

Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a companiilor

Laura Cismaș
Laura-Melinda Stan

Corporate social responsibility has become the frame concept of a very large number of debates and reviews over the last decades. However, there still are themes which raise question marks, such as: the imoral character development of the integrating corporate social responsibility activities in the global firm's framework, or the incapacity of identifying/getting significant competitive and performance advantages by those companies which deploy CSR programs in their economic activity.

This study which has as starting point the representative specialized literature for Western business schools (reviews published by "Harvard Business Review", international reports – like those of The Gallup Organization, reports of the European Commission, specialized reviews, etc.) is aimed at emphasizing the second issue, targeting on the awareness-raising concerning the competitive advantages and the performance premises which are the result of the economic players' social responsabilisation at microeconomics and macoeconomics levels

Key words: corporate social responsibility, firm's social responsabilisation, cointerested group, competitive advantage, firm's performance.

JEL classification: F11, L25, M14

Introducere

“Economia de piață globală continuă să fie o conversație, un amplu interviu asupra modului în care se percep reciproc grupurile sociale implicate în procesul de producție”¹. Consumatorul capitalist începe să își concentreze atenția “nu doar asupra calității produselor achiziționate, ci ia în considerare și comportamentul firmei producătoare”². Sub această presiune, *responsabilizarea socială a firmelor* vizează aspectele profunde ale internaționalizării pieței.

Efortul companiilor de a consolida o globalizare echitabilă, în care interesele grupurilor cointeresate devin prioritare, se transformă în prezent într-o viabilă *strategie de dezvoltare în afaceri*³, o premisă a performanței globale a firmei și o reală armă competitivă. O astfel de atitudine corporatistă, dacă este bine coordonată, răspunde: (a) acuzațiilor organismelor naționale și internaționale care asociază globalizarea cu un fenomen crud, exploatare și lipsit de reguli, (b) atitudinii indifferente a antreprenorilor vis-a-vis de “pierderile” cauzate de *responsabilizarea socială a firmei* și (c) scepticismului socio-competitiv.

Responsabilizarea socială a mediului economic capitalist

Odată cu „capitalismul postbelic”, globalizarea a adoptat printre altele și principiul răspunderii (cu bună credință), principiul îndeplinirii angajamentelor asumate și cel al dialogului social⁴, astfel încât,

¹ Basarabă A., Stan L.-M., “Responsabilitatea socială corporatistă în contextual crizei economice globale”- *GeoPolitica. Revista de Geografie Politică, GeoPolitică și Geostrategie*, Anul VII-, nr. 29, 2009, Editura TOP FORM, București, p.144

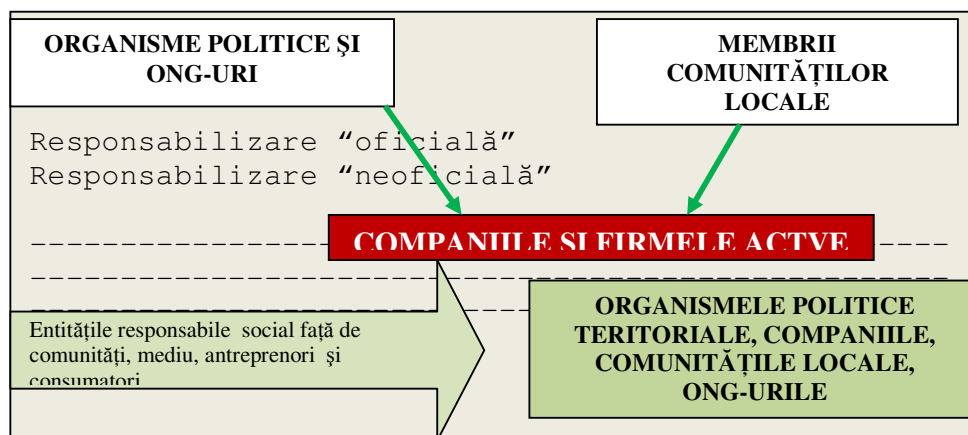
² Crăciun D., „*Business & Morality: A Short Introduction to Business Ethics*”, Editura ASE, București, 2003, p. 30, citat de Iamandi I.-E., Filip R, *Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale*, Editura Economică, București, 2008, p.238

³ Logsdon & Wood, 2002; Zumbausen, 2006, citat de Williams, Cynthia A.; Ruth V. Aguilera , *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*, in Crane, A., et.al.: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (PDF), Oxford: Oxford University Press, 2008, p.2

⁴ Vezi Stănescu V., 2005, *Știința globalizării*, Editura All Beck, București, p. 130-150

satisfacerea nevoilor individuale ale omului¹ să fie realizabilă prin acțiuni de *responsabilizare socială a companiilor*. Din acest moment „s-au dezvoltat două grupuri: *cei care se responsabilizează constant* în privința procesului (...) de producție și al costurilor sociale ale acestui fenomen, și *cei care sunt responsabilizați din punct de vedere social* pentru ceea ce fac sau au ignorat să vadă și să facă. Prima tabără este cea a excepțiilor și a experților, a doua tabără este cea a celor mulți, care așteaptă să fie mișcați”² (figura 1).

Figura 1: Entitățile responsabilizatoare, responsabilizate și responsabile din punct de vedere social în garantarea dezvoltării durabile a mediului economic capitalist



Companiile sunt responsabilizate social de către administrația publică locală în care acestea activează și de către organizațiile non-profit interesate de buna comunicare firmă-partener social. Însă cei care resimt direct nevoia de implicare a întreprinderilor în problemele sociale și cele legate de mediul înconjurător, sunt membri comunităților locale. Globalizarea are însă nevoie în primul rând de organisme politice responsabile din punct de vedere social. Pentru ca

¹ Care este scopul principal al globalizării: vezi, Idem. p. 13 și 19

² Basarabă A., Stan L.-M., 2009: p. 143

firmele să integreze „chestiunile sociale și cele legate de mediul înconjurător în operațiunile afacerilor lor (...) pe o bază de voluntariat”¹, elemente precum scutirea de taxe, reglementări fiscale, scurtarea etapelor birocratice, devin “catalizatori” în desfășurarea cu succes a acțiunilor social-corporatiste. De asemenea, *comunitățile locale*, alături de *organizații neguvernamentale*, au datoria de a ajuta firmele să înțeleagă nevoile grupurilor cointeresate, acest lucru fiind posibil prin deschidere și inițiativă, comunicare și interpelare.

