de către comunitate, noi șanse de a motiva anturajul social și noi șanse de a se consolida din punct de vedere al imaginii de ansamblu, compania va reuși să dobândească încrederea de care are nevoie din partea stakeholderilor. Rolul companiei este acum și acela de a menține un echilibru între interior și exterior, prin programe și activități care să satisfacă atât nevoile proprii cât și pe cele ale diferitelor tipuri de stakeholders.

### **Dezvoltare durabilă și responsabilitate socială corporatistă**

Dezvoltarea durabilă și responsabilitatea socială corporatistă sunt procese discutate de literatură împreună, deoarece dezvoltarea durabilă “îmbrățișează cei trei pioni ai protecției mediului, responsabilității sociale și dezvoltării economice”<sup>82</sup>. Termenii sunt abordați și în contextul globalizării. Unii specialiști consideră că fenomenul globalizării duce la “inegalități în materie de avere, degradarea mediului și la practici incorecte de muncă toate reprezentând boli endemice ale procesului”<sup>83</sup>, iar responsabilitatea socială corporatistă este văzută ca acel proces gândit pentru a remedia astfel de boli și a susține dezvoltarea durabilă. Astfel stakeholderii au devenit tot mai conștienți de faptul că practicarea CSR-ului oferă tot mai multe avantaje legate de drepturile omului, de muncă, de protecția mediului și a comunității în general mai ales că această forță predominantă a societății actuale, globalizarea, lăsată să evolueze în toate părțile vă împiedica dezvoltarea durabilă globală<sup>84</sup>. Sub semnul globalizării stau, spre exemplu, noile tehnologii care, privite pozitiv sunt utile însă, privite din punct de vedere al mediului pot fi dăunătoare. Găsirea echilibrului în acest context este soluția pentru un proces de dezvoltare durabilă propice care într-adevăr să aducă beneficii prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și îndeplini propriile nevoi. Potrivit *World Commission on Environment and Development* acest fapt reprezintă limitările procesului de dezvoltare durabilă care poate avea două versiuni: “există versiuni `tari` și versiuni `moi` ale dezvoltării durabile. Versiunile tari impun restricții reale asupra naturii și gradului de dezvoltare în numele sustenabilității. Versiunile moi tratează dezvoltarea durabilă ca pe un set de orientări și obiective foarte generale”<sup>85</sup>. Fiind un proces atât de puternic, globalizarea a trezit multe întrebări și îngrijorări cu privire la putere, responsabilitate, rolul guvernelor și al companiilor. Astfel “Multinaționalele trebuie să demonstreze că acționează responsabil ... Totodată este nevoie să se înțeleagă clar care este rolul și responsabilitatea companiilor globale, mai ales când este vorba despre cursul de dezvoltare al lumii”<sup>86</sup>.

Adoptarea programelor de CSR având la bază dorința de dezvoltare durabilă va duce la schimbări majore în strategia corporativă, care va trebui să aibă “dezvoltarea durabilă ca și scop

<sup>81</sup> *Idem*, pp. 23-27.

<sup>82</sup> Peter White. *Building a sustainability strategy into the business*, în „Corporate Governance”, Vol. 9, No. 4, 2009, p. 387. Emerald.

<sup>83</sup> Khristina Herrmann. *Corporate social responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, în „Indiana Journal of Global Legal Studies”, Vol. 11, Issue 2, 2004, p. 205, Project MUSE.

<sup>84</sup> *Idem*, p. 208.

<sup>85</sup> *Idem*, p. 209.

<sup>86</sup> Adrian Payne. *op.cit.*, p. 286.

... deoarece aceasta veghează la cele mai bune interese ale multinationalei întrucât va conduce la productivitate susținută, profit și succes general<sup>87</sup>. Tot acum, compania ar trebui să analizeze 5 factori specifici fiecărei țări în care activează, întrucât un program de dezvoltare durabilă inadecvat zonei nu va funcționa optim: **1.** factorul economic – care include stabilitatea economică, rata inflației, stabilitatea monedei, oportunitățile de creștere și dezvoltare a pieței; **2.** factorul politic/legal – care include politicile guvernamentale, existența reglementărilor naționale și internaționale, sistemul legal existent și sistemul de aplicare a mecanismelor interne; **3.** factorul tehnologic și furnizor – care include infrastructura, disponibilitatea și utilizarea internetului și a altor tehnologii, și reglementările legale aplicate furnizorilor; **4.** factorul social/demografic – care include educația și nivelul de venit, populația, afinitățile culturale, condițiile de muncă existente și dorite, bariere lingvistice; **5.** factori de mediu – care include reglementările legate de mediu, prezența resurselor naturale și politicile statale legate de mediu<sup>88</sup>. O astfel de analiză va permite o înțelegere mai profundă a mediului și a economiei în care compania dorește să activeze. Prin strategia de CSR compania trebuie să-și stabilească un set clar de valori: respect și atenție pentru viața comunității, îmbunătățirea calității vieții, schimbări în atitudinile și practicile personale, conștientizarea comunității în vederea înțelegerii propriului mediu, crearea unor alianțe globale etc. Toate aceste valori bine implementate “sunt cruciale pentru contribuția companiei la dezvoltarea durabilă într-o lume globalizată<sup>89</sup>”. Literatura a identificat trei arii principale pe care politicile de CSR incluse în strategiile companiilor le influențează: **1.** CSR-ul necesită implementarea unor activități principale de afaceri responsabile social care să minimizeze impactul negativ și să optimizeze impactul pozitiv. Prin asta compania va trebui să se alinieze unor standarde internaționale legate de mediu, muncă și drepturile omului precum și unor programe proactive care controlează riscurile și costurile sociale asociate cu activitatea lor. **2.** Companiile ar trebui să-și concentreze investițiile sociale spre părțile mai sărace ale comunității gazdă și să implementeze programe filantropice care să devină parte integrantă a strategiei companiei. **3.** CSR-ul cere companiilor să se angajeze în dialoguri de politici publice și de consolidare a instituțiilor cu scopul de a încuraja un mediu care să conducă atât la o afacere profitabilă cât și la dezvoltarea durabilă<sup>90</sup>.

Uniunea Europeană a specificat în raportul *Green Paper* din 2001 faptul că “competitivitatea și profitabilitatea, ca și baze de supraviețuire pe termen lung, sunt premisele esențiale pentru companiile care acceptă responsabilitatea socială. Conexiunea dintre succesul afacerii și responsabilitatea socială trebuie văzută în următorii termeni: responsabilitatea socială împreună cu succesul economic contribuie la sustenabilitatea unei companii. Este așadar important să sfătuim companiile să vadă responsabilitatea socială ca pe o acțiune pe termen lung, ca pe o investiție strategică în politici precum marketingul și precum instrumente și activități de management<sup>91</sup>. Mai mult decât atât, o activitate sustenabilă constantă a unei companii denotă o dorință de existență îndelungată, iar “Sustenabilitatea CSR-ului este dependentă de sustenabilitatea firmei<sup>92</sup>. Beneficiile implicării în activități de responsabilitate socială vor fi

<sup>87</sup> Khristina Herrmann, *op.cit.*, p. 216.

<sup>88</sup> *Idem*, p. 217.

<sup>89</sup> *Idem*, p. 219.

<sup>90</sup> *Idem*, p. 220.

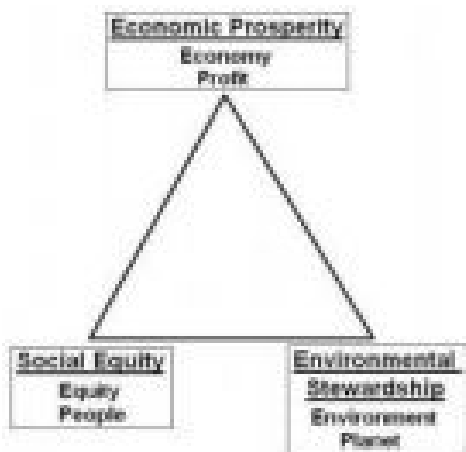
<sup>91</sup> *Idem*, pp. 226-227.

<sup>92</sup> Chamila Roshani Perera, Chandana Rathnasiri Hewege. *Three Types of Corporate Social Responsibility Engagement: Self Interest & Altruism on Sustainability*, 2007, disponibilă la <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7568.doc.>, p. 8, accesat 28.05.2010.

vizibil mai mari dacă procesul stă alături de strategia de dezvoltare a companiei și, mai mult decât atât, atunci când dezvoltarea produselor și serviciilor acesteia se bazează pe principiile CSR. Acest aspect a fost unul dintre cele mai discutate la *World Economic Forum* din Elveția, concluzia fiind următoarea: “vedem responsabilitatea socială corporatistă ca parte și parcelă a afacerii și ca parte a competențelor noastre de bază”<sup>93</sup>. Beneficiile reciproce ale combinării strategiei afacerii cu CSR-ul și cu dorința de dezvoltare durabilă nu mai sunt deja o surpriză pentru marile companii.

Companiile de azi încearcă să găsească acele strategii de dezvoltare care să îndeplinească atât cerințele pieței cât și pe cele proprii afaceri. Astfel strategiile win-win (câștig-câștig) sunt de cele mai multe ori preferate deoarece acestea promovează mult doritul fenomen “triple bottom line”, cunoscut și ca “people, planet, profit” – “oameni, planetă, profit” inventat de Elkington, în care “stakeholderii și comunitatea obțin dezvoltare durabilă, datorită inițiativelor companiilor, în timp ce companiile obțin încredere, loialitate și dezvoltare durabilă”<sup>94</sup>. “Triple bottom line” este punctul de pornire a multor afaceri dornice de dezvoltare durabilă. Pe lângă profitabilitatea vizată, aceste companii mai au în vedere alte două componente: oamenii și planeta. *Center for Sustainability* spune că “Orice decizie luată de afacerile sustenabile nu trebuie să vătămeze (ba dimpotrivă să îmbunătățească) calitatea mediului și trebuie să construiască și o componentă social/comunitară”<sup>95</sup>.

