

Dumitru ZAI ,
Angelica-Nicoleta ONEA,
Ruxandra CIULU,
Maria T T RU ANU
Universitatea „Al. I. Cuza” Ia i

O PERSPECTIVĂ EMPIRICĂ CU PRIVIRE LA RELAȚIA CULTURĂ - RESPONSABILITATE SOCIAL CORPORATIV

Traducere din ”Cross-Cultural Management Journal” nr. 4 / 2013

Keywords

Corporate social responsibility
National culture
Organizational culture

JEL Classification

M14, Q50

Abstract

Business competition and pressure of European directives put Romanian company in a position to find answers to issues related to long-term survival and development. In this context we believe it is necessary to analyze some of the most important components that should be taken into consideration at the strategic level: national and organizational culture. The results indicate that corporate social responsibility is supported by learning and change-oriented organizational culture, but also by a favorable cultural and national economic framework. Based on these theoretical considerations we intent to emphasize the relationships between national culture / corporate culture and corporate social responsibility (CSR), elaborating an empirical argument by analyzing the results provided by Global 100, an annual project initiated by Corporate Knights Inc. (Davos). Starting with 2005, it has the largest database in the world and an appropriate evaluation methodology that provides a ranking of the top 100 most responsible companies in the world.

Responsabilitatea social corporativ - delimitare conceptual

Conceptul de CSR, originar din SUA și promovat în spațiul european la jumătatea anilor 80, a primit multiple accepțiuni, în funcție de aspectele particulare care au făcut obiectul interesului analizei sale. În momentul de față, deși mai multe comisii ale unor organizații mondiale și europene l-au definit, noțiunea de CSR este încă pusă în discuție pentru adoptarea unui conținut mai cuprinzător și mai puțin abstract, care să conducă la posibilitatea unei comunicări între cei interesați de subiect.

Prin CSR, Comisia Europeană (2006) înțelege "un concept prin care companiile integrează preocupările sociale și de mediu în operațiunile lor de afaceri și în interacțiunea lor cu părțile interesate, pe bază de voluntariat". Se consideră că RSC cuprinde "așteptările economice, juridice, etice și discreționare pe care societatea le are de la organizații la un moment dat" (Carroll, *apud* Fabiano et al., 2010). Numărul definițiilor oferite în literatura de specialitate, pe site-urile companiilor sau în rapoartele unor organisme internaționale este foarte mare, inducând ideea unei percepții destul de diferite asupra conținutului CSR care conduce la o slabă capacitate de integrare a datelor. Confuzia este marcată din cauza apariției unor concepte care au evoluat în paralel, unele generate chiar de acest concept, care se suprapun prin ceva cu ceea ce se dorește a fi CSR-ul sau din cauza folosirii unor termeni substituibili în alte limbi, dar care prin traducere pierd din sensul inițial. De exemplu, Corporate Sustainability este o noțiune considerată de unii autori mai largă decât CSR-ul, în special datorită perspectivei sale pe termen lung, dar vădit de alții ca substituibil cu CSR-ul, datorită evoluției pe care a suferit-o chiar accepțiunea acestuia din urmă.

O altă problemă o constituie nivelurile la care poate fi abordat RSC-ul:

1. abordarea filosofică - examinarea obligației societăților de a lucra pentru binele social;
2. abordarea managerială - capacitatea de reacție socială corporativă;
3. abordarea etică, care privește RSC ca bază a deciziei manageriale (Friedrick, *apud* Samy .a., 2010). Discuțiile pot naște controverse în cazul interferențelor și lipsei de claritate.