Grupurile cointeresate în responsabilizarea socială a firmelor sunt acele grupuri „de care depinde supraviețuirea și dezvoltarea”² întreprinderii și fără de care „o companie nu poate exista”³. Acestea pot fi afectate de deciziile companiei ori „o pot afecta. În general, este vorba despre acționari sau proprietari, angajați, creditori, furnizori, distribuitori, consumatori, comunități locale, guvern și agenții guvernamentale”⁴. Un grup cointeresat aparte îl reprezintă școlile de afaceri⁵. Aspectul comun al acestor grupuri constă în simțul solidarității și responsabilității pentru mediu și propria poziționare în sisteme deschise și proactive. *Inițiatorii de programe CSR* pot fi atât firmele multinaționale cât și organismele politice, ONG-urile sau competitorii economici care propun (noi) forme de implicare socială în viața comunităților locale. *Grupurile ce adoptă acțiunile CSR* sunt în special firmele active și competitorii acestora, care își grăbesc acțiunile de implicare socială în funcție de atitudinile grupurilor menționate în prima categorie. *Catalizatorii* însă, sunt cei mai diverși, provenind atât din sectorul public și politic, cât și din sectorul privat, concurențial și din propriul management corporatist. Aceștia au atât capacitatea de a grăbi/urgenta implicarea socială a firmei, cât și capacitatea de a îngreuna

¹ Commission’s 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs, p.2, citat de Basarabă A., Stan L.-M., 2009, p. 140

² csr-romania.ro

³ Commission’s 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs, p.2

⁴ csr-romania.ro

⁵ Vezi Martha Brant și Miyoko Ohtake, în articolul „A Growth Industry” al secțiunii „Education” din revista Newsweek, numărul din 14 aprilie, 2008

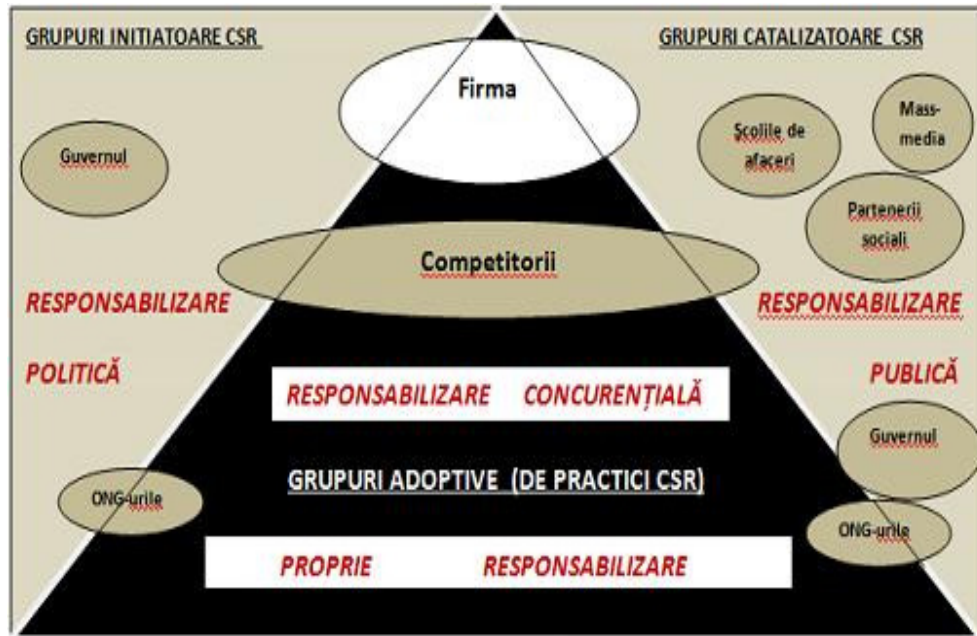
(voit sau nevoit) posibilități de implicare socială. În acest context se formează patru tipuri principale de responsabilizări CSR: *responsabilizare politică* CSR, *responsabilizare publică* CSR, *responsabilizare concurențială* CSR și *proprie-responsabilizare* CSR¹, așa cum apare în figura 2.

De asemenea, pentru că CSR implică toate dimensiunile vieții sociale a grupurilor cointeresate², responsabilizarea socială a firmelor se oglindește ulterior în acțiuni distincte de *responsabilizare economică* (față de interesele economice ale acționarilor, precum și față de crearea echilibrului de beneficii în cadrul regiunilor de proveniență și de desfacere a bunurilor), *responsabilizare legală* (față de nevoile de dezvoltare ale comunităților afectate de activitatea productivă și materializarea principiilor democratice și capitaliste în compartimentele corporatiste) și *responsabilizare privind etica și libertatea de acțiune* (dezvoltarea valorilor corporatiste și sociale, reîmprospătarea practicilor manageriale prin fapte și idei diferite).

¹ ca urmare a practicilor etice aplicate la locul de muncă

² Basarabă A., Stan L.-M., 2009: 145

Figura 2: Responsabilizarea socială corporatistă asumată de către firmă și competitori la nivel macroeconomic



Toate aceste „înrolări”, indiferent dacă sunt încurajate din interiorul entității economice sau din afara acesteia, presupun luarea „în considerare mai cu atenție a eticilor, valorilor și nevoilor tuturor acționarilor, angajaților, clienților, comunității și ale mediului înconjurător¹.

¹ Whitmore J., *Coaching pentru performanță. Formare profesională, performanță și scop*, Editura Publica, 2008, p. 143 și 167

Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a firmelor

“În trecut, mentalitatea a fost aceea că problemele, interesele legate de mediul înconjurător și afaceri merg în direcții opuse”... Ceea ce descurajează cel mai mult implicarea socială a mediului de afaceri capitalist și contemporan *este pierderea din vedere a beneficiilor reale ale strategiilor de materializare a CSR-ului*. Acest lucru este “favorizat” de lipsa unor parteneri sociali proactivi, a unor manageri care să își asume rolul de implicat social, presiunea raportărilor financiare, tendința de a acționa pe termen scurt, schimbările rapide ale pieței (structură, evoluție), lipsa unor politici naționale de susținere a CSR-ului, amploarea și complexitatea provocărilor globale, penuria de strategii sinergice pozitive.