**Figura nr. 5:** Triple Bottom Line



Sursa: Center for Sustainability, [www.centerforsustainability.org](http://www.centerforsustainability.org)

Beneficiile “triple bottom line” sau cei 3 E (economy, equity, environment) -3P (prosperity, people, planet) cum mai este denumit, se extind în șapte arii:

#### 1. angajarea ușoară a celor mai talentați

<sup>93</sup> *Idem*.

<sup>94</sup> Pacharaporn Kesaparakorn. *Corporate Social Responsibility: A Tripel Bottom –Line Investment to Create Business and Social Value for All*, 2008, disponibil la [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july\\_dec2008/Pacharaporn.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/july_dec2008/Pacharaporn.pdf), p. 1, consultat 31.05.2010. <sup>95</sup> Center for Sustainability. *Tripel Bottom Line*, disponibil la <http://www.centerforsustainability.org/resources.php?root=176&category=228>, accesat 31.05.2010.

2. o mai mare putere de reținere a celor talentați
3. creșterea productivității angajaților
4. reducerea cheltuielilor de fabricație
5. reducerea cheltuielilor pentru site-urile comerciale
6. creșterea venitului / a participării pe piață
7. reducerea riscului, finanțare mai ușoară<sup>96</sup>.

Dezvoltarea durabilă, responsabilitatea socială corporatistă și “triple bottom line” sunt așadar elemente compatibile și puncte de vedere de luat în considerare în strategia de dezvoltare a companiilor, fiecare aducând beneficii atât companiei, mediului cât și tuturor categoriilor de stakeholderi. CSR-ul este văzut ca o investiție în “triple bottom line” care sprijină misiunea și viziunea companiei și care pledează pentru dezvoltarea durabilă. Responsabilitatea socială corporatistă și dezvoltarea durabilă sunt fenomene tot mai complexe ale mediului organizațional modern. Tot mai puține companii mențin vie idea de profitabilitate economică a companiei propusă de Friedman. La fel de importantă ca și aceasta este astăzi echilibrarea companiei cu mediul din care face parte și veghează asupra viitoarelor procese ce vor afecta bunul mers al activității ei. Fiind atentă la păstrarea normalității sociale pentru a nu compromite satisfacerea nevoilor generațiilor viitoare, compania prevede practic un viitor prosper pentru ea însăși. Implicarea în acțiuni de responsabilitate socială în vederea dezvoltării durabile atrage consecințe favorabile tuturor părților implicate fapt ce așează acest proces în linia principală a strategiei de management. În fond scopul companiei, susține Willard, este de a supraviețui și de a prospera, scop bazat pe principiul durabilității. Pentru a-și atinge acest scop compania trebuie să găsească acele mijloace de a activa, inova și consuma prin care să păstreze o relație cât mai bună cu toate categoriile de stakeholderi. Atragerea și menținerea angajaților, adaptarea la schimbările economiei de piață și bunul mers al afacerii depind de felul în care managementul va ști să echilibreze părțile interne și externe ale companiei cu toate componentele lor. În egală măsură scopul societății este de a supraviețui, de a prospera și de a fi un sistem durabil. În acest sens toți indivizii trebuie să vegheze la îndeplinirea nevoilor lor curente dar fără a neglija posibilitățile limitate ale planetei de a susține aceste nevoi și fără a neglija viitoarele generații și nevoile lor. Mai mult decât atât, scopul mediului înconjurător este acela de a fi un sistem ecologic durabil iar îndeplinirea acestuia se poate realiza doar prin oprirea distrugerii lui. Astfel scopurile durabile ale companiei, societății și mediului sunt practic întrepărunse. Companiile sunt actori puternici în tot acest proces iar puterea lor tinde în prezent să se răsfrângă și asupra acestei conexiuni<sup>97</sup>.

### **Câteva strategii și practici de responsabilitate socială corporatistă testate**

În cadrul strategiei generale de management a companiei se încadrează de obicei mai multe planuri strategice mici care duc la un tot unitar al bunului mers al afacerii. O astfel de strategie este și cea de CSR care “este o foaie de parcurs pentru a înainta în problemele de CSR. Stabilește direcțiile și scopurile firmei pe termen lung cu privire la CSR, permițând firmei să aibă succes prin utilizarea resurselor sale în mediul său unic și să satisfacă nevoile pieței și să îndeplinească așteptările părților interesate”<sup>98</sup>. Importanța unei strategii de CSR este percepută,

<sup>96</sup> Bob Willard. *The Sustainability Advantage. Seven Business Case Benefits of A Triple Bottom Line*, New Society Publishers, Canada, 2005, p. 21.

<sup>97</sup> Bob Willard. *The Next Sustainability Wave. Building Boardroom Buy-In*, New Society Publishers, Gabriola Island, Canada, 2005, pp.1-2.

<sup>98</sup> Paul Hohnen. *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business*, op.cit., p. 32.



așa cum am văzut deja, de tot mai multe companii mari ce-și clădesc activitatea pe planuri bine stabilite și implementate, în vederea unor rezultate așteptate. “Urmărirea unei strategii de CSR ajută la asigurarea faptului că o firmă construiește, menține și întărește continuu propria identitate, propria piață, și propriile relații”<sup>99</sup>. În opinia lui Hohnen o bună strategie de CSR va avea în vedere mai multe aspecte:

- direcția generală pentru care firma dorește să muncească CSR
- stakeholderii și perspectivele și interesele lor
- o abordare de bază pentru a putea avansa
- anumite zone prioritare
- un timp prestabilit pentru acțiune, personalul responsabil și măsurile imediat următoare
- un proces de revizuire și de asigurare a rezultatelor<sup>100</sup>.

Hohnen propune mai apoi și cinci pași de urmat pentru a dezvolta o strategie de CSR:

1. construirea de sprijin împreună cu managementul superior și cu angajații
2. cercetare cu privire la ceea ce alții (inclusiv concurența) fac și evaluarea instrumentelor de CSR deja cunoscute
3. pregătirea unei matrici de acțiuni propuse de CSR
4. opțiuni pentru a dezvolta proceduri și modalitățile de afaceri pentru ele
5. decizii cu privire la direcția, abordarea, limitele și zonele de interes<sup>101</sup>.

Kotler și Lee au identificat mai multe tipuri de practici de responsabilitatea socială corporatistă care au funcționat de-a lungul timpului și au adus rezultate remarcabile la nivel de organizație. În număr de șase, autorii au încadrat aceste practici sub titlul generic de *Inițiative Sociale Corporatiste* (Corporate Social Initiatives) termen pe care l-au definit astfel: “majoritatea activităților pe care o corporație le inițiază pentru a sprijini cauzele sociale și pentru a îndeplini angajamentele responsabilității sociale corporatiste”<sup>102</sup>.

1. **Cause Promotions** – corporația furnizează fonduri, contribuții în natură sau alte resurse corporatiste pentru a spori nivelul de conștientizare legat de o cauză socială sau în vederea găsirii de resurse financiare sau umane pentru susținerea acelei cauze. Corporația poate iniția și susține singură un astfel de proiect sau poate fi unul dintre partenerii acestuia.
2. **Cause Related Marketing** – corporația se angajează să ofere unei cauze sociale o contribuție sau să doneze un anumit procent din veniturile câștigate din vanzarea unui produs. De cele mai multe ori acest tip de contribuție este anunțată din timp și se desfășoară pe o perioadă determinată, cu ajutorul unui singur produs și pentru o cauză specificată clar.
3. **Corporate Social Marketing** – corporația sprijină dezvoltarea și implementarea unei campanii de schimbare de comportament ce intenționează să îmbunătățească sănătatea publică, siguranța cetățenilor, mediul sau binele comunității. Corporația poate să inițieze singură o astfel de campanie dar de cele mai multe ori ea este partenerul organizațiilor publice sau ale ONG-urilor.

<sup>99</sup> *Idem*, p. 33.

<sup>100</sup> *Idem*.

<sup>101</sup> *Idem*.

<sup>102</sup> Philip Kotler, Nancy Lee. *op.cit.*, p. 22.

4. **Corporate Philanthropy** - corporația face o contribuție personală și directă unei cauze, de cele mai multe ori sub formă de subvenții în numerar, donații sau alte tipuri de servicii. Acest tip de inițiativă socială corporatistă este cea mai tradițională dintre toate. Mulți teoreticieni au fost preocupați de analiza filantropiei corporative. În 1991 Carroll spunea că “filantropia corporativă este uneori reprezentată în topul piramidei responsabilității sociale corporatiste sau ca un rezultat al performanței sociale corporatiste”<sup>103</sup>. Ea a fost introdusă în strategia corporatistă a unor companii căpătând chiar numele de strategic philanthropy (strategie filantropică), chiar dacă termenul poate fi considerat un oximoron. Strategia filantropică reprezintă așadar “un exemplu de firmă, căutând să realizeze un rezultat sinergetic prin orientarea resurselor corporative la problemele sociale care rezonază cu valorile de bază și misiunea firmei”<sup>104</sup>. Astfel aderând la sintagma “caritatea începe acasă” companiile vor contribui la bunul mers al societății într-o manieră eficientă.

5. **Community Volunteering** – corporația sprijină și încurajează angajații, partenerii și grupurile cointeresate să muncească voluntar pentru a sprijini comunitatea locală și cauzele sociale ale acesteia. Poate fi o activitatea proprie a corporației sau poate fi realizată ca partener al unui ONG.

6. **Socially Responsible Business Practices** – o corporație adoptă și dezvoltă practici discreționare de afaceri și investiții care sprijină cauze sociale ce doresc să îmbunătățească binele comunității și să protejeze mediul<sup>105</sup>.

