

## **Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile**

**Mariana Cristina GANESCU**

Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Pitești  
cristina\_ganescu@yahoo.com

**Rezumat.** *Pentru a evidenția importanța strategică a responsabilității sociale a întreprinderii, lucrarea pornește de la studiul literaturii specifice pentru a identifica rolul acestor strategii în crearea și consolidarea unor afaceri sustenabile. Pornind de la modelul lui Dunphy, s-a încercat realizarea unor tipologii ale strategiilor de responsabilitate socială care sprijină organizațiile în crearea și consolidarea afacerilor sustenabile. Studiul empiric realizat asupra industriei auto europene a urmărit evidențierea impactului pe care strategiile de responsabilitate socială îl au asupra afacerilor sustenabile. Alegerea și implementarea celor mai potrivite strategii de responsabilitate socială dețin un rol important în obținerea valorii adăugate prin crearea și consolidarea afacerilor sustenabile.*

**Cuvinte-cheie:** responsabilitatea socială a întreprinderii; strategie de responsabilitate socială; afacere sustenabilă; sustenabilitate corporatistă.

**Coduri JEL:** M14, M21, I62.

**Coduri REL:** 7L, 10B, 10H, 15D.

## 1. Introducere

Economia globală impune organizațiilor definirea mai clară a rolului și reanalizarea obiectivelor lor economice, sociale și de mediu, „transformarea modelelor de afaceri mai rapid, mai frecvent și mai amplu decât în trecut, astfel încât să-și demonstreze prin strategii clar exprimate și transparente capacitatea de dezvoltare afaceri sustenabile” (Doz, Kosonen, 2010).

Obiectivele privind sustenabilitatea afacerilor au căpătat din ce în ce mai multă importanță pentru companii, dar și pentru părțile interesate de activitatea companiilor. O asemenea atitudine a întreprinderilor, orientată spre consolidarea unor relații echitabile cu părțile interesate, poate corespunde următoarelor exigențe: “răspunde acuzațiilor organismelor internaționale care asociază globalizarea cu un fenomen crud, exploatare și lipsit de reguli, atitudinii indiferente a antreprenorilor față de pierderile cauzate de responsabilitatea socială a firmei și scepticismului sociocompetitiv” (Cismaș, Stan, 2010, p. 150).

Strategiile organizațiilor trebuie în așa fel formulate încât să corespundă cerințelor părților interesate. Formularea și aplicarea strategiilor trebuie să fie, mai degrabă, de natură proactivă decât reactivă, ca emblemă a conștiinței organizațiilor și a managementului acestora. Fiecare organizație trebuie să urmărească formularea acelor strategii câștigătoare pe termen lung, „acordând o importanță egală resurselor umane, echilibrului societății în cadrul căreia funcționează, mediului înconjurător” (Lepineux et al., 2010) și conștientizând importanța construirii afacerilor sustenabile.

Literatura de specialitate încearcă în multiple forme să evidențieze importanța responsabilității sociale a întreprinderii în strategia de afaceri. Unii autori consideră chiar că „inițiativa de responsabilitate socială corporatistă trebuie să fie integrate și internalizate de organizație, astfel încât să fie plasate în inima organizației” (Dey, Sircar, 2012), pentru obținerea de beneficii precum: îmbunătățirea reputației corporatiste, câștigarea încrederii clienților, creșterea motivației salariaților sau a cotei de piață. Întreprinderile trebuie să conștientizeze faptul că includerea obiectivelor de responsabilitate socială în strategia organizației nu trebuie să fie determinată doar de dorința construirii unei imagini pozitive, de creșterea eficienței operaționale sau de obținerea avantajului concurențial, ci ca o condiție a construirii afacerilor sustenabile.

Prin cercetarea de față propunem o structurare a strategiilor de responsabilitate socială corporatistă cu rol în construirea unor afaceri sustenabile. Dorim să răspundem la întrebarea dacă aplicarea anumitor strategii de responsabilitate socială determină construirea afacerilor sustenabile. Prin intermediul unui studiu asupra strategiilor de responsabilitate socială ale

întreprinderilor ce funcționează în industria auto, ne-am propus să demonstrăm că strategiile de responsabilitate socială a întreprinderii sunt determinanți-cheie ai afacerilor sustenabile, pe următoarele paliere: nivelul social și societal, nivelul ecologic și ambiental, nivelul lanțurilor de distribuție și al furnizorilor, nivelul imaginii corporatiste, nivelul poziției în raport cu competitorii și nivelul performanței financiare. Am privit sustenabilitatea afacerilor ca fiind o consecință a aplicării strategiilor de responsabilitate socială corporatistă. Rezultatele studiului arată că cele șase tipuri de strategii de responsabilitate socială au un impact semnificativ asupra sustenabilității afacerilor.

## **2. Semnificația conceptului de strategie de responsabilitate socială a întreprinderii**

Strategiile de responsabilitate socială sunt oportunități oferite de dezvoltarea strategiilor de afaceri aliniate obiectivelor companiei, puternic ancorate în principiile și valorile de responsabilitate socială corporatistă. Concret, obiectivele de responsabilitate socială corporatistă sunt integrate în strategia de afaceri, devenind un mobil al dezvoltării acesteia.