Cu toate acestea, în contextul avansat al globalizării, responsabilitatea socială corporatistă a început să devină un concept inclus tot mai profund în probleme legate de competitivitate și concurență, securitate, stabilitate financiară și bună relaționare cu/la mediul înconjurător: “intensificarea competiției globale (...) forțează mersul înspre unități mai demne de încredere, mai eficiente, mai flexibile și mai corespunzătoare”². În acest proces, un rol hotărâtor îl au și *politicile de cuantificare a performanței sociale a firmei*, politici ce măsoară modul în care organizațiile, managementul și echipamentele sunt performante în vederea protejării mediului înconjurător. Acest comportament managerial ghidează capitalismul tot mai departe de legea rezistenței minime³ și promovează o mai mare deschidere față de *transparența în afaceri* - politică susținută actualmente de grupurile cointeresate.

Începând cu anii '70-'80, managerii corporativi au realizat treptat că, pe o piață cu concurență acerbă contează foarte mult calitatea serviciilor

¹ Barrett Sheridan, în articolul „Green-Listed” publicat în revista Newsweek, la data de 23 ianuarie, 2008

² Whitmore J., 2008, p. 40

³ Nordström K., Riddestråle J., *Karaoke Capitalism: Management pentru omenire*, Editura Publica, București, 2007, p. 285

și produselor. Încă din anii '50, elemente ale CSR au început să iasă în evidență ca factori determinanți ai performanței coporatiste: atunci când Ralph Cordiner, director executiv al General Electric, a identificat în 1951 etaloanele-cheie pentru performanța coporatistă, *responsabilitatea publică* reprezenta deja una dintre cele mai importante șase etaloane-cheie ale performanței firmei (figura 3):

Figura 3: Indicatorii studiați în anul 1951 în cadrul General Electric în vederea cuantificării performanței coporatiste



Sursa: adaptat după Eccles R. G., "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, 1998, p. 28, citat de Cismaș L., Stan L.-M., în "Evolved Technics on Measuring Corporate Performance", The International Conference on Economics and Administration, București, 14-15.11. 2009

Crescând tot mai mult în importanță, acțiunile de responsabilizare publică a companiilor occidentale au determinat ulterior, în anii '80, includerea în rândul indicatorilor de performanță în afaceri a etalonului *calitate*¹, pentru ca la sfârșitul anilor '90 să se evidențieze tot mai mult elemente precum *servirea personalizată* sau *eco-producția*. Astfel, în limbajul economic coporatist s-a introdus conceptul de "investiție de

¹ Vezi Eccles R. G. în articolul "The Performance Measurement Manifesto", ***, 1998, p. 30-32, citat de Cismaș L., Stan L.-M., 2009

*responsabilitate socială*¹, “strategie investițională ce caută să maximizeze atât rentabilitatea financiară cât și binele social”² creat de către firmă. Rolul investiției CSR este acela de a indica beneficiile reale pe care le are o firmă în urma implicării în activități responsabile din punct de vedere social. Aici se includ notorietatea, avantajele competitive, profitul, etc. Se pleacă de la ipoteza că, din moment ce imaginea și reputația joacă un rol deosebit în competitivitatea afacerilor, implicarea constantă în activități CSR va fi cotate întotdeauna pozitiv de către membrii comunității.

Competitivitatea înseamnă, în știința economică, modul în care mediul economic “își administrează totalitatea competențelor pentru atingerea prosperității”³, “generând, proporțional, mai multă bunăstare decât competitorii”⁴. Un *sistem competitiv* își așează bazele pe sisteme de producție care generează *avantaje competitive* și structuri și resurse specifice capabile să genereze *competențe distinctive*. Ca urmare, avantajele și competențele distinctive ale actorilor economici vor constitui factori decisivi pentru succesul competitiv al firmei, indiferent de dimensiuni.

Căutarea de conexiuni între CSR și competitivitatea firmei pornește de la constatarea că atât responsabilitatea socială a firmei cât și competitivitatea entității economice își au (ambele) baza în valorile intrinseci ale eticii la nivel guvernamental, ale eticii de conduce a întreprinderii, ale eticii și strategiei adoptate, precum și ale eticii privind tranzacțiile comerciale sau activitățile bancare⁵, *relația dintre*

¹ SRI (din engl. Social Responsibility Investing)

² http://en.wikipedia.org/wiki/Socially_responsible_investments

³ Ciocănel Bogdan, <http://www.topbusiness.ro/romania/news/article>

⁴ Management Forum (1994), citat de Spătaru M., “Factorii competitivității naționale”, Universitatea Petrol-Gaze, Ploiești, format pdf, p.1

⁵ Vezi Emilian R. în *Managementul serviciilor: motivații, principia, metode, organizare*, Editura Expert, București, 2000, p. 250-251, citat de Iamandi I.-E., Filip R., 2008, p. 32-33

CSR și competitivitate corporatistă dovădindu-se a fi cel puțin una indirectă (vezi tabelul nr.1):

Tabel nr. 1: Valorile intrinseci ale diferitelor niveluri de etică corporatistă în domeniul responsabilității sociale și a competitivității

VALORI INTRISECI CSR		VALORI INTRISECI LEGATE DE COMPETITIVITATE
- responsabilitate socială globală - informare	Etica la nivel guvernamental	- asigurarea cadrului unei competitivități reale
- împărțirea succesului (profitului) între participanți - informarea, participarea și motivarea angajaților - practicile echitabile, remunerarea justă și stimulativă a personalului	Etica la nivelul conducerii întreprinderii	- căutarea și promovarea competitivității și a calității - reguli clare - ierarhie bazată pe competență
- comunicare - formare și perfecționare a personalului - inovare	Etica și strategia adoptată	- strategii de competitivitate pe termen lung bazate pe eforturi de progres, investiții, cercetare-dezvoltare, comunicare, formare și perfecționare continuă a personalului, inovare
- respectarea	Etica în	- seriozitate

cuvântului dat - punctualitatea - cooperarea furnizor-client	tranzacțiile comerciale	- consecvență - colaborarea furnizor- client pentru a obține avantaje reciproce
- consilierea clienților - realizarea unui audit al eticii bancare	Etica în domeniul bancar	- consilierea clienților în vederea unei gestiuni corecte - realizarea unui audit al eticii bancare

Sursa: adaptat după Emilian R. în *Managementul serviciilor: motivații, principia, metode, organizare*, Editura Expert, București, 2000, p. 250-251, citat de Iamandi I.-E., Filip R., 2008, p. 32-33

Conform datelor din tabel se constată că o serie de valori CSR și valori legate de competitivitatea firmei, sunt fie complementare, fie identice; de exemplu: remunerarea justă a personalului și ierarhia bazată pe competență, inovarea și efortul de cercetare-dezvoltare a firmei, respectarea cuvântului dat și colaborarea furnizor-client, etc.