Fiecare dintre aceste practici de CSR au o caracteristică fundamentală care le deosebește de celelalte. Astfel *cause promotions* se deosebesc prin faptul că sprijină o cauză prin programe de conștientizare asupra ei; *cause related marketing* este unic prin faptul că donațiile față de cauză sunt strâns legate de volumul vânzărilor înregistrate de produsul pus în joc; *corporate social marketing* este întotdeauna focusat pe scopul de a influența schimbarea de comportament vis-à-vis de o cauză; *community volunteering* se bazează pe suportul voluntar al angajaților și partenerilor în sprijinirea unei cauze locale; *corporate philanthropy* are ca și specific scrierea directă a unui cec; iar *corporate socially responsible business practices* se referă la adoptarea unui anumit comportament de afaceri care să contribuie la îmbunătățirea mediului și la binele comunității<sup>106</sup>. Observațiile autorilor nu se opresc aici. Având la bază numeroase campanii de CSR analizate ei susțin faptul că o corporație poate să-și exprime o temă de responsabilitate socială corporatistă în toate cele șase inițiative discutate, însă este mai des întâlnită situația în care o corporație are mai multe teme de responsabilitate socială materializate în doar câteva dintre aceste inițiative. Totuși o singură campanie, bazată pe o temă de CSR, poate integra mai multe inițiative. Dintr-un alt punct de vedere celor șase inițiative de CSR li se atribuie uneori și alte elemente sau sunt descrise altfel. Astfel *cause promotions* este asemănat cu programe care descriu defapt *cause marketing*, *cause sponsorship* (programe legate strict de sponsorizare), *cause advertising* (programe legate de publicitate pentru o cauză), *co-branding* sau *corporate sponsorships* (sponsorizare oferită de companie). *Cause Related marketing* este inclus de unii în *cause marketing* (marketing pentru cauză) sau programe de *co-branding*. *Corporate social*

<sup>103</sup> David H. Saiia, Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz. *Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity „Begins at Home”*, în „Business & Society”, Vol. 42, No. 2, 2003, pp. 169-170, SAGE, apud A.B. Carroll. *Corporate Social performance measurement: A commentary on methods for evaluating an elusive construct*, în „Research in corporate social performance and policy”, Vol. 12, No. 42, 1991.

<sup>104</sup> *Idem*.

<sup>105</sup> Philip Kotler, Nancy Lee. *op.cit.*, pp. 23-24.

<sup>106</sup> *Idem*, p. 46.

*marketing* este considerat uneori ca un subgrup al *cause marketing* (marketingul pentru cauză). *Corporate philanthropy* este uneori exprimat ca fiind *corporate giving* (datorie corporativă), *community giving* (datorie față de comunitate), *community development* (dezvoltare comunitară), *community involvement* (implicare comunitară), *corporate social investment* (investiție corporatist-socială) sau *community outreach* (sensibilizare comunitară). *Community volunteering* este des asemănat cu *community service* (serviciu comunitar), *community development* (dezvoltare comunitară), *community relations* (relații comunitare), *community involvement* (implicare comunitară), *community outreach* (sensibilizare comunitară), *community partnerships* (parteneriate comunitare), și *corporate citizenship programs* (programe de cetățenie corporativă), care la rândul său sunt considerate de unii autori a fi gesturi de filantropie: “ceea ce este des descris ca și cetățenie (citizenship) ar trebui poate să fie reformulat în termeni mai potriviți care să descrie mai exact intenția din spatele acestei activități. ... Multe dintre acțiunile care sunt descrise a fi exerciții de cetățenie corporativă (corporate citizenship) în realitate însumează gesturi filantropice desfășurate în scopuri de bune practici ale relațiilor publice”<sup>107</sup>. *Socially responsible business practices* este pentru unii sinonim cu corporate social responsibility (responsabilitate socială corporatistă), *corporate citizenship* și *corporate commitment*<sup>108</sup>. Astfel în literatura de specialitate cele șase practici de responsabilitate socială corporatistă pot fi deseori asemănat sau denumite și în felul în care au fost enumerate mai sus.

Cele șase tipuri de practici responsabile social descrise de Kotler și Lee au atras după sine mai multe consecințe favorabile companiei și comunității:

- intensifică sensibilizarea opiniei publice și grija pentru cauză
- sprijină găsirea de fonduri încurajând clienții și alți membri ai comunității să contribuie la cauză
- creșterea participării comunitare în legătură cu activitățile legate de cauză ▪ sprijină eforturile de influențare spre schimbare a comportamentului individual și a practicilor de afaceri care să ducă la îmbunătățirea sănătății publice
- întreține creșterea fondurilor și a altor resurse care ajută eforturile financiare îndreptate spre cauză
- sporește numărul voluntarilor ce pun în joc ideile, timpul și sprijinul lor spre soluționarea cauzei
- construiește o puternică reputație corporației
- contribuie la realizarea tuturor țelurilor corporației prin deschiderea unor noi piețe sau prin construirea de relații pe termen lung cu partenerii de afaceri
- atrage și motivează forța de muncă
- reduce costurile operaționale prin, spre exemplu, adoptarea de programe care să reducă costul de producție a materialelor
- sprijină obiectivele de marketing
- construiește o puternică relație între business și comunitate<sup>109</sup>.

Ca și un sfat adresat corporațiilor dornice de implicare socială, autorii enumeră șase elemente pe care acestea ar trebui să le ia în considerare în momentul în care alcătuiesc programul de

<sup>107</sup> Peter Newell. *Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda*, în „International Affairs”, Vol. 81, No. 3, 2005, p. 546, InterScience.

<sup>108</sup> Philip Kotler, Nancy Lee. *op.cit.*, pp. 46-48.

<sup>109</sup> *Idem*, pp. 236-237.

responsabilitate socială corporatistă:

1. alege doar câteva probleme sociale pe care să le sprijini
2. alege acele probleme sociale care privesc comunitatea în care afacerea ta activează
3. alege acele cauze care sunt în sinergie cu misiunea, valoarea, produsele și serviciile tale
4. alege cauzele care au potențialul de a sprijini obiectivele afacerii tale
5. alege acele probleme care să-i preocupe și pe grupurile cheie cu care afacerea vine în contact: angajați, grupuri țintă, clienți, investitori și liderii corporației
6. alege cauze care pot fi sprijinite pe termen lung<sup>110</sup>.

Managerii intervievați de Kotler și Lee au identificat și alte elemente secundare ale strategiei de CSR, ce vin să sprijine cauza aleasă :

1. alege acele inițiative de soluționare care se adaptează cel mai bine cu afacerea și cu obiectivele acesteia
2. alege acele inițiative care să întrunească nevoile principale ale cauzei
3. alege mai multe inițiative pentru o singură cauză
4. alege inițiative care reprezintă un potențial major pentru întărirea partenerilor în comunitate
5. alege acele inițiative care prin experiența personală s-au dovedit utile
6. alege inițiative care vor aduce resurse abundente<sup>111</sup>.

Practicile de CSR deja utilizate și trecute în revistă de noi sunt dovezi clare ale faptului că activitatea de responsabilitate socială corporatistă s-a dezvoltat mult și a adus rezultate remarcabile atât companiilor cât și mediului social.

## **Rolul Relațiilor Publice în activitatea de**

### **Responsabilitate Socială Corporatistă**

#### **Privire generală**

Așa cum am putut vedea, responsabilitatea socială corporatistă este deja un dat al activității zilelor noastre în cadrul organizațiilor. A fi responsabilă social, înseamnă pentru o organizație, a fi conștientă de mediul în care își desfășoară activitatea, a fi dornică de îmbunătățirea aspectelor sociale ale zonei și ale indivizilor și a fi preocupată de situația socială internă și externă proprie. Diversele programe de responsabilitate socială corporatistă intră deja în strategia de dezvoltare a organizațiilor și sunt destinate comunității locale. Aceasta este formată din „mai multe publicuri structurate pe baza unor interese, atitudini, aptitudini comune (politice, economice, culturale, religioase, etnice, rasiale etc.)”<sup>112</sup>. Aceste publicuri se împart în două structuri: 1. structura oficială sau formală de putere, formată din factorii de decizie oficiali și 2. structura neoficială sau informală de putere formată din lideri neoficiali de putere<sup>113</sup>. Responsabilitatea socială corporatistă realizează în aceste comunități programe pe termen lung și

<sup>110</sup> *Idem*, pp. 238-241.

<sup>111</sup> *Idem*, pp. 244-247.