În literatură constatăm prezența unei arii variate de strategii de responsabilitate socială sau de sustenabilitate precum: „strategia resemnării, strategia defensivă și strategia ofensivă” (Van Bommel, 2011). Strategia „resemnării” apare atunci când se hotărăște să nu se înceapă procesul de implementare a sustenabilității ca urmare a absenței presiunilor și stimulentele, dar și a capacității de inovare a organizației. Întreprinderile pot alege strategia defensivă, pentru anumite produse sau servicii și, în același timp, strategia ofensivă, pentru alte categorii de produse sau servicii. De asemenea, organizațiile pot alege diferite strategii pentru diferite aspecte privind sustenabilitatea (Kogg, 2009). Organizațiile cu un nivel redus de inovare vor alege strategia defensivă, iar organizațiile care dețin un înalt nivel de inovare sunt capabile să implementeze strategia ofensivă. Alte cercetări privind strategiile de responsabilitate socială identifică patru categorii de strategii: „obstructionist, defensive, accommodative and proactive” (Carroll, 1979, Wartick, Cochran, 1985, Carroll, Buchholtz, 2000, Fisher, 2004, Sauser, 2005). Firmele care adoptă strategia obstructionistă resping orice formă de responsabilitate etică sau socială care nu corespunde interesului economic; firmele care aleg strategia defensivă resping numai responsabilitățile etice și își protejează interesele proprii prin respectarea obligațiilor impuse de lege; firmele care adoptă strategia acomodativă acceptă anumite responsabilități etice, îndeosebi ale părților interesate, fără să inițieze acțiuni voluntare îndreptate spre binele comun; firmele proactive se disting de celelalte prin recunoașterea totală

a responsabilităților sociale și prin angajament activ pentru minimizarea impactului lor negativ și satisfacerea cerințelor părților interesate.

Alegerea celor mai potrivite strategii de responsabilitate socială influențează afacerile prin: „reducerea costurilor și riscului, maximizarea profitului și avantajul competitiv, reputație și legitimitate și crearea sinergetică a valorii” (Kurucz et al., 2008, p. 86). Se poate aprecia astfel că, „prin construirea unei strategii de afaceri care să alinieze performanțele economice, sociale și de mediu la valorile afacerii pe termen lung, responsabilitatea corporatistă devine parte a afacerii și adaugă valoare pe termen lung, atât pentru companie, cât și pentru societate” (Rochlin et al., 2005, p. 8).

Una dintre cele mai importante dileme ale unui manager vizează alegerea celei mai potrivite strategii de afaceri care să asigure sustenabilitatea acesteia. Unele studii analizează factorii care influențează alegerea celei mai adecvate strategii și care indică nivelul de dezvoltare la care companiile își doresc să ajungă (Van Marrewijk, 2010, pp. 85-96, Van Bommel, 2011, pp. 895-904). Van Marrewijk a integrat „the Four Phase Model”, creat de Teun W. Hardjono în 1995, și „Spiral Dynamics”, creată de Don Beck și Chris Cowen în 1996, în cadrul organizației. Astfel, în determinarea orientărilor strategice, a identificat provocările majore care există în cadrul organizației (Van Marrewijk, 2010, p. 91).

În multe cercetări se pune întrebarea de ce companiile, comparabile din punctul de vedere al dimensiunii și puterii și influențate de aceleași condiții externe, aleg diferite strategii de responsabilitate socială. Această alegere poate fi influențată de presiunile și stimulentele care creează împreună presiunea inovației ca prim pas în procesul de implementare a strategiei (Van Bommel, 2011, p. 900) sau chiar de percepția națională sau locală privind impactul acestor strategii.

În opinia noastră, o structurare a strategiilor de responsabilitate socială corporatistă cu rol în construirea unor afaceri sustenabile, după nivelul la care se acționează, poate fi următoarea: strategii sociale și societale, strategii ecologice și ambientale, strategii responsabile de distribuție și aprovizionare, strategii de construire a imaginii corporatiste, strategii de creare a avantajului competitiv și strategii de obținere a valorii adăugate. După atitudinea organizației față de valorile sustenabilității și gradul de implementare a acestora, strategiile pot fi: strategii pasive (defensive), strategii reactive și strategii proactive.

Alegerea atentă a acestor strategii de responsabilitate socială corporatistă ar putea asigura sustenabilitatea afacerilor prin obținerea de beneficii pentru organizație (îmbunătățirea imaginii și reputației organizației, creșterea eficienței operaționale, creșterea vânzărilor și a loialității clienților, obținerea avantajului

competitiv, asigurarea beneficiilor pentru acționari, creșterea performanței financiare), beneficii pentru angajați (creșterea motivării acestora, îmbunătățirea unității echipelor, reducerea conflictelor interne, eliminarea practicilor neetice, dezvoltarea solidarității sociale), beneficii pentru societate (promovarea incluziunii sociale, îmbunătățirea cooperării cu organizațiile nonguvernamentale, instituțiile statului, clienți, furnizori, competitori) și beneficii pentru mediul înconjurător (reducerea impactului activității economice asupra aerului, apei, solului, resurselor naturale epuizabile, reducerea consumului de energie, promovarea reciclării și refolosirii materialelor).

### **3. Crearea și consolidarea afacerilor sustenabile – prioritate a organizațiilor contemporane**

Din ce în ce mai mult, conceptul de dezvoltare sustenabilă își extinde aplicabilitatea de la nivelul societății la nivel de organizații, fiind denumit sustenabilitate corporatistă. Există însă și unii sceptici care se întreabă în lucrările lor dacă și cum se aplică acest concept la nivel de organizație (Gray, 2010). Deoarece problematica dezvoltării sustenabile ne interesează pe toți, cetățenii, întreprinderile și guvernele trebuie să coopereze cu scopul de a stabili consumul durabil ca un obiectiv comun al societății (Malovics et al., 2008).