Mai mult decât atât, CSR-ul este de multe ori pus în relație cu dezvoltarea durabilă (sau sustenabilitatea, pe filieră engleză), dar delimitările nu sunt nici aici foarte clare. Acest lucru se datorează faptului că atât CSR-ul, cât și dezvoltarea durabilă integrează aspecte economice, sociale și economice, dar la niveluri diferite: *micro*, în primul caz, *macro*, în al doilea. Relația CSR-DD trebuie privită ca o relație mijloc-scop (Hahn, 2011): CSR este mijlocul de realizare a DD vădit ca scop la nivel global. Ca repere temporale și spațiale, menționăm că RSC se concentrează pe termen scurt și cere proximitate, în timp ce DD presupune frecvent acțiuni pe termen lung și mari amplitudini geografice (tabelul nr. 1), cu mențiunea că „proximitatea” poate atinge arii destul de extinse în cazul marilor companii globale. De fapt, am putea privi relația CSR-DD ca pe un continuum, în care DD apare ca un cumul al diverselor acțiuni de CSR, derulate la nivel micro de diferite entități.

Aspecte generale cu privire la relația cultur - CSR

Gradul de conștientizare a impactului activității organizației asupra societății și mediului, sensul oferit performanței și orizontul temporal avut în vedere oferă un prim cadru cultural de evaluare a CSR. Indiferent de faptul că acest cadru este unul amplu, delimitat de orientări ale culturii naționale, sau unul definit de câmpul organizațional și chiar dacă de multe ori nu se constituie într-un fundament solid, capabil să susțină

comportamentul orientat c tre CSR, ca mod de ac iune în sine i nu ca ceva cu caracter discontinuu sau speculativ, el indic premise ale orient rii c tre CSR.

Ca dimensiuni ale specificit ii culturale na ionale compatibile cu orientarea c tre CSR, ale c ror valori subsumate pot func iona ca acceleratori, amintim:

- polul *armonie* al dimensiunii dominare-armonie (modelul Schwartz sau al orient rii lui Stroback&Kluckhohn);
- polul *feminitate* al dimensiunii culturale masculinitate-feminitate, polul *evitare sc zut a incertitudinii* i polul *orientare pe termen lung* (modelul Hofstede);
- polul *asertivitate sc zut , orientarea c tre performan , orientare uman* (studiul GLOBE).

Exist , conform literaturii de specialitate, companii preocupate de ac iuni CSR, în pofida lipsei unor modele culturale orientate c tre valori care sus in CSR (Fabiano et al., 2010). **Brazilia** are ca mo tenere istoric modelul exploat rii de c tre europeni, în procesul s u de colonizare (interesa i de bogă iile naturale ale terenului i de exploatarea lor, f r interesul dezvolt rii unei societ i și a unui mod de via a durabil; exemple: exploatarea trestiei de zah r de c tre olandezi în nordul i nord-estul brazilian, exploatarea resurselor minerale de c tre portughezi, exploatarea cafelei de c tre familiile de imigran i italieni, portughezi etc. - Fabiano et al., 2010). Cu toate acestea, Natura Cosméticos S. A. este una dintre companiile braziliene inclus în *Global 100*. În cazul lor putem vorbi de faptul c exist cel pu in, la nivel de cultur organiza ional , valori-mijloc compatibile cu scopul RSC, cum ar fi:

- valorile care sus in flexibilitatea i orientarea c tre mediul extern;
- valorile care sus in un comportament etic: echitatea, solidaritatea, responsabilitatea, leadership-ul moral;

- valorile care sus in perspectiva pe termen lung, înv area continu i comportamentul proactiv.

Prin urmare, consider m c trebuie recunoscut rolul culturii în orientarea atitudinilor și comportamentelor care in de CSR. Existen a acestei rela ii cultur - CSR este de fapt ipoteza cercet rii noastre, cu men iunea c exist i ali i factori ce influen eaz orientarea companiilor c tre CSR, factori pe care, de altfel, îi vom pune în eviden , f r a le neglija în vreun fel importan a.

Analiza rela iei cultur – CSR

Studiul nostru se bazeaz pe analiza datelor *Global 100*, ce furnizeaz un clasament al primelor 100 cele mai responsabile companii, oferite prin proiectul Corporate Knights Inc Davos (CK), pe perioada 2005-2013. Am ales acest baz de date deoarece este cea mai extins din lume.