<sup>112</sup> George David. *Relații Publice, garanția succesului, op.cit.*, p. 138

<sup>113</sup> *Idem*, pp. 137-138.

sunt implicate tot mai multe resurse de natură financiară și umană în acest tip de activități. Oportunitățile pentru astfel de programe nu sunt puține. De la aspecte legate de relațiile dintre angajați și mediul propice de lucru, până la aspecte legate de mediul înconjurător, de comunitate și chiar de individ, toate intră în sfera posibilităților de implicare socială. Literatura vorbește despre scopul relațiilor companiilor cu comunitatea locală, care este considerat a fi acela de bun cetățean și vecin al acesteia „această imagine fiind de natură să potențeze funcționarea sa”<sup>114</sup>. Desigur că nu sunt întâmplătoare dorințele organizațiilor de a veghea la bunul mers al spațiului social. Consecințele unor astfel de activități sunt de cele mai multe ori pozitive. În acest context se pune mereu întrebarea dacă programele de responsabilitate socială corporatistă nu sunt decât o manevră prin care organizațiile doresc să câștige o imagine publică pozitivă, să combată concurența și să se situeze pe un loc fruntaș în preferințele grupurilor de interese. Pentru o perioadă de timp responsabilitatea socială corporatistă a fost considerată a fi o nouă soluție identificată de departamentul de relații publice pentru a îmbunătăți imaginea organizației făcând apel la partea sentimentală a publicului care ar putea fi înduioșat de implicarea companiei în soluționarea unor probleme sociale și astfel ar deveni mai apropiați de acea organizație sau chiar s-ar transforma în clienți, parteneri, colaboratori fideli. Această suspiciune există încă și astăzi. Frankental vorbește despre locul și departamentul oferit, în cadrul organizației, activității de CSR: „un indicator al valorii reale pe care companiile o atașează CSR-ului este dată de locul pe care îl vor găsi acesteia în cadrul structurii organizației. Este de obicei localizată în cadrul afacerilor externe, afacerilor corporative sau a afacerilor comunitare. Cu alte cuvinte, este văzut ca un adjunct al PR-ului, o funcție a relațiilor externe ale companiei, nu ceva care trebuie să fie încorporat de-a lungul organizației orizontal și vertical”<sup>115</sup>. Este totuși adevărat, din punctul nostru de vedere, faptul că granița dintre relațiile publice și responsabilitatea socială corporatistă este una sensibilă. Defapt, la prima vedere, nici nu i-am putea condamna pe cei care ar da crezare intențiilor ascunse ale CSR-ului. Consecințele pozitive ale implicării sociale ale unei organizații sunt clar vizibile imediat. Situația ar putea fi ușor comparabilă cu una de gen politic în care un actor politic dornic de a strânge voturi oferă unei anumite comunități mâncare pe gratis pe parcursul unei zile întregi pentru ca mai apoi acei indivizi să fie înduioșați de bunătatea respectivului și să-l voteze. Exact așa și o organizație care identifică o problemă sau necesitate în cadrul unei comunități și ajută la soluționarea sa, va câștiga cu siguranță puncte roșii la capitolul imagine. Cu toate acestea literatura de specialitate identifică distincții între responsabilitatea socială corporatistă și relațiile publice. Multiplele confuzii legate de întrepătrunderea celor două entități sunt legate și de faptul că activitatea de CSR a fost de multe ori realizată de către specialiștii în relații publice și uneori a fost chiar inclusă în departamentul de relații publice al organizației. Comunicarea activităților de CSR a revenit de asemenea acestor specialiști, care au fost responsabili de alcătuirea și prezentarea rapoartelor anuale ale activității de CSR și nu numai. Punerea CSR-ului sub umbrela PR-ului se datorează și faptului că prin intermediul CSR ului organizația este cel mai aproape de public. L`Etang citată de Theaker spune că „CSR-ul este adesea coordonat de către practicienii de relații publice pentru rezultate ale relațiilor publice, și de aceea responsabilitatea socială corporatistă este văzută ca fiind parte a portofoliului relațiilor publice și ca o tehnică de stabilire a relațiilor cu diferite grupuri”<sup>116</sup>. Cei care contestă relația dintre CSR și PR spun că defapt nu există o relație între cele două și că CSR-ul este doar o simplă manevră de PR: „responsabilitatea socială corporativă este o invenție a PR-ului și va

<sup>114</sup> *Idem*, p. 137.

<sup>115</sup> Peter Frankental. *Corporate social responsibility – a PR invention?*, în „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 6, No. 1, 2001, p. 22, Emerald.

<sup>116</sup> Alison Theaker. *The Public Relations Handbook, Third Edition*, Routledge, London and New York, 2008, p. 182.

rămâne așa ... Asta înseamnă că CSR-ul poate avea o substanță reală doar dacă îmbrățișează toți stakeholderii unei companii ... dacă este recompensată de piețele financiare, dacă definiția sa se referă la obiectivele sociale și ecologice ale sustenabilității ... dacă este deschisă la controlul public, în cazul în care mecanismele de conformitate sunt în vigoare, și în cazul în care este încorporat în întreaga organizație orizontal și vertical”<sup>117</sup>. Cu toate acestea, o altă seamă de literatură discută pe larg interferențele și asemănările dintre CSR și PR și le pun pe acestea în interrelație, ambele lucrând pentru țeluri comune legate de reputația corporației, imaginea ei, identitatea ei, etc. Motivațiile pentru participarea la acțiuni de CSR sunt de multe ori aceleași cu motivațiile de practicare a PR-ului. Astfel un studiu realizat în Singapore ce analiza printre altele motivele și beneficiile pentru care companiile asiatice fac CSR, a relevat faptul că „Cele mai frecvent citate beneficii au fost îmbunătățirea loialității clienților (57%), îmbunătățirea culturii organizaționale (53%), și atragerea și reținerea angajaților (35%)”<sup>118</sup>. Alte avantaje enumerate de studiu au fost: o coeziune mai mare a forței de muncă, îmbunătățirea imaginii, reducerea costurilor afacerii ca rezultat al practicilor de CSR și îmbunătățirea reputației.

Identitatea organizației se construiește o dată cu stabilirea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia. Acestea li se adaugă elementele de imagine precum logo sau siglă, slogan, culoare etc. Mai apoi, în timp, toate activitățile desfășurate de organizație își vor lăsa amprenta asupra identității și imaginii acesteia. Un factor esențial este reprezentat și de alegerea colaboratorilor, a partenerilor de afaceri, a grupurilor de interese în general. Prin transferul de imagine, aceștia ar putea aduce un plus sau un minus de imagine organizației. Toate aceste aspecte legate de estetica organizației sunt completate de felul în care ea activează și acționează în mediul în care își desfășoară activitatea, precum și felul în care alege să se poziționeze în mintea publicului. Newsom și colaboratorii săi spun că „Modul în care organizația vrea să fie văzută de cele mai multe dintre publicurile sale principale și care este reflectat în declarația descriptivă și în cea de identificare se numește poziționare. Astfel, poziționarea este similară cu strategia de diferențiere din marketing, care implică sublinierea modului în care un produs sau un serviciu se diferențiază de cele ale competitorilor. O declarație de poziționare comunică modul în care o organizație vrea să fie văzută de toate publicurile sale”<sup>119</sup>. Elementele alese pentru poziționarea organizației își vor spune cuvântul în imaginea de ansamblu a acesteia. Atunci când vorbim despre identitatea unei organizații vorbim despre un ansamblu de amănunte menite să construiască o privire generală de ansamblu și să o definească în funcție de activitatea sa, de colaboratorii săi, precum și să o diferențieze de concurență. În această sferă putem vorbi și despre responsabilitatea socială corporatistă care reprezintă un amănunt deloc neglijabil al identității organizației. Ceea ce organizațiile trebuie însă să aibă în vedere este felul în care se vor implica în acest tip de activități deoarece „Pericolul constă în faptul că, corporațiile dezvoltă programe incoerente și reactive ... nereușind să-și definească responsabilitățile lor morale într-o manieră rațională. Relațiile publice sunt în mod obligatoriu implicate aici datorită rolului lor de responsabile de coordonarea relațiilor și a reputației”<sup>120</sup>. Implicarea vizibilă în activități de CSR va lăsa o amprentă favorabilă asupra organizației. Programele de CSR pot fi un element de diferențiere

<sup>117</sup> Peter Frankental. *Corporate social responsibility – a PR invention?*, op.cit., p. 23.

<sup>118</sup> Krishnamurthy Sriramesh, Chew Wee Ng, Sho Ting Ting, Luo Wanyin. *Corporate Social Responsibility and Public Relations: Perceptions and Practices in Singapore*, 2007, p. 22, disponibilă la [http://www.bledcom.com/uploads/papers/Sriramesh\\_Ng\\_Ting\\_Wanyin.pdf](http://www.bledcom.com/uploads/papers/Sriramesh_Ng_Ting_Wanyin.pdf), consultat în 24.08.2010. <sup>119</sup> Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk și Dean Kruckeberg, op.cit. p.423-424.

<sup>120</sup> Jacquin L'Etang. *Corporate Responsibility and Public Relations Ethics*, în *Public Relations, critical debates and contemporary practice*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p. 410.

într-o situație de concurență acerbă. Oprea subliniază în acest context următoarele: „Responsabilitatea socială joacă un rol esențial atât în crearea *reputației corporatiste* de care compania se bucură în rândul diverselor sale publicuri, cât și în managementul identității companiei – căci face parte din administrarea explicită a tuturor căilor prin care compania se prezintă publicurilor ei. Ideea fundamentală pe care se sprijină un program de identitate este aceea că tot ce face/sprijină o organizație prin intermediul acțiunilor de responsabilitate corporatistă trebuie să proiecteze o idee clară a valorilor în care compania crede, o idee clară despre cine este și ce contează pentru ea, despre țelurile ei”<sup>121</sup>. Identitatea organizației, reputația și toate elementele care le alcătuiesc contribuie la consolidarea imaginii acesteia și eventual la atingerea statutului de *brand*, despre care autoarea spune că este reprezentat de un complex de elemente interconectate ce contribuie la comunicarea valorilor companiei în exterior. O'Connor spune că reputația este cel mai valoros dar și cel mai fragil dividend al organizației. Ea „indică o judecată de valoare asupra atributelor companiei, care de obicei evoluează în timp, ca urmare a performanței coerente, consolidată prin comunicarea eficientă cu și între stakeholderi”<sup>122</sup>. O bună reputație poate ajuta, în opinia autorului, la reducerea barierelor competiției, la intrarea în alte piețe, atragerea celor mai buni investitori, angajați, parteneri de afaceri, crearea de valoare premium pentru produse și servicii etc. Dacă este să vorbim despre *brand*, putem aminti și alte păreri convingătoare în legătură cu puterea acestuia. Astfel Haig spune în introducerea volumului care analizează cele mai puternice 100 de branduri ale lumii, că „Brandingul este acum cel mai important aspect al business-ului. Indiferent dacă business-ul este o bancă sau un magazin de jucării, brand-ul este cel care spune dacă este de succes sau nu. Succesul brand-ului este egal cu succesul business-ului”<sup>123</sup>. O altă foarte interesantă caracterizare spune că „brandingul este perceput ca fiind o valoare, o investiție pe termen lung, exprimând bunătate, loialitate, reputație, o garanție pentru preferințele de consum prezente și viitoare”<sup>124</sup>. Practic la imaginea de ansamblu a organizației contribuie într-o mare măsură *brand*-ul. Aici intervin activitățile de relații publice. Ele sunt cele care pe lângă alcătuirea *identității de brand* se vor ocupa și de identitatea de ansamblu a organizației și de comunicarea acestor aspecte publicului. În tot acest proces își fac loc și acțiunile de responsabilitate socială corporatistă care vor întări *brand*-ul și vor contribui la o mai bună poziționare a organizației. Putem observa o interrelație între elementele organizației: *brand*, identitate, relații publice și responsabilitate socială corporatistă. Toate reprezintă elemente ale managementului menite să întărească poziția organizației în mediul în care își desfășoară activitatea. Toate contribuie la imaginea publică a organizației și am putea spune că se completează reciproc. Desigur că lucrurile nu sunt atât de simple precum ar putea părea din scurta noastră argumentație. Cele patru elemente sunt alcătuite dintr-o multitudine de componente care conlucrează pentru un produs finit, numit imagine organizațională ce „joacă rolul de mediator între organizații și oameni, între instituții și oameni, între organizații și instituții”<sup>125</sup>.