În literatura de specialitate nu există o definiție unanim acceptată pentru sustenabilitatea corporatistă; acest concept poate reprezenta „adoptarea strategiilor de afaceri și a acelor activități care corespund nevoilor de astăzi ale organizației și ale părților interesate, protejând în același timp resursele umane și resursele naturale care vor fi necesare în viitor” (International Institute for Sustainable Development, 1992); „satisfacerea nevoilor directe ale firmei și indirecte ale părților interesate (acționari, angajați, clienți, grupuri de presiune, comunități) fără să se compromită capacitatea sa de a satisface nevoile părților interesate în viitor” (Dyllick, Hockerts, 2002); „demonstrarea includerii obiectivelor sociale și de mediu în operațiunile de afaceri și în interacțiune cu părțile interesate” (Van Marrewijk, 2003), în încercarea de a demonstra că sustenabilitatea corporatistă și responsabilitatea socială corporatistă sunt sinonime. Ceea ce susține această idee este faptul că ambele concepte se concentrează pe cele trei dimensiuni ale performanței corporatiste, dimensiunea economică, socială și de mediu (Steurer et al., 2005).

În progresul organizațiilor către sustenabilitate se parcurg o serie de faze, definite prin modelul lui Dunphy (Holton et al., 2010, p. 155): respingerea, ignoranța, conformarea, eficiența, strategiile proactive, sustenabilitatea corporatistă (tabelul 1). Aceste faze demonstrează cum tratează organizațiile oamenii și resursele naturale de care se folosesc în activitatea lor. Practic,

parcurgând aceste faze, organizațiile progresează de la starea de respingere a ideii de responsabilitate corporatistă către indiferență apoi către adoptarea strategică a valorilor dezvoltării sustenabile.

Tabelul 1

**Faze în dezvoltarea sustenabilității corporatiste**

Faze	Tratamentul resurselor umane	Tratamentul resurselor naturale
Faza 1 Respingerea	Angajații și subcontractorii sunt exploatați, organizația neavând nicio responsabilitate în ceea ce privește sănătatea și protecția în muncă, dezvoltarea salariaților.	Organizația nu își asumă responsabilitatea privind impactul activității sale asupra mediului. Resursele naturale și mediul înconjurător se pot exploata liber și gratuit.
Faza 2 Ignoranța	Factorii tehnologici și financiari domină strategiile de afaceri. Sunt excluse cele mai importante aspecte ale managementului resurselor umane. Responsabilitatea socială este ignorată.	Factorii tehnologici și financiari domină strategiile de afaceri, iar obiectivele de mediu sunt excluse.
Faza 3 Conformarea	Factorii tehnologici și financiari încă domină strategiile de afaceri. Conformitatea se realizează doar ca exercițiu de reducere a riscurilor.	Sunt eliminate abuzurile de mediu, însă sunt ignorate problemele de mediu cu impact mai redus asupra comunității.
Faza 4 Eficiența	Se urmărește integrarea funcțiunii de resurse umane într-un sistem coerent de management al resurselor umane pentru reducerea riscurilor și creșterea eficienței. Proiectele comunitare sunt efectuate numai dacă există fonduri disponibile și dacă se poate demonstra beneficiul acestora.	Problemele de mediu care generează costuri sunt sistematic revizuite pentru a se reduce costurile și a crește eficiența.
Faza 5 Strategiile proactice	Capitalul intelectual și social sunt utilizate pentru a se obține un avantaj strategic. Se iau în calcul efectele asupra comunității și se pun în aplicare programe de reducere a acestor efecte, integrate în strategia firmei.	Strategiile de mediu proactice sunt apreciate ca surse de oportunități de afaceri strategice și de creare a avantajului competitiv. Se urmărește aplicarea acelor procese de producție care să permită obținerea produselor ecologice.
Faza 6 Sustenabilitatea corporatistă	Organizația adoptă practici etice clare și puternice, bazate pe respectul față de nevoile părților interesate, exercitarea influenței asupra operatorilor de pe piață și asupra societății, în general, în ceea ce privește respectarea drepturilor omului, adoptarea practicilor sociale echitabile, dezvoltarea capitalului uman.	Organizația devine un promotor activ al valorilor sustenabilității și încearcă să influențeze operatorii de pe piață și societatea, în general, în acest sens. Se adoptă cele mai bune practici de mediu deoarece întreprinderea este conștientă că trebuie să procedeze responsabil.

Sursa: prelucrare după Holton, Glass, Price, 2010.

Organizațiile diferă substanțial în funcție de atitudinea față de implementarea strategiilor de responsabilitate socială și în funcție de rapiditatea

schimbării comportamentului etic (Piercy, Lane, 2009). După părerea noastră, întreprinderile aflate în fazele 1 și 2 aplică strategiile pasive (defensive) privind sustenabilitatea, întreprinderile care traversează fazele 3 și 4 implementează strategiile reactive, iar cele ce se situează în fazele 5 și 6, strategiile proactive.

Sustenabilitatea corporatistă a devenit la nivel global un aspect deosebit de important, atât pentru organizații, cât și pentru părțile lor interesate. Astfel, în ultimii ani, raportarea indicatorilor privind sustenabilitatea a devenit o preocupare accentuată a multor organizații. Practic, managementul performanței sustenabile este privit din mai multe perspective: pe de o parte, leagă managementul de mediu și social cu strategia de afaceri a firmei, iar, pe de altă parte, integrează informațiile de mediu și sociale cu raportarea de sustenabilitate (Schaltegger, Wagner, 2006).