Scopul proiectului a fost acela de a oferi transparen a standardelor liderilor din diferite industrii i de a demonstra faptul c responsabilitatea poate fi o strategie de pia demonstrat prin performan a .

Metodologia dezvoltat a variat în timp, ultimele date (valabile pentru urm toarea clasificare, cea din 2014) indicând trei pa i: *starting universe* (sunt considerate toate companiile cu market capitalization in excess of \$ US 2000000 at a moment); *screening* (evaluarea i firmelor re inute pe baza companies' sustainability disclosure practices, financial health, product category and financial sanctions, rezultând o list scurt); *selection criteria* (firmele situate în lista scurt rezultat dup a doua etap sunt evaluate pe baza a 12 key performance indicators - KPI). The Global 100 2014 va include firmele situate în partea superioar a clasific rii rezultate (pe domenii) dup evaluarea conform urm torilor indicatori-cheie: energy productivity, carbon productivity, water productivity, waste productivity, leadership diversity, CEO—

to-average-worker-pay, percentage tax payed, pension fund status, safety productivity, employee turnover, clean capitalism pay link, innovation capacity (v. detalii la adresa: <http://www.global100.org/methodology/selection-criteria.html>). Companiile sunt marcate numai pe "KPIs prioritare" pentru grupurile lor de industrie. În grupurile industriale în care toate criteriile KPI sunt considerate a fi prioritare, fiecare KPI are o pondere egal .

a) Cultur național - CSR

Dimensiunile specificității culturale oferă posibilitatea clusterizării pe baza similarității lor. În acest sens, am utilizat scorurile Hofstede și am grupat rile conform tabelului 2, indicând pe fiecare numărul de firme incluse în Global 100, pe perioada analizată .

Caracteristicile rilor pe clustere culturale sunt:

- *clusterul anglo-american*: distanță redusă față de putere, individualism ridicat, masculinitate, nivel mediu de evitare a incertitudinii, orientare pe termen scurt;
- *clusterul germanic*: distanță mică înspre medie față de putere, individualism relativ ridicat, masculinitate, nivel relativ ridicat de evitare a incertitudinii, orientare pe termen mediu;
- *clusterul nordic*: distanță mică față de putere, individualism relativ ridicat, feminitate, nivel de la scăzut înspre mediu de evitare a incertitudinii, orientare pe termen scurt-mediu;
- *clusterul latin*: distanță de la medie spre relativ ridicat față de putere, individualism relativ ridicat, masculinitate medie, nivel relativ ridicat de evitare a incertitudinii;
- *clusterul oriental*: distanță de la relativ ridicat la ridicat față de putere, colectivism, masculinitate de la medie la relativ ridicat, nivel de la scăzut la relativ ridicat de

evitare a incertitudinii, orientare pe termen mediu-lung;

- *Japonia* (deși am introdus Japonia în clusterul oriental, am considerat că particularitățile ei se impun a fi prezentate separat) - distanță medie față de putere, individualism mediu, masculinitate ridicată, nivel relativ ridicat de evitare a incertitudinii, orientare pe termen lung.

Analizând datele centralizate în tabelul 2 am ajuns la următoarele concluzii legate de relația cultură național - CSR :

- majoritatea din cele 100 de firme plasate în topul Global 100 sunt din rile cu valori culturale naționale accentuate orientate către performanță, dar și grija pentru mediu și pentru ceilalți;
- din clusterul oriental provin cele mai multe firme la nivelul unei singure ri; este vorba despre Japonia (chiar dacă numărul firmelor din top 100 variază pe ani) și acest lucru este legat, în mod sigur, de mentalitatea tipic japoneză ;
- majoritatea firmelor din acest clasament provin din rile vorbitoare de limbă germanică, ceea ce indică faptul că la nivel de eficiență, profitabilitate, claritate în idei, coerență în acțiuni, viziune strategică, inovație și chiar pragmatism, calități atribuite în general nativilor din această categorie, contribuțiile de ordin cultural nu pot fi contestate;
- rile vorbitoare de limbă germanică (mai puțin Austria și Africa de Sud, pe care am introdus-o în clusterul germanic datorită similarității lor culturale) și Japonia au o reprezentare continuă pe parcursul perioadei evaluate, chiar dacă prezintă variații destul de mari ca număr de firme (se exclude și Norvegia, fără reprezentare în 2008).