<sup>121</sup> Luminița Oprea. *Responsabilitate socială corporatistă*, Ed. Tritonic, București, 2005, pp. 34-35. <sup>122</sup> Nigel O'Connor. *UK corporate reputation management: The role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of company reporting*, în „Journal of Communication Management”, Vol. 6, No. 1, 2001, p. 53, Emerald.

<sup>123</sup> Matt Haig. *Brand Royalty, how the world's top 100 brands thrive & survive*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006, p. 1.

<sup>124</sup> Cecilia Mark-Herbert, Carolina von Schantz. *Communicating Corporate Social responsibility – Brand management*, în „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”, Vol 12, No. 2, 2007, p. 10. <sup>125</sup> Luminița Oprea, *op.cit.*, p. 35.

O imagine publică pozitivă a unei organizații va facilita decizia de alegere a produselor sau serviciilor ei. Responsabilitatea socială corporatistă de asemenea, deoarece individul este prin natura sa atașat de acele evenimente care îi îmbunătățesc viața, îi rezolvă problemele și îi completează neajunsurile. Dacă poziționarea se realizează, așa cum spune definiția ei, printr-un element diferențiator, atunci responsabilitatea socială corporatistă ar putea fi acela. Nu întâmplător Oprea îl citează cu următoarele rânduri pe Ollins<sup>126</sup>: „Următoarea etapă majoră în evoluția brand-urilor este responsabilitatea socială. Va fi o mutare inteligentă să poți spune: „nu este nici o diferență între produsele și prețurile noastre și cele ale concurenței, dar noi ne purtăm frumos (cu mediul și societatea)”<sup>127</sup>. Despre puterea responsabilității sociale corporatiste ca instrument de îmbunătățire a imaginii organizației au vorbit și alți autori, cu toate controversele iscate de acest subiect, deoarece practica responsabilității sociale presupune defapt un angajament umanitar, realizat voluntar și fără intenții ascunse. Cu toate acestea trebuie să fim sinceri și să recunoaștem că un astfel de proiect va aduce beneficii de imagine organizației indiferent dacă aceasta își propune acest lucru sau nu. Inevitabil indivizii ancorați într-un proiect în care li se rezolvă o problemă vor simți simpatie pentru cel care îi ajută.

Kotler și Lee sunt de părere că așa cum cei care aleg produsele promovate de către specialiștii în sănătate pentru a arăta mai bine, a se simți mai bine și a trăi mai mult, tot așa și organizațiile care practică responsabilitatea socială vor „arăta mai bine” în ochii potențialilor consumatori, investitori, analiștilor financiari, colegilor de afaceri, în rapoartele anuale, la știri etc. De asemenea această practică aduce „sentimente de bine” angajaților, clienților curenți, grupurilor de interese și membrilor consiliului de administrație. Nici ideea de *brand* nu este neglijată. Responsabilitatea socială „îi face bine” și acestuia, precum și comunității în general. În final, autorii susțin că există dovezi clare cum că organizațiile care au o reputație puternică a responsabilității sociale „rezista mai mult timp”<sup>128</sup>. După cum putem vedea, consecințele responsabilității sociale corporatiste sunt prezentate aici prin prisma a 4 variabile:

- implicarea în CSR → *looks good* (arată bine)
- implicarea în CSR → *feels good* (sentimente de bine)
- implicarea în CSR → *does good* (face bine)
- implicarea în CSR → *last longer* (rezistă mai mult timp)

Dacă este să privim lucrurile din punct de vedere al relațiilor publice, pentru a vedea conexiunea dintre CSR și PR, analiza noastră arată astfel:

- relațiile publice se ocupă de felul în care arată organizația în ochii potențialilor consumatori, investitori, analiștilor financiari, colegilor de afaceri, în rapoartele anuale, la știri, aspecte despre care Kotler și Lee spun că sunt consecințe ale activității de CSR. A

<sup>126</sup> Wally Ollins este unul dintre cei mai mari specialiști în identitate corporatistă și brand. Una dintre lucrările sale, *Despre Brand*, Comunicare.ro, București, 2006, este o carte ce nu trebuie neglijată când vine vorba de brand. În același context îl putem încadra și pe David Aaker care exemplifică amănunțit compoziția și elementele brandului în *Managementul capitalului unui brand, cum să valorificăm numele unui brand*, Brandbuilders Grup, București, 2005.

<sup>127</sup> Luminița Oprea, *op.cit.*, p. 38.

<sup>128</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and your Cause*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 10.



„arăta mai bine” este așadar un țel al relațiilor publice și un dat, o consecință a responsabilității sociale corporatiste.

- relațiile publice se ocupă atât de aspectele interne cât și de cele externe ale organizației, fie că este vorba de capital material sau uman. Se dorește astfel ca sentimentele angajaților, clienților curenți, grupurilor de interese și membrilor consiliului de administrație să fie „de bine”, deoarece un mediu de lucru stabil și prietenos va stimula forța de muncă și va crește productivitatea. În acest context responsabilitatea socială vizează toate aceste grupuri care vor avea „sentimente de bine” dacă vor simți că organizației îi *pasă* de ei.
- relațiile publice se ocupă de consolidarea brandului. Organizațiile care *se poartă frumos* așa cum spunea Ollins „îi vor face bine” brandului deoarece acest aspect reprezintă un foarte bun factor diferențiator în strategia de poziționare a brandului realizată de către specialiștii în relații publice.
- relațiile publice sunt o activitate constantă, cu strategii pe termen mediu și lung, care își propune să mențină organizația la anumite standarde și să o ajute să supraviețuiască cât mai mult în mediul concurențial al economiei secolului XXI. Menținerea unei bune reputații a organizației este de asemenea treaba relațiilor publice, care caută să o întărească prin evidențierea tuturor aspectelor care ar putea contribui la rezistența în timp a acesteia, practicile de CSR reprezentând un punct forte aici. Prin toate acestea organizația va „rezista mai mult timp”.

În aceeași idee, autorii amintesc și câteva beneficii pe care organizațiile le au în urma activității de CSR, beneficii identificate de cercetările și experiența organizației nonprofit Business for Social Responsibility<sup>129</sup>:

- *creșterea vânzărilor și a cotei de piață* - un studiu realizat în 1993-1994 în SUA arată că organizațiile care se alătură diferitelor cauze au beneficii semnificative; 84% dintre chestionați spun că au imagine mult mai pozitivă despre companiile care fac ceva pentru ca omenirea să aibă un trai mai bun; 78% vor alege să cumpere un produs asociat unei cauze; 66% vor alege să schimbe brandul căruia îi sunt fideli cu un altul care susține o cauză pentru a se alătura ei; iar 64% consideră că marketingul bazat pe cauză ar trebui să facă parte din cadrul activității companiilor. Un alt studiu menționat este cel realizat în 1999 de către Environics International Ltd., The Prince of Wales Business Leaders Forum și The Conference Board pe un eșantion de 25.000 de cetățeni din 23 de țări cu tema responsabilitate socială corporatistă: 90% dintre respondenți și-ar dori ca organizațiile să se focuseze și pe alte aspecte decât profitul; 60% au spus că părerea lor cu privire la o organizație se bazează pe percepția responsabilității sociale; 40% au spus că vorbesc de rău o companie care nu este responsabilă social; 17% au susținut că evită produsele companiilor despre care știu că nu sunt responsabile social.
- *consolidarea poziționării brandului* - argumentarea autorilor se bazează aici pe ceea ce Pringle și Thompson spun în cartea *Brand Spirit* despre legătura dintre un brand și o cauză socială în care acesta este implicat. Astfel, consumatorii trec peste aspectele legate de performanța produsului sau serviciului și cele legate de partea emoțională și

<sup>129</sup> *Business for Social Responsibility* este, așa cum spun chiar ei, un business pentru o lume mai bună. Misiunea lor este aceea de a lucra cu diverse organizații pentru a crea o lume corectă și sustenabilă. Este lider în responsabilitatea socială din 1992 și lucrează cu peste 250 de companii în cadrul celor 6 birouri ale sale din Europa, Asia și America de Nord. Principalele sale domenii de interes sunt, mediul înconjurător, drepturile omului, dezvoltare economică și guvernamentală. Pentru mai multe detalii se poate vizita site-ul [www.bsr.org](http://www.bsr.org).

psihologică ale brandului; ei cer acum probe ale bunătații organizației pentru a alege și a fi fideli unui anumit brand.