Practic, adoptarea strategiilor de responsabilitate asigură organizațiilor posibilitatea de a crea și dezvolta afaceri durabile, sustenabile, ceea ce le conferă avantaje competitive și plus-valoare. În fond, organizațiile sunt cele ce dețin resursele, tehnologia și motivația implementării valorilor specifice dezvoltării sustenabile. Numeroase cercetări abordează motivele implicării organizațiilor în acțiuni de responsabilitate socială, precum și modalitățile de implementare (Smith, 2003), problematica managementului sustenabil al lanțului de livrare (Seuring, Muller, 2008), codurile de conduită în materie de responsabilitate socială (Bondy et al., 2008), organizarea sistemului de standardizare (Castka, Balzarova, 2008) sau chiar problematica raportării organizațiilor în materie de sustenabilitate (Roca, Searcy, 2012).

Măsurarea sustenabilității corporatiste constituie unul dintre punctele de mare interes pentru cercetători. Un studiu efectuat în 2011 face o incursiune în literatura de specialitate publicată între anii 2000 și 2010, oferind o bază pentru structurarea unui set de 65 de întrebări – cheie pentru cercetările viitoare (Searcy, 2012). Analiza efectuată asupra unui număr de 17 rapoarte de sustenabilitate corporatistă ale unor companii grecești (Skouloudis, Evangelinos, 2009) a urmărit prezentarea performanțelor economice, de mediu și sociale și identificarea celor mai frecvenți indicatori de măsurare folosiți (vânzările totale, costul materialelor, materiilor prime și serviciilor, beneficii, donații și acțiuni filantropice, consum de apă, energie, emisiile de CO<sub>2</sub>). Alte studii evidențiază modul de aplicare a principiilor GRI de către un număr de 19 companii din Spania (Gallego, 2006) și identifică acei indicatori utilizați cu precădere de către acestea.

Elaborarea unui referențial al indicatorilor extrafinanciari adaptați unei organizații reprezintă un proces lung și complex (Baret, 2011). Studiul efectuat de Baret a condus la crearea unei metodologii în cinci etape: s-a pornit de la analiza indicatorilor GRI și a rapoartelor de dezvoltare durabilă a sectorului

bancar din Franța, s-au identificat părțile interesate, s-au ierarhizat indicatorii extrafinanciari și s-a operaționalizat referențialul indicatorilor.

Potrivit autorilor Afgan și Carvalho (2008), în crearea indexului sustenabilității trebuie parcurse mai multe etape: preluarea și înregistrarea datelor pentru fiecare indicator  $x_i$  (se stabilesc, pentru fiecare indicator, valorile  $\text{Min}_{(i)}$  și  $\text{Max}_{(i)}$ ); identificarea valorii funcției  $q_i(x_i)$  pentru a se aprecia dacă este în scădere sau în creștere cu argumentul  $x_i$ ; normalizarea, respectiv obținerea valorii indicelui. Obținerea valorilor pentru indicatorii măsurați permite formarea unei funcții agregate ca medie aritmetică ponderată a valorilor obținute pentru fiecare variabilă în parte, după ce se stabilește un coeficient de ponderare.

Un alt studiu (Mocanu-Perdichi, 2009), axat pe măsurarea dezvoltării durabile în România la nivel regional și județean, a obținut un indicator compozit al sustenabilității compus din 19 indicatori, grupați în patru mari dimensiuni (de mediu, instituțională, economică și socială), cu accent pe ultima dintre acestea.

Un alt studiu elaborat în 2007 (Nordheim, Barrasso, 2007) a vizat crearea unui set de 34 de indicatori de dezvoltare sustenabilă a întreprinderilor din industria europeană a aluminiului, acoperind 800 de fabrici și măsurând evoluția acestor indicatori între anii 1997 și 2002.

Un alt studiu creează un cadru de indicatori de durabilitate, comparabil cu indicatorii generali propuși de GRI, ca un instrument de evaluare a performanțelor întreprinderilor din industria minieră (Azapagic, 2004).

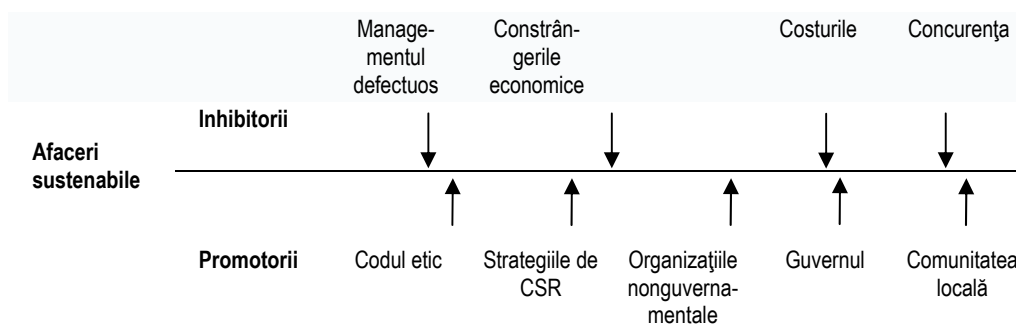
O altă încercare de creare a unui set de indicatori de evaluare a practicilor de producție sustenabilă a organizațiilor aparține autorilor Veleva și Ellenbecker (2001). Autorii au sugerat o nouă metodologie bazată pe 22 de indicatori de bază (cantitativi și calitativi) de evaluare a producției sustenabile și un ghid de implementare a acestora, alături de punctele forte și punctele slabe ale metodologiei create.