Orientându-ne spre “suprafață”, se constată că *îmbunătățirea comunicării la interior și exterior, precum și îmbunătățirea calității și vitezei de informare* ca elemente reprezentative pentru companiile responsabilizate social, coincid cu avantajele competitive intangibile ale firmelor¹. Acestea devin tot mai importante pentru competitorii naționali și internaționali. În acest sens, este revelatoare situația din Marea Britanie când în anul 1996 s-a promulgat legea privind obligativitatea companiilor de a detalia modul în care informațiile legate de societate și mediul înconjurător sunt luate în calculul portofoliilor de investiții. Primele rezultate vizibile s-au rezumat la următoarele precizări: “Această lege a avut un efect important în comportamentul celor mai multor fonduri de pensii. Publicarea modului de gestionare a investițiilor din industria extractivă (în special a hidrocarburilor) a fost privit ca un mare succes, principalele companii din domeniu, BP și

¹ Voiculescu D., *Competiție și competitivitate*, Editura Economică, București, 2001, p. 128

Shell, nesuferind dezavantaje competitive în urma publicării acestor date”¹.

Reputația este de asemenea, element reprezentativ atât pentru avantajul competitiv² cât și pentru responsabilitatea socială corporatistă. Conform lui Warf Barney³, determinații generali ai avantajului competitiv al unei firme constau în existența unui personal calificat, competent și priceput, coexistența economiilor, cultură organizațională recompensatorie și nu în ultimul rând, un dezvoltat spirit antreprenorial. O firma responsabilizată social este cea care va investi în perfecționarea continuă a personalului și va recompensa munca angajaților, spiritul inovativ, experimentarea și deschiderea spre risc prin forme materiale și nemateriale. “În cursa de astăzi, învingătorii sunt [...] organizațiile populate de angajați care învață tot timpul și sunt conduse de manageri care instruiesc mereu”⁴. Firmele responsabilizate social susțin *promovarea valorii și stabilitatea axiologică ca factori esențiali ai competitivității firmei*⁵.

Tot pe plan competitiv, analizând cererile multiplilor parteneri, managerii pot contribui la creșterea eficienței *adaptării organizațiilor la provocările exterioare*⁶. CSR poate ajuta managementul să-și dezvolte capacități mai bune de procesare, precum și sisteme informaționale care cresc gradul de pregătire a companiei pentru schimbările externe, turbulențe și crize⁷. Grija față de *calitatea produselor și serviciilor și*

¹ Williams & Aguilera, 2008, p.4-5

² Vezi Duncan W. J., "Competitive Advantage." *Encyclopedia of Health Care Management*. 2003.

SAGE Publications. 4 Sep. 2009

³ Warf B., „Competitive Advantage." *Encyclopedia of Human Geography*. 2006. SAGE Publications. 4 Sep. 2009

⁴ Bell Chip R., *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2009, p.9, citat de Cismaș L., Stan L.-M., 2009

⁵ Voiculescu D., 2001, p. 47-50

⁶ Orlitzky M., "Corporate Social Financial Performance." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2007. SAGE Publications. 4 Sep. 2009.

⁷ Idem., p. 406

raportarea echitabilă dintre preț și calitate sunt totodată factori primari ai competitivității în afaceri¹.

Spre deosebire de competitivitate, *performanța firmei* presupune “determinarea celor mai înalte standarde pe care [aceasta] le poate avea, standard care depășește invariabil cerințele sau așteptările altora”², ea trebuind “să fie văzută/urmărită în mai multe arii, în mod simultan”³. Performanța firmei presupune “atingerea scopurilor care (...) s-au dat în convergență cu orientările întreprinderii”⁴ și efect al corelării dintre structura pieței și comportamentul întreprinderii⁵.

“Pe plan extern, cuantificarea performanței firmei constituie o activitate specifică responsabilității sociale corporatiste (a dimensiunilor sale sociale, economice și a libertății de acțiune) prin intermediul *transparenței datelor* și a deschiderii spre propria evaluare a programelor întreprinse dar și a evaluărilor externe, cum ar fi cele mijlocite de publicarea propriilor rapoarte de activitate”⁶. Totodată, “estimarea performanței întreprinderii își va avea întotdeauna bazele într-o *corectă raportare la factorul uman*”⁷.

Abordându-se politicile de obținere a performanței globale pe termen lung, a devenit o certitudine că, (tot) elemente de responsabilizare socială, precum perfecționarea continuă a personalului, vor fi factori de condiționare a performanțelor viitoare ale întreprinderii. Economisti din întreaga lume au început să aprecieze că “sursele valorii reale a unei companii s-au lărgit dincolo de simpla apreciere a

¹ Idem.

² Whitmore John, 2008, p. 123

³ Kaplan R. S., Norton D. P., în articolul “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, ***, 1998, p. 126

⁴ Didier Noyé- *Manager les performances*, INSEP CONSULTING Editions, Paris, 2002, p. 6, citat de Verboncu I., Zalman M., *Management și performanțe*, Editura Universitară, București, 2005, p.63

⁵ idem, p. 77

⁶ Cismaș L., Stan L.-M., 2009

⁷ Idem.

profiturilor sau a mijloacelor fixe”¹. Acest lucru nu înseamnă că aspectele financiare măsoară din ce în ce mai puțin valoarea reală a performanței firmei, ci, presupune că “ne trebuie un mod de a aprecia celelalte criterii nepalpabile: cercetarea și dezvoltarea, gradul de satisfacție al clienților, mulțumirea angajaților”².