b) Cultur organizațional - CSR

Companiile situate în *100 Global List* au creat și dezvoltat o cultură organizațională puternică, bazată pe valori care susțin CSR. Astfel, din analiza valorilor declarate pe site-urile primelor 10

companii din *100 Global List 2013*, se observă:

- În activitatea lor, managerii au în vedere *orientarea spre client și concentrarea spre activitățile cu valoare-adăugată mare* (echivalentul dimensiunii *profitabilitate* din literatura dedicată CSR, conform căreia firmele care acționează într-o manieră responsabilă ar trebui să contribuie la dezvoltarea economică prin capacitatea lor de a obține profit);
- *Integritatea/onestitatea, adevărul și transparența acțiunilor* reprezintă dominantele modului în care percep și își desfășoară operațiunile aceste companii. Remarcăm că pe aceste valori se sprijină guvernarea corporatistă, în acord cu principiile responsabilității sociale a firmelor;
- *Responsabilitatea față de mediul social și natural sau politic (anti-corupția, contribuția la binele general, grija față de ceilalți, protecția mediului natural)* este în centrul codurilor etice declarate de companiile studiate, fiind un element fundamental în construcția și menținerea unui nivel ridicat al implicării și contribuției companiei la binele comunității în care își desfășoară activitatea;
- *Deschiderea, relațiile bazate pe încredere, respectul pentru ceilalți* sunt enunțate de companii ca fiind o sursă a succesului pe termen lung, fiind când posibil angajamentul lor pentru a cunosc și a ține cont de efectele pe care operațiunile lor le au asupra tuturor stakeholderilor;
- Oamenii din organizațiile studiate au în comun *dorința de a reuși, de a avea succes, ambiția și angajamentul*, valori esențiale pentru ca o companie să se dezvolte, să inoveze, să se angajeze pe calea sustenabilității;

- Toate firmele studiate au ca valoare fundamentală *inovația*, exprimată în mod explicit sau implicit (curaj, spirit antreprenorial), iar aceasta se referă nu numai la inovații în ceea ce privește produsele/serviciile oferite, ci și la îmbunătățirile aduse proceselor din cadrul firmei (atât cel de producție, cât și relaționarea cu stakeholderii sau managementul companiei). Contribuția companiilor la satisfacerea nevoilor clienților, societății, reducerea costurilor, crearea de noi produse prin inovație constituie elementele-cheie ale responsabilității sociale corporatiste.
- *O cultură a învățării (learning culture)* este specificată de către unele companii în viziunea misiunii lor, ceea ce creează posibilitatea inovării, dar și adaptabilității la mediul dinamic, în schimbare, incluzând aici și noile preocupări ale cercetătorilor și practicienilor concretizate în conceptele de sustenabilitate, responsabilitate socială corporatistă etc..
- *Preocuparea pentru calitate, excelența* constituie valori organizaționale strâns legate de intenția de a răspunde criteriilor de responsabilitate socială corporatistă de către companiile incluse în *Global 100 list*;
- Companiile cele mai sustenabile fac din *lucrurile în echipă* o valoare de bază a culturii organizaționale în vederea atingerii obiectivelor generale și de sustenabilitate pe termen lung.