#### **4. Rolul strategiilor de responsabilitate socială în crearea afacerilor sustenabile**

În vederea îndeplinirii scopului lor, strategiile de responsabilitate socială trebuie integrate în strategia generală a afacerii (Dey, Sircar, 2012). În literatură se acordă o atenție specială relației dintre strategia de responsabilitate socială a întreprinderii și capitalul social (Spence et al., 2003), dintre strategiile de responsabilitate socială și imaginea de marcă (Popoli, 2011) sau dintre strategia de responsabilitate socială și modelul de afaceri (Teece, 2010).



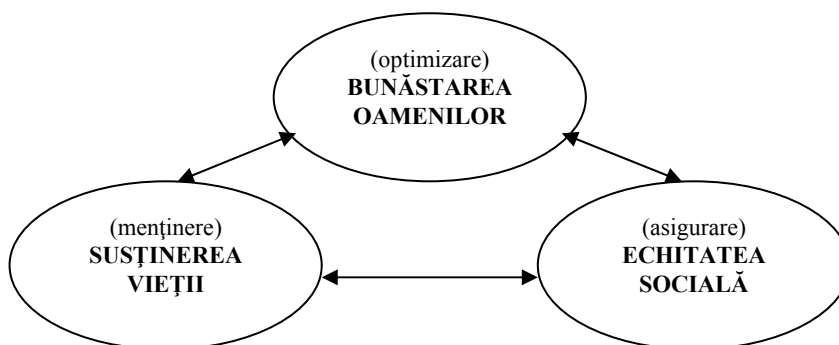
În construirea afacerilor sustenabile, organizațiile se află permanent sub influența a mai multor forțe (figura 1), clasificate în două categorii: promotorii afacerilor sustenabile și inhibitorii afacerilor sustenabile. Promotorii sunt acele forțe care favorizează crearea afacerilor sustenabile și se structurează astfel: codul etic și comitetul de etică de la nivelul organizației, strategiile de responsabilitate socială, operatorii de la nivel sectorial, presiunile guvernamentale, comunitățile locale, organizațiile nonguvernamentale. Inhibitorii sunt o altă categorie de forțe care stopează organizațiile în a-și conduce afacerile bazându-se pe valorile sustenabilității: managementul defectuos, constrângerile economice, costurile ridicate ale programelor de responsabilitate socială, mediul concurențial.



Sursa: realizată de autor.

Figura 1. Analiza câmpului de forțe al afacerilor sustenabile

Considerăm că obiectivele creării și consolidării afacerilor sustenabile sunt: optimizarea bunăstării oamenilor, menținerea capacităților de susținere a vieții și asigurarea echității sociale (figura 2).



Sursa: realizată de autor.

Figura 2. Obiectivele creării și consolidării afacerilor sustenabile

Alegerea și implementarea celor mai potrivite strategii de responsabilitate socială dețin rol important în obținerea valorii adăugate prin crearea și consolidarea afacerilor sustenabile, pe mai multe paliere: la nivelul părților interesate (investitori, consumatori, furnizori, comunități, organizații nonguvernamentale, parteneri și distribuitori), la nivelul organizației (cotă de piață, vânzări, capital intelectual, reputație, brand), la nivelul mediului înconjurător.

Problemele pe care le generează neintegrarea practicilor de responsabilitate socială în cadrul strategiei de afaceri se pot observa în momentul evaluării costurilor și beneficiilor proiectelor implementate, în selecția tehnologiei, în relația cu comunitatea și în structura stimulentele pentru performanță (Slack, 2012).

## 5. Metodologia și rezultatele cercetării

Scopul cercetării de față este acela de a evidenția faptul că responsabilitatea socială ca opțiune strategică influențează semnificativ crearea și consolidarea afacerilor sustenabile, deci sustenabilitatea corporatistă. Ipoteza cercetării este următoarea: *Strategiile de responsabilitate socială au un impact pozitiv asupra creării și consolidării afacerilor sustenabile.*

Colectivitatea analizată este constituită din 13 întreprinderi ce funcționează în sectorul auto din Europa, selectate din baza de date a Asociației Europene a Producătorilor de Autoturisme. O imagine completă a companiilor selectate pentru prezentul studiu este prezentată în tabelul 2. Companiile sunt prezentate în ordine alfabetică cu scopul de a nu crea o imagine preferențială unora dintre acestea.

Tabelul 2

Producătorii auto europeni analizați		
Compania	Țara de origine	Țări unde există centre de producție și/sau cercetare
Renault Group	Franța	Franța, România, Rusia, Spania, Portugalia, Maroc, Slovenia, Marea Britanie, Brazilia, India, Turcia, Coreea de Sud, Maroc, Algeria, Africa de Sud, Argentina
Daimler Group Mercedes- Benz	Germania	Germania, Spania, Franța
BMW Group	Germania	Germania, Austria, Marea Britanie, Africa de Sud, China, SUA
DAF Truks NV	Olanda	Olanda, Belgia, Marea Britanie
FIAT Group Automobiles	Italia	Italia
Ford	SUA	SUA, Venezuela, Brazilia, Mexic, Africa de Sud, Japonia, Vietnam, India, Rusia, Filipine, Tailanda, Taiwan, România, Marea Britanie, Spania, Turcia, Germania, Franța
GM	SUA	SUA, Brazilia, Argentina, Mexic, Canada, Germania, Ungaria, China, Coreea de Sud, Australia, Africa de Sud
Hyundai	Coreea de Sud	Cehia, Rusia, Turcia, India, China, SUA, Canada, Venezuela,