Concluziile primare au fost cele redată de articolul “Getting CSR right” din *The Economist*³, unde responsabilitatea socială corporatistă a fost identificată *ca sursă ce poate aduce rigoare financiară și un apetit sănătos pentru riscul în afaceri*; poate învăța firmele lucruri despre cum se măsoară succesul în afaceri prin implicare în investiții sociale. „O organizație performantă valorifică mai bine oportunitățile mediului ambient, “trece” mai ușor peste “piedicile” pe care acesta i le poate pune, satisface cantitativ și calitativ superior un anumit segment al nevoii sociale, obține avantaj competitiv pe piața specifică pe care acționează”⁴. În aceste condiții, ”performanțele slabe în domeniul mediului echivalează cu pierderea profiturilor”⁵. Pe termen lung se va conștientiza că, într-adevăr, “mediul este o parte din capitalul nostru și atunci când îl degradăm ne reducem capacitatea de a genera venit real în viitor”⁶.

De asemenea, conform cercetărilor, s-a constatat că între performanța socială corporatistă (CSP)⁷ și performanța financiară corporatistă

¹ Buckingham M., Coffman C., *Manager contra curentului. Ce fac marii manageri altfel decât ceilalți*, Editura ALFA, București, 2007, p. 21, citat de Cismaș L., Stan L.-M., 2009

² Steve Wallman, fost membru în Comisia de Burse și Valori din Statele Unite ale Americii, citat de Buckingham M., Coffman C., 2007, p.21

³ 17 ianuarie, 2008,

http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491124

⁴ Verboncu I., Zalman M., 2005, p. 67

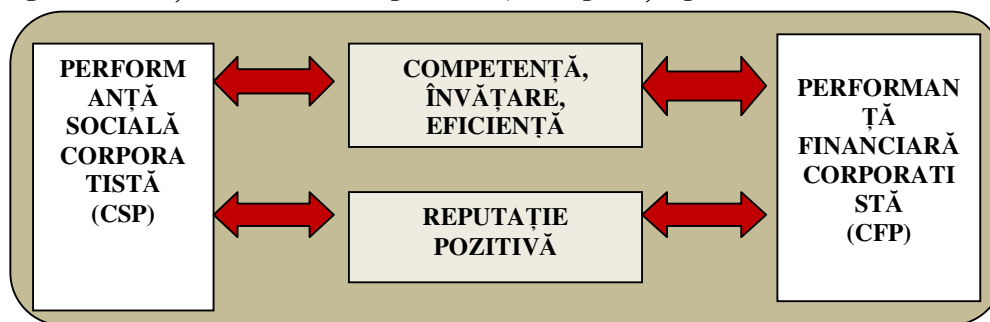
⁵ Jim Levine, inginer de mediu și medic în Comitetul de Conservare și Dezvoltare al Golfului San Francisco, citat de Friedman L. T., *Lexus și măslinul*, Editura Polirom, București, 2008, p. 278

⁶ Comisia Bruntland citată de Lipsey R. G., Chrystal K. A., *Economia pozitivă*, Editura Economică, București, 1999, p. 701

⁷ *Performanța socială a firmei numită și performanța socială corporatistă*, reprezintă acea “configurare a principiilor de responsabilitate socială a organizației, a proceselor sociale responsabile, și a rezultatelor observabile decurse din relațiile sociale ale organizației”

(CFP) se află o relație pozitivă¹ (vezi figura 4). Comunicarea eficientă a organizației cu partenerii externi în ceea ce privește CSP, poate duce la construirea unei imagini pozitive în fața clienților, investitorilor, bancherilor și furnizorilor²- grupurile de care depinde practic obținerea performanței financiare-. “În timp ce criteriile de evaluare financiară și economică sunt asumate ca fiind indicatori de performanță pe termen scurt, criteriile de satisfacere a persoanelor interesate sunt văzute ca fiind indicatori ai performanței pe termen lung”³.

Figura 4 : Relația dintre CSP (performanța social corporatistă), CFP (performanța financiară corporatistă) și reputația pozitivă a firmei



Astfel, prin folosirea simultană a factorilor determinanți de performanță socială și financiară a firmei, compania se va bucura nu doar de eficiență și reputație pozitivă, ci și de o performanță a întregii entități economice. Acest fapt (legătura dintre performanță și responsabilizare socială) este întărit și de cele mai evoluate fișe de echilibrare a indicatorilor financiari și operaționali în vederea măsurării performanței firmei; aceste fișe cuprind întrebări-cheie, cu nuanțe profunde de responsabilitate socială (figura 5):

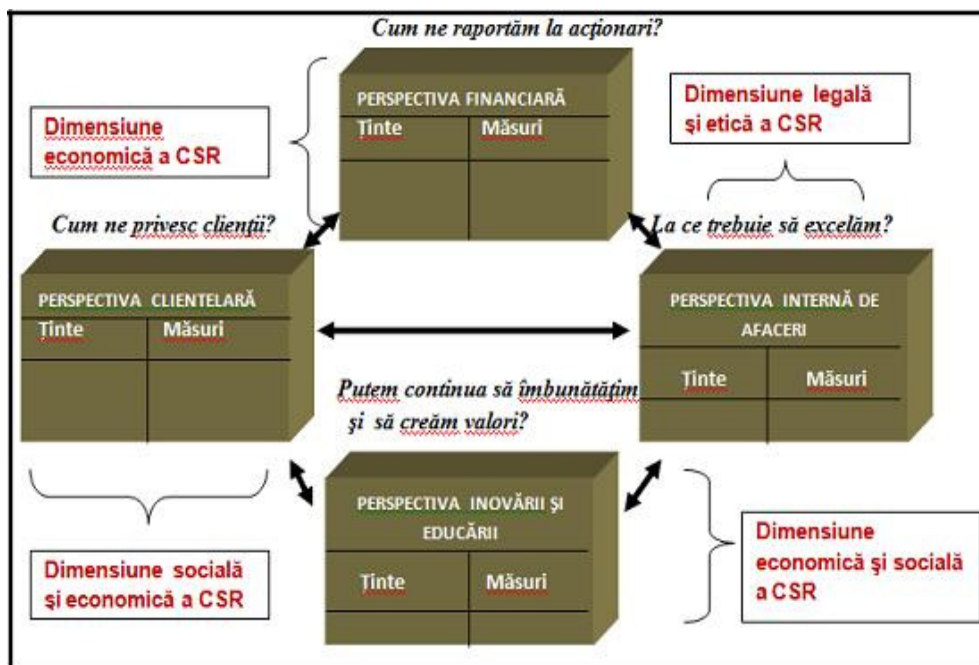
(Orlitzky M., "Corporate Social Financial Performance." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2007. SAGE Publications. 4 Sep. 2009.