CSR și alți factori de influență

Încă de la început trebuie să menționăm faptul că variația pe ani se datorează și modificării sistemului de raportare. Multe firme se mențin în top

datorit creșterii gradului de expertiză pe criteriile de raportare și focalizării activităților și a metodologiei de raportare pe acestea (de exemplu, 66% dintre companiile din 2010 au rămas pe listă în 2011).

În momentul în care sistemul de raportare se schimbă, firmele sunt surprinse de modificările și fie nu respectă noile criterii, fie nu au un sistem de măsurare pentru noii indicatori, chiar dacă respectă criteriile, fie nu se pot mobiliza pentru a face raportarea posibil în timp util. Acest lucru indică un alt aspect: importanța expertizei în domeniu, factor care concurează alături de alții la accesarea în top 100.

O altă observație este aceea că unele din care provin majoritatea firmelor din acest clasament se plasează pe primele locuri în lume ca nivel de dezvoltare economică, acest lucru reflectând faptul că implementarea unor strategii coerente de CSR precum și respectarea criteriilor din metodologiile CSR presupun bugete consistente. Argumentele nu sunt doar de ordin economic. Legislația și reglementările extrem de riguroase și de dure impun companiilor din aceste țări să surse de această natură. Mai mult, creșterea rolului societății civile și implicarea acesteia prin acțiuni de voluntariat sau mecanisme de autoreglementare conduc, pe de o parte, la intensificarea sprijinului oferit pentru acțiunile CSR, pe de altă parte, la accentuarea presiunii exercitate asupra deciziilor companiei. Aceste lucruri se manifestă la un nivel mult mai redus în celelalte țări, cu probleme economice accentuate, în care nivelul veniturilor și nivelul de educație nu au condus la o conștientizare și o implicare serioasă a comunităților în cauză.

Măsurile firmelor în domeniul de activitate sunt alți factori care influențează practicile CSR. Măsurile firmelor influențează abordarea strategică, capacitatea de susținere financiară, dar și amploarea și persistența acțiunilor CSR.

Ca exemplu, după cum rezultă din metodologia CK, firmele reținute pentru clasificare sunt firme mari, cu o capitalizare de piață de peste 2000000 dolari. Deja vorbim despre sustenabilitate, la nivelul acestui clasament, dar ceea ce ne interesează sunt „modelele” ca atare, oferite la nivelul fiecărei industrii. Chiar dacă CSR-ul nu poate fi legat de anumite domenii/sectoare de activitate, trebuie să recunoaștem faptul că există zone în care există mai multe posibilități de acțiune și chiar mai multe constrângeri care conduc automat la căutarea unor soluții prin inovație, decât altele.

România și CSR

CSR presupune orientarea către responsabilitate și valori etice ce vizează atât raporturile dintre oameni, cât și raportul om-natură. Aceste valori înrădăcinate în atitudine culturală, cât și altele organizaționale.

Cultura națională poate fi mai mult sau mai puțin în acord cu valorile CSR. În primul caz, valorile culturale sunt reflectate de practicile din interiorul organizațiilor, așa cum indică observațiile făcute în urma analizei datelor din studiul nostru, în al doilea caz, ele pot acționa ca bariere. Credem însă că prin procesul de schimbare organizațională pot fi integrate noi valori. Aceste noi valori, asimilate prin învățare organizațională, vor face parte din cultura organizațională.

Cultura organizațională, la rândul ei, poate fi mai mult sau mai puțin coerentă cu valorile presupuse de un comportament orientat către CSR. În primul caz, vom constata efecte pozitive, în al doilea, e nevoie de schimbare.

Dar cultura nu este singurul responsabil de CSR. Se constată faptul că există o corelație pozitivă între orientarea firmelor către CSR și nivelul de dezvoltare economică a țărilor din care provin. Prin urmare, guvernele statelor ar trebui să ofere condiții care să favorizeze dezvoltarea firmelor înspre această

direc ie. Pe de alt parte, cadrul legislativ riguros, dar i cre terea rolului societ ii civile sunt factori cu impact asupra cre terii preocup rii pentru ac iunile CSR.