- *creșterea imaginii corporatiste și influența acesteia* - companiile care se implică în practici de responsabilitate socială sunt mai apreciate atât de către comunitate cât și de către entitățile naționale și guvernamentale. O creștere a imaginii corporatiste datorită acestui fapt va fi benefică și în perioade de criză și va influența mereu politicile de piață.
- *creșterea abilităților de a atrage, motiva și angaja forță de muncă* – cele mai multe studii arată că indivizii sunt influențați în decizia de alegere a unui loc de muncă de practicile de responsabilitate socială a unei organizații. În anul 2002 un studiu realizat în America pe un eșantion de 1,040 de persoane a arătat că 80% dintre respondenți sunt în stare să refuze oferta de muncă a unei companii dacă află că aceasta manifestă practici negative de responsabilitate socială. În aceeași ordine de idei putem aminti aici și afirmațiile din cadrul unui articol publicat în HR Magazine<sup>130</sup>, care vorbește despre recrutarea angajaților de top. Numind responsabilitatea socială corporatistă ca fiind generația viitoare a filantropiei corporației, autoarea articolului spune că astăzi implicarea socială nu va aduce unei companii doar beneficii economice directe ci și indirecte prin atragerea angajaților de top, care vor îmbunătăți calitatea activității companiei. Pentru aceasta profitul raportat anual nu mai este suficient pentru a atrage viitorii angajați de top. Aceștia vor fi mult mai impresionați de dovezile conform cărora organizația nu a realizat acele profituri pe umerii angajaților, a mediului sau a societății în general. Dintre exemplele și studiile citate merită amintit cel realizat în 2003, CSR Monitor, de către GlobeScan pe studenții din America de Nord, care în proporție de 70% au spus că nu ar aplica pentru un loc de muncă la o companie știută a fi iresponsabilă social. Mai mult decât atât 68% dintre studenți consideră că salariul nu este mai important decât responsabilitatea socială. Tot în 2003, Stanford University a realizat studiul Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice ale cărui rezultate arată că absolvenții MBA sunt în stare să sacrifice în medie 13,700 de dolari din salariu pentru a lucra pentru o companie responsabilă social.
- *descreșterea cheltuielilor de exploatare* – implicându-se în activități de reducere a deșeurilor, de reutilizare și reciclare a materialelor și de conservare a apei și a electricității companiile nu numai că vor aduce un beneficiu mediului înconjurător dar vor reduce și din costurile de exploatare a acestor resurse.
- *creșterea atracției investitorilor și a analiștilor financiari* – implicarea în practici de CSR va crește capitalul de apreciere a diferiților investitori iar analizele financiare nu vor avea risc de expunere negativă a organizației<sup>131</sup>.

Dacă aruncăm încă o privire peste aceste șase beneficii ale implicării în CSR vom putea extrage cu ușurință aspecte care ne vor conduce la relația acestuia cu PR-ul. Atât creșterea vânzărilor și a cotei de piață cât și consolidarea poziționării brandului, creșterea imaginii corporatiste, creșterea abilităților de a atrage, motiva și angaja forță de muncă, descreșterea cheltuielilor de exploatare și creșterea atracției investitorilor sunt forță de muncă pentru relațiile publice. Ele vor fi cele care vor veghea la buna comunicare internă și externă a tuturor aspectelor legate de activitatea de CSR a organizației.

<sup>130</sup> Adrienne Fox. *Corporate social responsibility pays off: by being good corporate citizens, companies can woo top talent, engage employees and raise productivity*, în „HR Magazine”, August, 2007.

<sup>131</sup> Expunerea și analiza beneficiilor CSR-ului sunt rezumate și adaptate după Philip Kotler, Nancy Lee, *op.cit.* pp. 10-18.

O altă cercetare deloc de neglijat este *Corporate Social Responsibility and Public Relations – a pilot study (Responsabilitatea Socială Corporatistă – un studiu pilot)*, realizată tot în Australia și publicată de către *Institute of Technology*. Printre obiectivele de cercetare ale studiului, autoarea a prevăzut: identificarea departamentului din cadrul organizației care se ocupă de campanii de CSR, analiza importanței diverselor activități specifice PR-ului în relație cu CSR-ul și investigarea rolului PR-ului și a CSR-ului în cadrul organizației. Aceeași Clark a susținut că CSR-ul și PR-ul au o legătură absolută între ele deoarece nașterea CSR-ului a coincis cu creșterea preocupărilor organizațiilor legate de imaginea lor. Cele mai multe dintre cercetările realizate în legătură cu strategia organizațională au demonstrat că relațiile publice sunt o funcție strategică a organizației și că procesele comunicaționale sunt esențiale pentru diseminarea oricărei informații atât în plan intern cât și extern. Programele de CSR reprezintă o activitate importantă a organizației care le practică și deloc neglijabilă de către strategia organizațională, care dincolo de „mărinimia” de care dă dovadă dorește să vadă beneficii palpabile ale acestei activități. Dintre întrebările de cercetare ale studiului ne interesează: cum este implicată funcția de relații publice a unei organizații în strategia de CSR? și câtă influență au relațiile publice în beneficiile aduse de strategia generală de CSR?. La investigație au participat mai multe companii din Australia, a căror reprezentanți de PR sau CSR (în funcție de cine făcea această muncă în cadrul organizației) au răspuns la întrebările adresate în două secțiuni, una calitativă și alta cantitativă bazate pe obiectivele și întrebările de cercetare. Rezultatele au arătat că majoritatea respondenților consideră că există o legătură solidă între CSR și PR iar părerea generală a fost că „PR-ul ar trebui să conște în a comunica cu toate grupurile de interese implicate, precum și de a promova activitățile specifice de CSR”<sup>132</sup>. Chestionații au identificat și alte amănunte importante legate de această relație, aducând argumente bazate pe propria activitate: centrul relației dintre PR și CSR este reprezentat de deciziile de management; de asemenea, angajarea în comunitate reprezintă punct comun de lucru a PR-ului și CSR-ului, întrucât proiectele de CSR sunt mereu conduse de departamentele de relații publice deoarece acestea sunt cele care se ocupă de comunicare, iar comunicarea aduce succesul programelor de CSR; mai mult rolul relațiilor publice este acela de a comunica atât intern cât și extern, indiferent de programul derulat și fără a se limita la ceva; CSR-ul este o modalitate în plus de a comunica cu publicul, într-o măsură mai creativă; datorită programelor de CSR desfășurate de acesta, PR-ul a reușit să se implice mai mult în relația cu comunitatea, și deci cu grupurile de interese deoarece a devenit arhitectul programelor de CSR. Respondenții au susținut și faptul că activitatea de CSR nu a transformat profesia lor de specialiști în PR. Mai mult „un program de CSR este un element al întregii strategii comunicaționale, dar nu este baza strategiei. Este doar o altă bucată de ață a arcului nostru”<sup>133</sup>. Concluzionând, autoarea amintește faptul că studiul ei este unul pilot și ca atare pentru rezultate mult mai solide este necesară extinderea cercetării.

Un discurs semnificativ al relației dintre CSR și PR este cel oferit chiar de către practicienii de PR. În acest sens Kim și Reber au realizat o cercetare care a presupus analizarea informațiilor oferite de 173 de practicieni PR din Statele Unite cu privire la relația dintre CSR și PR și rolul lor în tot acest proces. Au fost astfel identificate cinci roluri esențiale pe care PR-ul le are în cadrul CSR-ului:

<sup>132</sup> Kate Babic. *Corporate Social Responsibility and Public Relations – a pilot study*, 2002, p. 7, vizualizat la <http://mams.rmit.edu.au/1m9tta9bdmvz.pdf>, în 17.10.2009.

<sup>133</sup> *Idem*, p. 8.

1. 32,9% dintre respondenți au identificat un rol semnificativ în management: respondenții au argumentat că relațiile publice au jucat un rol esențial în consilierea managerilor cu privire la acceptarea sau respingerea activității de CSR: „am facilitat planificarea și înțelegerea CSR-ului în organizațiile clienți, și am muncit pentru a sensibiliza grupurile de consultanță clienți în legătură cu conceptele CSR”<sup>134</sup>.
2. 19,7% au identificat un rol filantropic: consilierea specialiștilor în relații publice a determinat implicarea companiei sau nu în programe filantropice și în promovarea și susținerea publică a drepturilor omului, a acțiunilor caritabile, a încurajării voluntariatului, a promovării relațiilor comunitare, a sănătății și a siguranței publice. Astfel: „PR-ul determină programele care sunt promovate publicului și la care dintre sponsorizările legate de sănătate se participă”<sup>135</sup>.
3. 19,1% au identificat un rol de valoare bazată: în cadrul organizațiilor munca de relații publice se bazează pe standarde etice, pe misiune și valori. Un rol de bază în acest context îl are CSR-ul „rolul relațiilor publice în CSR a fost pur și simplu îmbrățișat ca o valoare de bază a organizației”<sup>136</sup>.
4. 11,0% au identificat un rol comunicativ: relațiile publice au stat mereu la baza comunicării activității de CSR ce au dus la o îmbunătățire a imaginii companiei: „suntem responsabili de împărtășirea a ceea ce facem pentru a fi responsabili social și de a ne folosi resursele împotriva presiunilor negative”<sup>137</sup>.
5. 10,4% dintre respondenți nu au identificat niciun rol: aceștia au afirmat că relațiile publice nu au nici un rol în CSR.