¹ Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995, citat de Orlizky, Schmidt & Rynes, 2003, p. 405

² Fombrun & Shanley, 1990, citat de Idem., p. 407

³ Glunk U., "Organizational Performance." *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. 1 Oct. 2009

Figura 5 : Fișă de echilibrare a indicatorilor financiari și operaționali în vederea măsurării performanței firmei



Sursa: adaptat după Kaplan R. S., Norton D. P., "Putting the Balanced Scorecard to work", ***, 1998, p. 127, citat de Cismaș L. și Stan L.- M., 2009

Totodată, întrebările-cheie de ale căror răspuns se ține cont în viitoarele strategii de creștere a performanței firmei, sunt cunoscute în domeniul economic și managerial ca fiind întrebări specifice pentru agendele competitive ale firmelor¹. Faptul că aspectele competitive CSR se intersectează și cu cele legate de performanța globală este dovedit și de cel mai amplu studiu al Gallup Organization², derulat pe parcursul a 25 de ani și având ca scop abordarea sociologică a activităților

¹ Kaplan R. S., Norton D. P., "Putting the Balanced Scorecard to work", ***, 1998, p. 127

² Vezi Buckingham M., Coffman C., 2007

economice a peste 400 de companii din lume. Studiul dovedește faptul că nu doar productivitatea și profitabilitatea, ci și elementele CSR cum sunt păstrarea personalului și satisfacția clienților¹ constituie “*un avantaj competitiv care conduce la susținerea performanței superioare*”² a firmei. “Performanța nu poate fi susținută acolo unde nu există învățare”³, lipsa de educație ducând la moartea economică⁴ a firmei. Acest sistem de valori promovat (...) determină o participare activă și responsabilă din partea [firmei] la realizarea obiectivelor și, implicit, la obținerea de performanțe”⁵. “De asemenea, sunt importanți factori precum *măsurătorile de piață, calitatea produselor și serviciilor oferite și focusarea pe satisfacerea consumatorului*. [Aceste elemente reflectă] adesea mai bine condiția economică a unei companii și prospectele sale de creștere decât o fac câștigurile sale raportate”⁶.

Perspective de viitor

“În SUA, Germania, Australia și Canada, unul din cinci investitori declară că citește rapoartele CSR ale companiilor înainte de a lua o decizie. Această tendință este în creștere”⁷ într-o societate în care cerințele partenerilor sociali devin tot mai multe, mai individualizate și mai pregnante.

Cel mai avansat nivel al cerințelor publicului tinde să fie actualmente *consilierea*: noii clienți doresc să fie ajutați în a face cele mai bune alegeri; aceștia se simt legați de acele companii care i-au ajutat să învețe ceva⁸, astfel încât “experiența mărcii” să respecte sau chiar să

¹ Vezi Buckingham M., Coffman C., 2007, p. 28

² Glunk U., 2009, SAGE Publication

³ Whitmore J., 2008, p. 128

⁴ Nordström K., Riddestråle J., 2007, p. 27

⁵ Verboncu I., Zalman M., 2005, p. 72

⁶ Eccles R. G. în articolul “*The Performance Measurement Manifesto*”, ***, 1998, p. 25, citat de Cismaș L., Stan L.-M., 2009

⁷ Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., *Concurența într-o lume plată. Cum să construim o companie într-o lume fără granițe*, Editura Publica, București, 2009, p. 102

⁸ Buckingham M., Coffman C., 2007, p. 112

depășească “promisiunea mărcii”¹. De asemenea, *servirea clientului* devine una tot mai individualizată, fiind îndeaproape combinată cu cerința clientelară de mai sus: “Nefiind mulțumiți de experiențe extraordinare care să le asigure loialitatea, clienții doresc *produse și servicii personalizate*, create special pentru ei”² - un fel de management al excepțiilor³. Acestei sensibilități la nevoile clientului⁴ se alătură o a treia nevoie socială, și anume, “*păstrarea intimității*”⁵ consumatorului într-o lume tot mai interconectată.

Conform “Harvard Business Review”, cererile clienților tind să se concentreze în următoarele 5 categorii: *timp, calitate, performanță, servire și cost*⁶. Aceste cerințe sunt identificate și în cele mai recente studii ale Gallup Organization, fiind expuse sub forma *preciziei* (serviciilor oferite), a *accesibilității* (produselor, în timpul, locația și limitele financiare prestabilite), al *parteneriatului* (cu cei care le servesc produsele și serviciile oferite) și (din nou) al *consilierii*⁷. În actualul context al globalizării, firma care ignoră aceste elemente, nu doar că va pierde “teren” competitiv, dar va cunoaște și pierderi serioase în propriul “caiet de sarcini” CSR și cel răspunzător de performanță.