Urm rind datele din clasamentul propus spre analiz vedem c nu doar România nu este reprezentat de vreo companie, ci toate rile cu situa ie socio-economic similar . În acest context ne punem întrebarea ce ar trebui s fac firmele române ti, cel pu in din perspectiv cultural , pentru a sus ine orientarea c tre CSR.

Studii realizate asupra corpora iilor române ti, cu privire la responsabilitatea social corporativ au condus la urm toarele concluzii (B leanu .a., 2011): 1. exist disponibilitate din partea companiilor pentru respectarea legilor în vigoare i pentru tratarea corect i echitabil cu de in torii de interese; 2. responsabilitatea social este privit din perspectiv economic , ca avantaj competitiv; 3. se acord aten ie de in torilor de interese ai companiei i se neglijeaz actorii care influen eaz mai pu in activitatea firmei; 4. se observ o slab integrare strategic a responsabilit ii sociale corporatiste; 5. exist o slab coordonare cu restul actorilor din câmpul social; 6. se opteaz pentru metode de ac iune pu in costisitoare la nivel organiza ional.

În ceea ce prive te cadrul cultural societal i organiza ional, studiile *GLOBE* (Bibu, Brancu, 2008), de exemplu, indic o slab orientare spre performan i un nivel ridicat de evitare a incertitudinii, caracteristici care pot împiedica ini iativele CSR, dar i caracteristici care le pot sprijini, cum ar fi orientarea uman i egalitarismul genurilor, ambele relativ ridicate. O problem ar fi i lipsa modelelor, legat nu doar ceea ce înseamn CSR-ul, ci i de ceea ce conduce înspre con inutul s u practic: acceptarea schimb rii, înv area organiza ional , comportamentul proactiv etc. De aici importan a clasamentelor interna ionale,

care ofer criterii transparente i pân la urm modele de bune practici.

CONCLUZII

Rezultatele studiului nostru indic faptul c responsabilitatea social corporativ este sus inut de cultura organiza ional orientat c tre performan , caracterizat prin valori ce sus in comportamentul etic i de tip proactiv, dar i de un cadru cultural i economic na ional favorabil. Valorile culturale na ionale sunt baz pentru practicile organiza ionale din domeniul CSR, accentuând orientarea c tre performan i inova ie, dar i grija pentru mediu i pentru ceilal i. Exist i al i factori care determin nivelul de implicare în ac iunile CSR. Unii sunt factori interni, cum ar fi m rimea firmei, domeniul de activitate, nivelul de expertiz , al ii factori externi, precum situa ia economic , cadrul legislativ, pozi ia/presiunea grupurilor de interese/societ ii civile.

De men ionat faptul c practicile CSR în firmele române ti au un con inut destul de volatil. Cu toate acestea, analiza elementelor de specificitate cultural indic o anumit compatibilitate cu con inutul CSR prin prezen a unor valori subsumate dimensiunilor culturale orientare uman , egalitarismul genurilor (modelul *GLOBE*) etc. Exist i valori incongruente, dar ceea ce nu apare ca «dat » cultural poate fi construit, la nivelul culturii organiza ionale, printr-un management inteligent, orientat c tre schimbare prin înv are organiza ional .

BIBLIOGRAFIE

- [1] Baleanu, T.E., Chelcea, L., Stancu, A., The Social Responsibility of the Top 100 Romanian Companies. An Analysis of Corporate Websites, *Amfiteatru Economic Journal*, 13 (29), 2011, 237-250.
- [2] Bibu, N., Brancu, L. (2008), *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*,