Studiul expune și ideea de necesitate de instruire a specialiștilor în relații publice cu privire la felul în care trebuie să contribuie la activitatea de CSR și la modul în care PR-ul și managementul superior trebuie să conlucreze pentru o activitate de CSR susținută și valoroasă pentru companie. Nu toată responsabilitatea acceptării programelor de CSR stă pe spatele specialiștilor în PR: „PR-ul trebuie să depună eforturi pentru a fi responsabil social prin influențarea comportamentului corporativ dar nu poate impune responsabilitatea socială deoarece nu are puterea de a o face”<sup>138</sup>, totul depinde de felul în care top managementul vede CSR-ul. Studiul subliniază faptul că respondenții au susținut ideea conform căreia PR-ul are datoria de a insista asupra programelor de CSR și de a contribui la construirea activității companiei în baza „triple bottom line”. Ca și o concluzie autorii subliniază că „CSR oferă relațiilor publice o oportunitate substanțială de a construi relații reciproc avantajoase cu publicurile, fapt ce este subliniat ca scop final al relațiilor publice”<sup>139</sup>. Chiar dacă cercetarea a dezvăluit importante afirmații ale relației dintre CSR și PR, totuși autorii sugerează în concluzii că există o necesitate de îmbunătățire a contribuțiilor PR-ului în cadrul CSR.

Așa cum am putut vedea deja, atât activitatea de relații publice cât și responsabilitatea socială corporatistă se consideră a fi procese etice care muncesc pentru bunăstarea organizațională și socială. Etica în afaceri este o invenție venită de pe teritoriul american și

<sup>134</sup> Soo-Yeon Kim, Bryan Reber. *Public Relations` place in corporate social responsibility: Practitioners define their role*, în „Public Relations Review”, No. 34, 2008, p. 339, ScienceDirect.

<sup>135</sup> *Idem*.

<sup>136</sup> *Idem*.

<sup>137</sup> *Idem*, p. 240.

<sup>138</sup> *Idem*.

<sup>139</sup> *Idem*, p. 241.

preluată cu succes și de alte țări. Dincolo de multiplele teoretizări, putem spune că ea „este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea agenților economici dintr-o societate capitalistă”<sup>140</sup>. A fi etic în activitatea afacerilor tale a devenit destul de la modă în ultimii ani. Există chiar și funcția de ofițer pe probleme de etică ale corporației (*corporate ethics officer*), însă mergând mai departe putem spune că etica în afaceri este o necesitate în contextul economiei de piață a zilelor noastre. Tocmai de aceea majoritatea asociațiilor profesionale, a organizațiilor și a marilor corporații alcătuiesc coduri de conduită etică pe care se angajează să le respecte.

Această scurtă descriere a eticii în afaceri nu este întâmplătoare în cadrul lucrării noastre, deoarece în explicarea relației dintre responsabilitatea socială corporatistă și relațiile publice putem să aducem argumente bazându-ne și pe aspectele etice ale celor două domenii. Ca și preambul la discuția noastră am ales să folosim din multiplele posibilități existente *Codul Internațional de Etică pentru Relațiile Publice de la Atena* (Code of Athens) enunțat de către IPRA (International Public Relation Assotiation) și *Principiile Responsabilității Sociale Corporatiste* (Principles of Corporate Social Responsibility) enunțate de Wood. Cele din urmă se referă la legitimitatea instituțională (*principle of legitimacy*), la responsabilitatea publică (*principle of public responsibility*) și la prevederi legate de etica managerială (*principle of managerial discretion*). Societatea acordă legitimitate și putere businessului. Pe termen lung organizațiile care nu vor folosi puterea în maniera în care societatea o consideră responsabilă vor avea tendința de a o pierde. Principiul definește relația dintre business și societate și specifică așteptările societății din partea oricărei afaceri. Cel de-al doilea principiu se referă la responsabilitatea publică; organizațiile sunt responsabile de consecințele activității lor asupra ariilor principale și secundare de implicare în relația cu societatea (ariile principale de implicare se referă la misiunea principală a organizației iar cele secundare la efectele acestei misiuni). În cele din urmă, principiul al treilea se referă la faptul că managerii trebuie să fie actori morali în societate. Deciziile și acțiunile lor trebuie să aibă la bază considerații legate de responsabilitatea socială iar consecințele acestora să nu aducă prejudicii societății<sup>141</sup>. Așa cum putem vedea aceste principii veghează la binele social și la realizarea unui echilibru între organizație și mediul social în care activează. Codul Internațional de Etică pentru Relații Publice, enumeră punctual principiile de bază după care trebuie să se ghideze orice specialist al acestui domeniu: realizarea unui climat moral și cultural care să permită ființelor umane să se realizeze pe deplin și să se bucure de drepturile la care sunt îndreptățiți conform *Declarației Universale a Drepturilor Omului*; prin modalitățile de comunicare alese, specialistul în PR trebuie să dezvolte libera circulație a informațiilor astfel încât fiecare membru interesat să fie informat corect și să i se dea sentimentul implicării și responsabilității personale; acțiunile sale trebuie să respecte principiul confidențialității celor cu care vine în contact; specialistul în PR se va angaja să respecte și să mențină demnitatea umană; prin funcția sa de mediator și negociator, el va încuraja expunerea tuturor părerilor părților implicate; încrederea clienților, a angajaților și a tuturor grupurilor implicate în activitatea organizației va fi păstrată prin eliminarea neînțelegerilor și manifestarea loialității și integrității în toate cazurile; specialiștii în PR nu vor subordona adevărul altor

<sup>140</sup> Dan Crăciun. *Etica în afaceri, o scurtă introducere*, Ed. ASE, București, 2005, p. 24.

<sup>141</sup> Ana Kolk, Rob van Tulder, Carlijn Welters. *International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves?* în „Transnational Corporations”, Vol. 8, No. 1, 1999, p. 150.

principii; nu vor transmite informații care nu sunt bine documentate și adevărate; nu vor lua parte la nici o activitate care nu este etică sau care poate prejudicia demnitatea și integritatea umană<sup>142</sup>.

Prin enumerarea de mai sus a principiilor celor două domenii de activitate am dorit să evidențiem o altă similitudine majoră a lor. Dacă privim lucrurile din punct de vedere al eticii, atât responsabilitatea socială corporatistă cât și relațiile publice încearcă să vegheze la binele social și la armonizarea organizației cu mediul social în care activează. Ambele își propun să aducă beneficii atât organizației cât și publicurilor implicate. Fie că este vorba de realizarea și menținerea pozitivă a imaginii populației, fie că este vorba de informarea cu privire la toate aspectele, pozitive sau nu, ale activității organizației și fie că este vorba de soluționarea problemelor mediului intern și extern organizației, PR și CSR conlucrează împreună și sunt instrumente de lucru ale aceluiași întreg. Într-o viziune idealistă, bazată pe respectarea acestor principii, organizația reprezintă o entitate aflată în armonie și echilibru atât intern cât și extern. Realitatea ne demonstrează însă că lucrurile nu stau întotdeauna așa. Însă cert este faptul că tot mai multe organizații își doresc o implicare activă în mediul social din proximitatea lor, comunicând acest lucru atât prin intermediul mass-mediei cât și prin instrumente proprii cum sunt rapoartele lor anuale. Rolul principal al relațiilor publice în responsabilitatea socială corporatistă este acela de a găsi mijloacele adecvate de comunicare a acestor activități astfel încât să protejeze organizația de orice tip de acuzații de interese ascunse. Mai mult, Somerville și Wood, consideră că rolul PR-ului în CSR este de două tipuri: **1.** practicienii de PR pot folosi CSR-ul ca o modalitate de a atrage opinii favorabile asupra instituției pe care o reprezintă și **2.** relațiile publice pot avea și un rol public prin încercarea de a descoperi cererile comunităților și grupurilor de stakeholderi, prin aceasta ajutând compania să răspundă la nevoile sociale<sup>143</sup>. Prin conlucrarea celor două, organizația și grupurile de public cointeresate vor beneficia de rezultate pozitive. Elementele, țelurile și consecințele comune ale celor două tipuri de activități ar putea întări puterea organizației în mediul concurențial în care își desfășoară activitatea. Incursiunea în câteva dintre titlurile și studiile de specialitate dedicate PR-ului și CSR-ului ne-au dezvăluit, așa cum am putut vedea mai multe elemente comune ale celor două domenii. Astfel putem concluziona prin enumerarea a 13 elemente considerate de noi a fi comune, puncte pe care le-am argumentat temeinic în lucrarea de față. Astfel CSR și PR:

- veghează la armonizarea organizației cu mediul social în care activează • au ca țel înțelegerea mediului grupurilor cu care intră în contact cu scopul de a răspunde dorințelor societății
- aduc beneficii atât organizației cât și tuturor categoriilor de public implicate • sunt angajate în relația cu comunitatea
- sunt funcții ale managementului
- se bazează și sunt consecințe ale deciziilor de management
- sunt funcții de comunicare a managementului cu exteriorul
- sunt funcții ale managementului relațiilor
- consolidează încrederea în brand și în poziția acestuia pe piață
- ajută la consolidarea imaginii organizației

<sup>142</sup>International Public Relations Association, *Code of Athens*, adoptat în 1965 și amendat în 1968, <http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=22>, accesat 05.11.2009.

<sup>143</sup>Ian Somerville, Emma Wood. *Business ethics, public relations and corporate social responsibility*, în Alison Theaker. *The public Relation Handbook*, Routledge, New York, 2004, p.157.

- veghează la reputația organizației
- ajută la atragerea, motivarea și angajarea forței de muncă
- are la bază etica businessului

Goi și Yong identifică, în urma trecerii prin literatură, patru puncte majore de conexiune între CSR și PR:

1. ambele se bazează pe relația dintre organizație și societate
2. comunicarea corporativă este folosită de CSR ca o strategie de raportare pentru a legitima activitățile efectuate
3. PR-ul este practică a responsabilității sociale și responsabilitatea socială reprezintă un motiv întemeiat pentru companii de a angaja comunicatori
4. CSR-ul este parte a comunicării corporative sau o funcție a PR-ului<sup>144</sup>.

<sup>144</sup>Chai Lee Goi, Kah Hian Young. *Contribution of Public Relations (PR) to Corporate Social Responsibility (CSR): A Review on Malaysia Perspective*, în „International Journal of Marketing Studies”, 2009, Vol. 1, No. 2, CCSE.