Pe *piețele emergente*, principalele activități ale companiilor responsabilizate social se vor axa îndeosebi pe *reducerea costurilor, fără diminuarea calității serviciului*; acest fapt va fi înțeles ca un comportament loial față de consumator⁸. Clientul este “noul centru de gravitație în jurul căruia este organizat lanțul logistic”⁹; el cere să fie tratat în mod

¹ Idem., p. 214

² Ibidem., p.21

³ Cismaș L., Stan L.-M., 2009

⁴ Hamel Gary, Prahalad C. K., *Competiția pentru viitor*, Editura Meteor Press, București, 2008, p. 24

⁵ Jim Collins citat de Brown T., Crainer S., Dearlove D., Rodrigues J. N., *Business Minds*, Editura Publica, București, 2008, p. 48

⁶ Kaplan R. S., Norton D. P., ***, 1998, p. 128

⁷ Vezi Buckingham M., Coffman C., 2007, p. 111-112

⁸ Voiculescu D., 2001, p. 29

⁹ Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., 2009, P. 170

cinstit, în cadrul tuturor etapelor de tranzacții comerciale, oferindu-i-se servicii de înaltă calitate și soluții pentru eventualele lui reclamații¹. Reducerea costurilor face parte de asemenea și din elementele definitorii ale strategiei globale și transnaționale ale companiilor multinaționale, atunci când presiunea costului determină companiile să se amplaseze cât mai aproape de resurse și consumatori, sau să dobândească economii de scară importante. În acest context însă, provocarea este aceea de a obține costuri mici “fără a scădea standardul de calitate”².

Pe piețele dezvoltate însă, pentru că principala țintă a companiilor va fi servirea consumatorilor globali³, promovarea unui loc de muncă eterogen va fi nu doar un element reprezentativ CSR, ci o condiție decisivă pentru succes. În acest context, *diversitatea la locul de muncă* va fi tratată ca o *abordare sinergică puternic competitivă*. Aceasta presupune continuarea procesului prin care, în locul organizațiilor homo (unde predomină un singur gen) să se pună bazele de organizații hetero⁴; iar acest caracter trebuie să se reflecte atât pe structurile orizontale, cât și pe cele verticale ale companiei. “Nu trebuie să ne așteptăm la prea multă inovație într-o companie în care 90% dintre angajați sunt de același sex, au aproximativ aceeași vârstă, au studii similare și se îmbracă la fel”⁵.

Dacă firmele “erau înainte consumatoare de competență”⁶, “în prezent, ele trebuie să fie atât co-creatoare de competență, cât și furnizori de personalitate”⁷. Instruirea va “convinge angajații să rămână în cadrul companiilor mai mult timp; de exemplu, la începutul anilor 1999, 35% dintre angajații care nu beneficiau de instruire

¹ *Pricipiile pentru Întreprinderi, Masa Rotundă de la Caux*, citat de Iamandi I-E., Filip R., 2008, p. 162

² Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., 2009, p. 160

³ Idem.

⁴ Nordström K., Riddestråle J., 2007, p. 193

⁵ Jonas Riddestråle, citat de Brown T., Crainer S., Dearlove D., Rodrigues J. N., 2008, p.242

⁶ Nordström K., Riddestråle J., 2007, p. 304

⁷ Bell C. R., *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2009, p.21

regulată plănuiau să-și caute o altă slujbă în primele 12 luni”¹. Totodată, instruirea personalului elimină și va elimina o serie de cheltuieli necesare angajării altor persoane calificate. Iar pe viitor, “dacă organizațiile doresc să se adapteze și să fie competitive, [instruirea] trebuie să fie continuă (...) [căutând] să găsească resurse dincolo de vechile orizonturi”².

În loc de concluzii

O metodă de globalizare ecologică este aceea de “a demonstra corporațiilor și acționarilor lor că profiturile și cursul acțiunilor vor crește dacă vor adopta metode de producție sănătoase din punctul de vedere al medului înconjurător”³. Responsabilizarea socială a companiilor tinde să nu mai fie o metodă neconvențională de a prospera, ci o “gramatică și matematică” a prosperității, ea anulând suma zero pe piața competitivă. Organizațiile responsabilizate social, prin integrarea politicilor CSR în “ADN-ul” organizației⁴, determină premisele esențiale pentru crearea elitelor competitive din viitor. În ceea ce privește obținerea de performanțe, indiferent de perioade (prosperitate sau criză economică), responsabilitatea socială nu va mai permite să fie subclasată de imperativul performanței financiare a firmei⁵, ci va fi uzitată în scopul atingerii ei.

Sistemele deschise din prezent „pun accentul pe interferarea componentelor sau mecanismelor interne ale sistemului cu cele ale mediului ambient”⁶. Companiile globale realizează treptat că, susținând programe de responsabilitate socială, își vor îmbunătăți imaginea

¹ Idem., p.21, citat de Cismaș L., Stan L.-M., 2009

² Bell C. R., 2009, p. 213

³ Friedman L. T. , 2008, p. 278

⁴ Vezi David Francklin, editor al “*The World in 2009*”, *The Economist*, 19 noiembrie, 2009

⁵ Basarabă A., Stan L. M., 2009: 143

⁶ Verboncu I., Zalman M., 2005, p. 50

globală în rândul clienților preocupați de acest aspect. “Performanța va fi realizată întotdeauna la cel mai înalt nivel al ei atunci când staff-ul, acționarii, directorii și chiar clienții, împărtășesc aceleași valori”¹, iar aceste valori sunt cultivate -“...este ca și cum ai avea șase miliarde de vecini și ar trebui să le dai satisfacție tuturor”²-

“Reputația contează din ce în ce mai mult”³. “Companiile care au un comportament necorespunzător nu mai au unde să se ascundă într-o lume interconectată global”⁴. “Clienții, comitetele de supraveghere și acționarii de pretutindeni pot (...) să recompenseze sau să sancționeze companiile pentru ceea ce fac, inclusiv în cele mai îndepărtate zone. Celor care au un comportament corect li se deschid ușile, iar celor care se comportă necorespunzător li se va trânti ușa în nas”⁵. “Consumatorii sunt interesați de produse și de felul în care ele au fost obținute. Ei vor prețuri bune, calitate și garanția că lucrătorii sunt tratați corespunzător, iar mediul este protejat”⁶.