Compania	Țara de origine	Țări unde există centre de producție și/sau cercetare
Jaguar Land Rover	Marea Britanie	Marea Britanie, Kenya, Malaiezia, Pakistan, Turcia
PSA Peugeot Citroen	Franța	Franța, Slovacia, Spania, Portugalia, China, Brazilia, Argentina
Toyota	Japonia	Japonia, Canada, SUA, Argentina, Mexic, Brazilia, Venezuela, Cehia, Franța, Polonia, Portugalia, Turcia, Marea Britanie, Rusia, Kenia, Africa de Sud, China, Taiwan, India, Indonezia, Malaiezia, Pakistan, Filipine, Tailanda, Vietnam, Australia, Bangladesh
Volkswagen AG	Germania	Germania, Belgia, Franța, Spania, Portugalia, Marea Britanie, Olanda, Danemarca, Suedia, Elveția, Cehia, Ungaria, Austria, Polonia, Rusia, Bosnia-Herțegovina, Slovacia, Italia, Africa de Sud, India, China, SUA, Mexic, Brazilia, Argentina
AB Volvo	Suedia	Suedia, Norvegia, Suedia, Franța, Rusia, Belgia, Polonia, India, China, Australia, Japonia, Africa de Sud, SUA, Brazilia

Sursa: realizat de autor.

Ca metode de cercetare, s-au utilizat analiza de conținut (prin studiul rapoartelor de sustenabilitate, a rapoartelor anuale și a rapoartelor de responsabilitate socială aferente anului 2010, publicate pe site-urile proprii de organizațiile din eșantion) și metoda corelației statistice (pentru a evidenția intensitatea legăturii dintre variabile).

Pentru evaluarea capacității de a crea și consolida afaceri sustenabile, a fost determinat indicele sustenabilității corporatiste, ca variabilă dependentă, pe baza analizei de conținut a rapoartelor aferente anului 2010, publicate de companiile respective. Indicele sustenabilității corporatiste a fost determinat pe baza analizei a 10 indicatori, structurați pe trei dimensiuni: dimensiunea economică (3 indicatori), dimensiunea socială (3 indicatori) și dimensiunea de mediu (4 indicatori). Pentru analiza dimensiunii economice a dezvoltării sustenabile am utilizat următorii indicatori: venituri totale, total vehicule vândute și cheltuieli cu cercetarea-dezvoltarea efectuate în anul 2010. Dimensiunea socială cuprinde următorii indicatori, aferenți anului 2010: ponderea femeilor în total angajați, numărul de ore de training per angajat și frecvența accidentelor de muncă. Pentru a analiza dimensiunea de mediu am urmărit următorii indicatori: emisiile de CO<sub>2</sub> exprimate în g/km, consumul de apă per vehicul, consumul de energie per vehicul și cantitatea de deșeuri, exprimată în kg/vehicul. Pentru fiecare organizație și pentru fiecare indicator s-a stabilit un punctaj de la 0 la 1000, s-au normalizat valorile, s-au stabilit coeficienții de ponderare și s-a obținut valoarea agregată pentru fiecare dintre cele 13 organizații.

Pe baza poziției în clasament (tabelul 3), organizațiile analizate pot primi un cod de importanță care atestă performanțele acestora privitoare la

sustenabilitatea corporatistă: foarte bine (1-0,75), bine (0,75-0,5), satisfăcător (0,5-0,25), nesatisfăcător (sub 0,25).

Tabelul 3

**Clasamentul organizațiilor după indexul sustenabilității corporatiste**

Compania	Dimensiunea economică	Dimensiunea socială	Dimensiunea de mediu	Indexul SC
Toyota	954,48	523,18	788	0,755
Volkswagen AG	817,10	581,23	672	0,690
Ford	567,46	629,41	779	0,659
PSA Peugeot Citroen	349,47	662,74	779	0,597
GM	779,30	440,84	543	0,588
BMW Group	298,38	636,89	799	0,578
Daimler Group Mercedes- Benz	497,71	713,56	399	0,537
Renault Group	247,36	551,32	756	0,518
Hyundai	272,29	642,96	621	0,512
Volvo	115,65	601,77	638	0,452
FIAT Group Automobiles	195,33	110,79	614	0,307
DAF Truks NV	2,23	344,45	521	0,289
Jaguar Land Rover	36,96	89,32	487	0,205

**Sursa:** determinate de autor.

Pentru evaluarea strategiilor de responsabilitate socială ale întreprinderilor s-au utilizat patru criterii: reducerea costurilor și riscurilor, maximizarea profitului și avantajul competitiv, reputație și legitimitate și crearea valorii sinergetice (Kurucz et al., 2008, p. 86). Pentru evaluarea codurilor etice s-au utilizat trei criterii: principiile de etică, standardele de conduită, principalele responsabilități. Pentru cele două variabile independente, s-au calculat scoruri individuale, prin raportarea numărului de criterii îndeplinite la numărul total de criterii aferente fiecărei variabile (Vintilă et al., 2012).

Modelul care verifică ipotezele stabilite se prezintă astfel:

$$CS_i = \alpha_0 + \beta_1 \times CSRS_i + \beta_2 \times CE_i + \varepsilon_i \quad (1),$$

unde:

CS = sustenabilitatea corporatistă; CSRS = strategiile de responsabilitate socială a întreprinderii; CE = codul etic;  $\varepsilon_i$  = termenul de eroare;  $i$  = întreprinderea (1- 13).