- <http://ssrn.com/abstract=1156343>; MPRA Paper No. 9476, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/>;
- [3] Corporate Knights, *The Global 100: World Leaders in Clean Capitalism*, <http://www.global100.org/>; <http://www.global100.org/methodology/selection-criteria.html>;
- [4] European Commission, *Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, 2006, http://www.csreurope.org/data/files/eucommission_csr_strategy_march_2006.pdf, accessed on February 2013.
- [5] Fabiano, M., Lombardi, S., Camargo Leal, C., Basso, L., The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(3), 2010, 165-182.
- [6] Hahn, R., Integrating corporate responsibility and sustainable development. A normative-conceptual approach to holistic management thinking, *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 2011, 8-22.
- [7] Hills, M. D. (2002), Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory, in W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 6, Chapter 3), (<http://www.wwu.edu/~culture>), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA;
- [8] Hofstede, G. (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economic, Bucuresti;
- [9] House, R., Hanges, M., Javidan, M., Dorfman, P.J., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousands Oaks;
- [10] Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P., Luque, M.S. (2006), Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches, *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 897-914, www.bus.ucf.edu/park/articles/articles.../GLOBES%20and%20Hofstede.pdf;
- [11] Sagiv, L., Schwartz, S.H. (2007), Cultural values in organisations: insights for Europe, *European J. International Management*, vol. 1, nr. 3, pp.176-190, www.wu.ac.at/io/vsp/articles/articles/sagiv_schwartz;
- [12] Samy, M., Odemilin, G., Bampton, R., Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies, *Corporate Governance*, 10 (2), 2010, 203-217.
- [13] Schwartz, S. (2003), *A proposal for Measuring Value Orientations across Nations*, cap. 7, pp. 259-288, http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_doc... <http://unjobs.org/authors/shalom-h-schwartz>, accesat la 4.10.2009;

Tabelul nr. 1 – Delimitări conceptuale și tipuri de relații

DD (dezvoltare durabil) – nivel <u>macro</u>		
SCOP		
termen lung		
regional/global		
aspecte economice	aspecte sociale	aspecte de mediu (ecologice)
RSC (responsabilitate social corporativ) – nivel <u>micro</u>		
MIJLOC de realizare a DD		
termen scurt		
proximitate/local		
aspecte economice	aspecte sociale	aspecte de mediu (ecologice)

Tabelul nr. 2 – Global 100 (2005-2013)

Cluster	ri considerate	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
		Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster	Num r firme	Total cluster
Clusterul ANGLO- AMERICAN	Australia	1	53	2	47	2	50	4	48	3	47	9	51	6	38	6	36	9	39
	SUA	20		17		20		17		20		12		13		8		10	
	Canada	5		4		4		3		9		8		6		10			
	Marea Britanie	27		24		24		24		21		11		16		10			
Clusterul GERMANIC	Germania	9	12	6	11	5	9	6	11	7	10	4	12	3	9	5	12	7	11
	Elve ia	3		4		3		3		6		5		5		3			
	Austria			1		1		2		1		1		1		1			
	Africa de Sud																		
Clusterul NORDIC	Danemarca	2	15	3	17	3	14	3	14	3	15	3	12	4	14	4	18	3	19
	Olanda	2		2		4		1		2		2		4		4			
	Suedia	7		7		3		5		3		1		4		5			
	Norvegia	1		2		1				1		3		4		4			
	Finlanda	3		3		3		5		5		3		4		2		3	
Clusterul LATIN	Brazilia		6		5		12		12		13	3	12		14	3	17	5	22
	Spania	3		2		5		3		3		2		3		4		4	
	Italia							2		2		1		1		1			
	Frana	2		2		6		6		8		5		5		8		9	
	Portugalia																	2	
	Belgia	1		1		1		1		1		1		2		1		2	
Clusterul ORIENTAL	Japonia	5	5	9	9	13	13	13	14	15	15	5	13	19	25	12	17	4	9
	India											2		3		1			
	Singapore											2		1		2		3	
	Coreea de Sud											2		1		2		1	
	Taiwan													1					
	Hong Kong											1		1		1		1	
Nespecificat	9	9	11	11	2	2	1	1		15	1	13	1	25		17	1	9	
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