La nivelul Uniunii Europene se propune reconcilierea la nivel microeconomic a dimensiunilor economice, etice și sociale a CSR-ului. Prin generalizare, rezultă pe plan macroeconomic condițiile premergătoare “dezvoltării potențialului inovativ european și al competitivității”⁷, atât de necesare pieței europene. „Acest fapt va fi în interesul [companiilor] pe termen lung”⁸. Se dorește ca responsabilizarea socială a companiilor să devină un element esențial al strategiei europene de susținere a dezvoltării și a creșterii numărului de locuri de muncă mai bine plătite⁹: “Europa are nevoie de un climat

¹ Whitmore J., 2008, p. 143 și 167

² Cerles O. Holliday jr., președintele DuPont, citat de Friedman L. T. , 2008, ,p. 282

³ Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., 2009, pP. 138

⁴ Glenn Prickett, vicepreședintele Conservation Internațional, citată de Friedman L. T., 2008, p. 282

⁵ Friedman L. T. , 2008, p.282

⁶ Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., 2009, p. 102

⁷ Commission's 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs, p. 2-3

⁸ Communication from the Comission concerning Corporate Social Responsibility: *A business contribution to Sustainable Development*- Bruxelles, 2 iulie, 2002

⁹ *SMEs focus*-www.pmfocus.be

public în care antreprenorii sunt apreciați nu doar pentru faptul că au făcut un profit bun, dar, de asemenea, și pentru că au contribuit prin răspundere la unele provocări sociale”¹. Astfel, se asigură “produse și servicii care să dea valoare societății, [se dezvoltă] un spirit antreprenorial și creativ pentru valorile actuale și [se investește] în creativitate”². Toate acestea vor “procrea” firme capabile de a obține profituri pe termen scurt cât și identități capabile de strategii competitive pe termen lung, într-un mod matur și civilizator.”³.

Bibliografie

Basarabă A., Stan L.-M., “Responsabilitatea socială corporatistă în contextual crizei economice globale”- *GeoPolitica. Revista de Geografie Politică, GeoPolitică și Geostrategie*, Anul VII-, nr. 29, 2009, Editura TOP FORM, București, p. 140- 149

Bell C. R., *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2009

Brown T., Crainer S., Dearlove D., Rodrigues J. N., *Business Minds*, Editura Publica, București, 2008

Buckingham M., Coffman C., *Manager contra curentului. Ce fac marii manageri altfel decât ceilalți*, Editura ALFA, București, 2007

Cismaș L., Stan L.-M., în “*Evolved Technics on Measuring Corporate Performance*”, The International Conference on Economics and Administration, București, 14-15.11. 2009 Commission’s 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs

¹ Commission’s 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs, p. 2

² Idem., p. 3

³ Cismaș L., Stan L.-M., 2009

Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: *A business contribution to Sustainable Development*-Bruxelles, 2 iulie, 2002

Duncan W. J., "Competitive Advantage." *Encyclopedia of Health Care Management*. 2003. SAGE Publications. 4 Sep. 2009. <http://www.sageereference.com/healthcaremanagement/Article_n124.html>.

Friedman L. T., *Lexus și măslinul*, Editura Polirom, București, 2008

Fung K. V., Fung K. W., Wond Y., *Concurența într-o lume plată. Cum să construim o companie într-o lume fără granițe*, Editura Publica, București, 2009

Glunk U., "Organizational Performance." *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. 1 Oct. 2009. <http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n392.html>

Hamel G., Prahalad C. K., *Competiția pentru viitor*, Editura Meteor Press, București, 2008

Iamandi I.-E., Filip R., *etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale*, Editura Economică, București, 2008

Lipsey R. G., Chrystal K. A., *Economia pozitivă*, Editura Economică, București, 1999

Newsweek Magazine, „*A Growth Industry*”, 14 aprilie, 2008

Newsweek Magazine, „*Green-Listed*”, 23 ianuarie, 2008

Nordström K., Riddestråle J., *Karaoke Capitalism: Management pentru omenire*, Editura Publica, București, 2007

Orlitzky M., "Corporate Social Financial Performance." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2007. SAGE Publications. 4 Sep. 2009. <http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n205.html>

Revista „22”, Anul XV (942), 25 – 31 martie 2008

Spătaru M., "Factorii competitivității naționale", Universitatea Petrol-Gaze, Ploiești, format pdf.

Stănescu Vasile, *Știința globalizării*, Editura All Beck, București, 2005

The Economist, "The World in 2009", 19 noiembrie, 2009

Verboncu I., Zalman M., *Management și performanțe*, Editura Universitară, București, 2005

Voiculescu D., *Competiție și competitivitate*, Editura Economică, București, 2001

Warf B., „Competitive Advantage." *Encyclopedia of Human Geography*. 2006. SAGE Publications. 4 Sep. 2009. <http://www.sage-reference.com/humangeography/Article_n43.html>

Whitmore J., *Coaching pentru performanță. Formare profesională, performanță și scop*, Editura Publica, 2008

Williams, C. A., Aguilera R.V. , 2008, *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*, in Crane, A., et.al.: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (PDF), Oxford: Oxford University Press.

***, *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, 1998

<http://csr-romania.ro>

http://en.wikipedia.org/wiki/Socially_responsible_investments

http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491124

<http://www.pmfocus.be>

Laura Mariana CISMAȘ, Professor PhD, West University of Timișoara, Faculty of Economics and of Business Administration, Romania. Laura Mariana Cismas is a member of Department of Economics, FEBA and is a PhD supervisor.

The main research field is Economics, the main contributions being in:

- “Consumption in Economic Theory. A microeconomics and macroeconomics point of view” (Mirton, Timisoara, Romania, 2004);
- “Welfare microeconomics”, (Mirton, Timisoara, Romania, 2004);
- „*The current financial crisis. Causes and remedies*”, The Romanian Economic Journal, nr. 31/(1)2009, p. 85-98, co-author with Prof.Ph.D. Liliana Donath;
- “*Evolved Technics on Measuring Corporate Performance*”, The International Conference on Economics and Administration, București, 14-15.11. 2009 (co-author with Ph.D Student Melinda Stan)

Laura-Melinda STAN, Ph.D. Student, West University of Timișoara, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Economics. Areas of expertise: globalization and economic policy, geopolitics, gender studies.

Published papers (selection):

- Basarabă A., Stan L.-M., „*Responsabilitatea socială corporatistă în contextul crizei economie globale*”, GeoPolitica. Revista de Geografie Politică, GeoPolitică și Geostrategie, Anul VII-, nr. 29, 2009, Editura TOP FORM, București, p. 140- 149
- Cismaș L., Stan L.-M., “*Evolved Technics on Measuring Corporate Performance*”, The International Conference on Economics and Administration, București, 14-15.11. 2009