Tabelul 4

**Tabel de rezultate**

Regression Statistics	
Multiple R	0,705
R Square	0,498
Adjusted R Square	0,397
Standard Error	0,127
Observations	13

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	0,159	0,080	4,954	0,032
Residual	10	0,161	0,016		
Total	12	0,320			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	0,594	0,190	3,120	0,011	0,170	1,018	0,170	1,018
CSRS	0,427	0,158	2,705	0,022	0,075	0,779	0,075	0,779
CE	-0,493	0,223	-2,209	0,052	-0,991	0,004	-0,991	0,004

Coeficientul multiplu de corelație ( $r$ ), în valoare de 0,705, este mai mare decât 0, ceea ce înseamnă că între variabile există o legătură directă. Coeficientul de determinație R Square are valoarea 0,498 și exprimă faptul că 49,8% din variația sustenabilității corporatiste poate fi explicată de variabilele luate în analiză. Raportul de corelație ajustat evidențiază că 0,397 din variația totală este datorată liniei de regresie ținând cont de numărul de grade de libertate.

Testul F arată care este rolul variabilelor independente în a explica evoluția variabilei dependente. Valoarea testului F (4,954) și a pragului de semnificație ( $0,032 < 0,05$ ) arată că modelul de regresie este valid și poate fi utilizat pentru analiza dependenței dintre variabile.

Termenul liber, coeficientul  $b = 0,594$ , reprezintă punctul în care variabila explicativă este 0. Deoarece  $t$  Statistic = 3,120 și  $P$ -value = 0,011 < 0,05, înseamnă că acest coeficient este semnificativ diferit de 0, cu intervalul de încredere [0,170; 1,018]. Coeficientul aferent variabilei CSRS are valoarea de 0,427, ceea ce înseamnă că la creșterea cu o unitate a variabilei CSRS va crește cu 0,427 variabila CS. Din cauză că  $P$ -value = 0,022 < 0,05, acest coeficient este semnificativ diferit de 0. Intervalul de încredere pentru variabila CSRS este [0,075; 0,779]. Coeficientul corespunzător variabilei independente CE are valoarea de -0,493, astfel că la o creștere cu o unitate a CE se va înregistra o

reducere cu 0,493 a CS. Deoarece P-value = 0,052 > 0,05, coeficientul este nesemnificativ, situat în intervalul de încredere [-0,991; 0,004].

Din analiza coeficienților rezultă următorul model de regresie:

$$CS = 0,594 + 0,427 \times CSRS - 0,493 \times CE \quad (2)$$

Rezultatele (tabelul 4) evidențiază că ipoteza studiului este validă: Strategiile de responsabilitate socială au un impact pozitiv asupra creării și consolidării afacerilor sustenabile.

## 6. Concluzii

Studiul de față evidențiază că sustenabilitatea corporatistă poate fi semnificativ influențată de strategiile de responsabilitate socială. Analiza informațiilor raportate de întreprinderile ce funcționează în industria auto europeană arată că acele organizații care înțeleg importanța strategică a responsabilității sociale a întreprinderii pot crea și consolida afaceri sustenabile.

Studiul ne permite să apreciem că organizațiile conștiente de rolul pe care îl deține responsabilitatea socială a întreprinderii au șanse de creștere durabilă. S-au evidențiat o serie de strategii de responsabilitate socială ale întreprinderilor, cu rol în construirea unor afaceri sustenabile: strategii sociale și societale, strategii ecologice și ambientale, strategii responsabile de distribuție și aprovizionare, strategii de construire a imaginii corporatiste, strategii de creare a avantajului competitiv și strategii de obținere a valorii adăugate. După atitudinea organizației față de valorile sustenabilității și gradul de implementare a acestora, strategiile pot fi: strategii pasive (defensive), strategii reactive și strategii proactive.

În construirea afacerilor sustenabile, organizațiile se află permanent sub influența a mai multor forțe, pe care le-am clasificat în două categorii: promotorii afacerilor sustenabile și inhibitorii afacerilor sustenabile. În fapt, obiectivele creării și consolidării afacerilor sustenabile sunt: optimizarea bunăstării oamenilor, menținerea capacităților de susținere a vieții și asigurarea echității sociale.

Alegerea și implementarea celor mai potrivite strategii de responsabilitate socială dețin rol important în obținerea valorii adăugate prin crearea și consolidarea afacerilor sustenabile, pe mai multe paliere: la nivelul părților interesate (investitori, consumatori, furnizori, comunități, organizații nonguvernamentale, parteneri și distribuitori), la nivelul organizației (cotă de piață, vânzări, capital intelectual, reputație, brand), la nivelul mediului înconjurător.

Problemele pe care le generează neintegrarea practicilor de responsabilitate socială în cadrul strategiei de afaceri se pot observa în momentul evaluării costurilor și beneficiilor proiectelor implementate, în selecția tehnologiei, în relația cu comunitatea și în structura stimulentele pentru performanță.

Măsurarea sustenabilității corporatiste se poate realiza prin diferite modalități, literatura abundând de metodologii și indecși care permit organizațiilor să stabilească faza unde se regăsește o organizație, pe drumul sinuos către sustenabilitate.