## Concluzii privind rolul relațiilor publice în activitatea de responsabilitate socială corporatistă

Problemele de etică în afaceri rămân mereu o discuție neterminată. Moralitatea și etica organizațiilor din secolul XXI este pusă la îndoială de tot mai mulți indivizi. Consumăm diferite produse pe care le apreciem și cărora le devenim fideli însă nu ne interesează mai niciodată să știm cine lucrează pentru realizarea lor, dacă firmele producătoare exploatează copiii sau nu, dacă oferă condiții decente de muncă sau nu și așa mai departe. Faptul că organizațiile se implică în proiecte de responsabilitate socială nu este o garanție a moralității și eticii lor. Dar ca simpli consumatori nu avem acces și nu vom putea niciodată să verificăm adevărata realitate. Tot ce putem face este să alegem dacă dăm crezare faptelor pe care le vedem, la care avem acces sau alegem să fim mereu circumspecți și să fim critici la adresa oricărui program de implicare socială, aducând acuzații și afirmând că organizația respectivă dorește doar să impresioneze pentru a-și maximiza profitul și a se bucura de o imagine publică pozitivă. Aprecierile întregii populații consumatoare legate de moralitate poate nici nu sunt importante pentru o organizație, aceasta urmărind în primul rând să satisfacă alte tipuri de nevoi cum sunt cele de hrană, îmbrăcăminte, sănătate etc. În fond atunci când individului îi este foame sau frig nu stă să analizeze dacă ceea ce găsește la magazin aparține unei organizații în care condițiile de muncă sunt precare. Desigur că, există eforturi din partea unor cercetători de atragere a atenției cu privire la activitatea unor organizații tocmai pentru încetarea practicilor nepotrivite ale acestora. Cu toate acestea, aceleași companii sunt ridicate în slăvi și numite vizionare de către alți autori confuziile fiind astfel accentuate. Dacă luăm ca și exemplu doar două dintre aceste materiale putem exemplifica foarte ușor cele afirmate. Astfel dacă *Afaceri clădite să dureze, obiceiurile de succes ale companiilor vizionare*, numește companii ca Disney, Ford, Pfizer, Procter&Gamble sau Wal-Mart ca fiind vizionare „instituții de prim rang – „bijuteriile Coroanei” – în domeniul lor, admirate de omoloagele lor și care, de-a lungul timpului, au avut un impact semnificativ asupra lumii ... care prosperă timp îndelungat, prin ciclurile multiple de viață ale produselor și prin generații multiple de lideri activi<sup>145</sup>, *Noua carte neagră a firmelor de marcă, intrigile concernelor internaționale*, le include pe acestea la categoria companii exploratoare, care înșeală și pentru care imaginea este totul „concernele investesc sume enorme pentru a cultiva imaginea mărcilor lor. În ceea ce privește însă condițiile de muncă, se fac economii. Urmărilor sunt relații de muncă îngrozitoare, sărăcie și încălcarea drepturilor omului. Angajamentul social nu este altceva decât publicitate<sup>146</sup>. Acesta este doar un exemplu reprezentat de doar câteva companii supuse discuției. Lista celor admirate de o parte și boicotate de o alta este mult mai lungă.

<sup>145</sup> Jim Collins, Jerry Porras. *Afaceri clădite să dureze, obiceiurile de succes ale companiilor vizionare*, Curtea Veche, București, 2006, pp. 41-42.

<sup>146</sup> Werner, Laus, Wiss, Hans. *Noua carte neagră a firmelor de marcă, intrigile concernelor internaționale*, București: Aquila, 2004.



## Materiale bibliografice obligatorii

### SUPPORT DE CURS

**Veronica Ioana Ilieș**, Responsabilitate sociala corporatista, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

(suport de curs publicat in **Veronica Ioana Ilieș** „Relațiile Publice și Responsabilitatea Socială Corporatistă: teorie și acțiune socială”, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2012, ISBN 978-973-595-367-6)

### **Bibliografie orientativă:**

#### Cărți:

1. Collins Jim, Porras Jerry. (2006), *Afaceri clădite să dureze. Obiceiurile de succes ale companiilor vizionare*, Curtea veche: București.
2. Crăciun Dan. (2005). *Etica în afaceri. O scurtă introducere*, ASE: București. 3. Diaconu Bogdan. (2009), *Etica Societății instituționalizate. Trei dimensiuni ale responsabilității sociale: legea, statul și mediul de afaceri*, Curtea veche: București. 4. Peter Drucker. (2001). *Management: tasks, responsibilities, practices*, Butterworth-Heinmann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
5. Drucker Peter. (2004). *Managementul viitorului*, ASAB: București.
6. Habisch André, Jonker Jan, Wegner Martina, Schmidpeter René. (2005) .*Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer Berlin Heidelberg, Germany.
7. Henderson David. (2004). *The Case Against Corporate Social Responsibility*, în Frank Lechner, John Boli. 2004. *The Globalization Reader*, Second Edition, Blackwell Publishing Ltd.
8. Hopkins Michael. (2003). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan Publications Ltd. Uk and USA.
9. Iamandi Irina Eugenia. (2010), *Responsabilitatea socială corporativă în companiile multinaționale*, Editura Economică: București.
10. Kotler Philip, Lee Nancy. (2005), *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for your Company and your Cause*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
11. Oprea Luminița. (2005). *Responsabilitate socială corporatistă*, Tritonic: București. 12. Popescu A. Ion, Bondrea A. Aurelian, Constantinescu I. Mădălina. (2005). *Dezvoltarea Durabilă, o perspectivă românească*, Editura Economică, București.
13. Somerville Ian, Wood Emma. (2004). *Business ethics, public relations and corporate social responsibility*, în Alison Theaker. *The public Relation Handbook*, Routledge, New York. 14. Vasile Cristina Mioara. (2009). *Autoritatea managerială și un nou model de guvernare corporativă*, Ed. ASE, București.
15. Werner Klaus, Weiss Hans. (2004), *Noua Carte neagră a firmelor de marcă. Intrigile concernelor internaționale*, Aquila: București.
16. Young Stephen. 2009. *Capitalismul moral. O reconciliere a interesului privat cu binele public*, București, Ed. Curtea Veche.

17. Zamfir Cătălin, Stănescu Simona (coord.). 2007. *Enciclopedia Dezvoltării Sociale*, Ed. Polirom, Iași.
18. Articole științifice (publicate în jurnale internaționale sau în cadrul unor conferințe) 1. Balmer M.T. John, Greyser A. Stephen. 2006. *Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, în „European Journal of Marketing”, Vol. 40, No. 7/8, Emerald. 2. Carroll B. Archie. 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, în „Business Horizons”, July-August, BNET.
3. Carrol B. Archie. 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, în „Business Society”, Vol. 38, No. 3, SAGE.
4. Christian Aid. *Behind the mask. The real face of corporate social responsibility*, disponibil la <http://www.st-andrews.ac.uk/~csearweb/aptopractice/Behind-the-mask.pdf>. 5. Clark Cynthia. 2000. *Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis*, în „Public Relations Review”, Vol. 26, No. 3, 367-368, ScienceDirect.
6. Commission for the European Communities. 2002. *Communication From The Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, disponibil la [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127374.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf).
7. CSR Europe. 2009. *A Guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organizations*, disponibil la [http://www.csreurope.org/pages/en/a\\_guide\\_to\\_csr\\_in\\_europe\\_2009.html](http://www.csreurope.org/pages/en/a_guide_to_csr_in_europe_2009.html)
8. Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety. 2006. *Corporate Social Responsibility. An introduction from the environmental perspective*, disponibil la [http://www.bmu.de/files/english/documents/application/pdf/brochuere\\_csr\\_en.pdf](http://www.bmu.de/files/english/documents/application/pdf/brochuere_csr_en.pdf)
9. Falck Oliver, Hebllich Stephan. 2007. *Corporate social responsibility: doing well by doing good*, în „Business Horizons”, Vol. 50, Issue 3, Science Direct.
10. Frankental Peter. 2001. *Corporate social responsibility – a PR invention?* În „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 6, No. 1, Emerald.
11. Freidman Milton. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*, în „The New York Time Magazine”.
12. Hohnen Paul. 2007. *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business*, publicat de „International Institute for Sustainable Development”, disponibil la [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)
13. Jones Brian, Bowd Ryan, Tench Ralph. 2009. *Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities*, în „Social Responsibility Journal”, Vol. 5, No. 3, Emerald.
14. Kim Soo-Yeon, Reber Bryan. 2008. *Public Relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role*, în „Public Relations Review”, No. 34, ScienceDirect.
15. Meehan John, Meehan Karon, Richards Adam. 2006. *Corporate social responsibility: the 3C-SR model*, în „International Journal of Social Economics”, Vol. 33, No. 5/6, Emerald.

16. Nidumoiu Ram, Prahalad C.K., Rangaswami M.R. 2009. *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*, în „Harvard Business Review”, disponibil la <http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/ar/1>
17. Prieto-Carrón Marina, Lund-Thomsen Peter, Chan Anita, Muro Ana, Bhushan Chandra. 2006. *Critical Perspective on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know*, în „International Affairs, Vol. 52, No. 5, disponibil [http://bdsnetwork.cbs.dk/publications/INTA82\\_5\\_09\\_p977-988.pdf](http://bdsnetwork.cbs.dk/publications/INTA82_5_09_p977-988.pdf).
18. Snider Jamie, Hill Ronald Paul, Martin Diane. 2003. *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, în „Journal of Business Ethics”, Vol. 48, Springerlink.

**Pagini web**

[www.csrmedia.ro](http://www.csrmedia.ro)

[www.responsabilitatesociala.ro](http://www.responsabilitatesociala.ro)

[www.actionamresponsabil.ro](http://www.actionamresponsabil.ro)

[www.csr-romania.ro](http://www.csr-romania.ro)

<http://www.csrmedia.ro/>