### Mulțumiri

*Această lucrare a beneficiat de suport financiar prin proiectul "Studii Postdoctorale în Economie: Program de formare continuă a cercetătorilor de elită - SPODE" cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, contract nr. POSDRU/89/1.5/S/61755.*

---

### Bibliografie

- Afgan, N.H., Carvalho, M.H. (2008). "Sustainability assessment of a hybrid energy system", *Energy Policy*, 36(8), pp. 2903-2910
- Azapagic, A. (2004). "Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry", *Journal of Cleaner Production*, 12, pp. 639-662
- Baret, P. (2011). „Proposition de methodologie de construction d’un referentiel d’indicateurs extrafinanciers”, in: N. Barthe, J.J. Rose. *RSE, entre globalisation et développement durable*, Bruxelles: Groupe de Boeck, 2011, pp. 37-56
- Bondy, K., Matten, D., Moon, J. (2008). „Multinational corporation codes of conduct governance tools for corporate social responsibility?”, *Corporate Governance*, 16(4), pp. 294-311
- Carroll, A.B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th Edition, Cincinnati: South-Western College Publishing
- Castka, P., Balzarova, M. (2008). „Social responsibility standardization: guidance or reinforcement through certification”, *Human Systems Management*, 27, pp. 231-242
- Cismaș, L., Stan, L.M. (2010). „Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a întreprinderii”, *The Romanian Economic Journal*, Anul XIII, nr. 35(1), pp. 149-173
- Dey, M., Sircar, S. (2012). „Integrating corporate social responsibility initiatives with business strategies: a study of some indian companies”, *The IUP Journal of Corporate Governance*, vol. XI(1), pp. 36-51

- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). „Beyond the business case for corporate sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 130-141
- Doz, Y., Kosonen, M. (2010). “Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal”, *Long Range Planning*, 43, pp. 370-382
- Fisher, J. (2004). “Social Responsibility and Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 52(4), pp. 391-400
- Gallego, I. (2006). „The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 78-97
- Gray, R. (2010). „Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet”, *Accounting, Organizations and Society*, 35, pp. 47-62
- Holton, I., Glass, J., Price, A.D.F. (2010). „Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry”, *Journal of Cleaner Production*, 18/2, pp. 152-160
- International Institute for Sustainable Development (1992). *Business Strategies for Sustainable Development*, Canada: Winnipeg
- Kogg, B. (2009). *Responsibility in the supply chain. Interorganisational management of environmental and social aspects in the supply chain. Case studies from the textile sector*, Sweden: Lund University
- Kurucz, E.C., Colbert, B.A., Wheeler, D. (2008). „The business case for corporate social responsibility”, Chapter 4, 2008, in: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Seigel (eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, 2008, pp. 83-112, Oxford University Press: Oxford
- Lepineux, F., Rose, J.J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010). *La RSE. La responsabilité sociale de l'entreprises : Théories et pratiques*, France: Paris, Dunod
- Malovics, G., Nagypal, N.C., Kraus, S. (2008). „The role of corporate social responsibility in strong sustainability”, *Journal of Socio-Economics*, 37(3), pp. 907-918
- Mocanu-Perdichi, R. (2009). „Indexul dezvoltării durabile în România la nivel județean și regional”, *Revista Inovația Socială*, 1, pp. 1-19
- Nordheim, E., Barrasso, G. (2007). „Sustainable development indicators of the European aluminium industry”, *Journal of Cleaner Production*, 15, pp. 275-279
- Piercy, N.F., Lane, N. (2009). „Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value”, *The Marketing Review*, 9(4), pp. 335-360
- Popoli, P. (2011). „Linking CSR strategy and brand image: different approaches in local and global markets”, *Marketing Theory*, 11(4), pp. 419-433
- Roca, L.C., Searcy, C. (2012). “An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports”, *Journal of Cleaner Production*, 20(1), pp. 103-118
- Rochlin, S., Witter, K., Monaghan, P., Murray, V. (2005). „Putting the corporate into corporate responsibility”, 2005, in: P. Raymond (ed.), *Accountability forum: Corporate responsibility and core business*, 2005, pp. 5-13, London: Greenleaf Publishing
- Sauser, W. I. Jr. (2005). “Ethics in Business: Answering the Call”, *Journal of Business Ethics*, 58(4), pp. 345-357
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2006). „Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner”, in: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burritt, *Sustainability Accounting and Reporting*, Part VII, 2006, pp. 681-697, Netherlands: Springer
- Searcy, C. (2012). „Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda”, *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 239-253



- Seuring, S., Muller, M. (2008). „From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management”, *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1699-1710
- Skouloudis, A., Evangelinos, K.I. (2009). „Sustainability reporting in Greece: are we there yet?”, *Environmental Quality Management*, 19(1), pp. 43-59
- Slack, K.(2012). „Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries”, *Resources Policy*, 37, pp. 179-184
- Smith, N.C. (2003). „Corporate social responsibility: not whether, but how?”, *California Centre for Marketing Working Paper*, No. 03-701
- Spence, L.J., Schmidpeter, R., Habisch, A. (2003). “Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K.”, *Journal of Business Ethics*, 47(1), pp. 17-29
- Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., Martinuzzi, A. (2005). „Corporations, stakeholders and sustainable development: a theoretical exploration of business-society relations”, *Journal of Business Ethics*, 61, pp. 263-281
- Teece, D.J. (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194
- Van Bommel, H.W.M. (2011). „A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective”, *Journal of Cleaner Production*, 19, pp. 895-904
- Van Marrewijk, M. (2010). „Strategic Orientations: Multiple Ways for Implementing Sustainable Performance”, *Technology and Investment*, 1, pp. 85-96
- Van Marrewijk, M. (2003). „Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion”, *Journal of Business Ethics*, 44 (2), pp. 95-105
- Veleva, V., Ellenbecker, M. (2001). „Indicators of sustainable production: framework and methodology”, *Journal of Cleaner Production*, 9, pp. 519-549
- Vintilă, G., Armeanu, Ș.D., Filipescu, M.O., Moscalu, M., Lazăr, P. (2012). „Study Regarding Fiscal Policy – Corporative Social Responsibility Correlation”, *Theoretical and Applied Economics*, 4(569), pp. 3-14
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 758-769