

Dumitru ZAIȚ,
Angelica-Nicoleta ONEA,
Ruxandra CIULU,
Maria TĂTĂRUȘANU
Universitatea „Al. I. Cuza” Iași

O PERSPECTIVĂ EMPIRICĂ CU PRIVIRE LA RELAȚIA CULTURĂ - RESPONSABILITATE SOCIALĂ CORPORATIVĂ

Traducere din "Cross-Cultural Management Journal", Volume XV, Issue 2 / 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 socială corporativă - delimitare conceptuală

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 mărită și 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 văzută de alții ca substituibilă 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 ș.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 văzută 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 cultură - 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 către CSR, ca mod de acțiune în sine și nu ca ceva cu caracter discontinuu sau speculativ, el indică premise ale orientării către CSR.

Ca dimensiuni ale specificității culturale naționale compatibile cu orientarea către CSR, ale căror valori subsumate pot funcționa ca acceleratori, amintim:

- polul *armonie* al dimensiunii dominare-armonie (modelul Schwartz sau al orientării lui Stroback&Kluckhohn);
- polul *feminitate* al dimensiunii culturale masculinitate-feminitate, polul *evitare scăzută a incertitudinii* și polul *orientare pe termen lung* (modelul Hofstede);
- polul *asertivitate scăzută, orientarea către performanță, orientare umană* (studiul GLOBE).

Există, conform literaturii de specialitate, companii preocupate de acțiuni CSR, în pofida lipsei unor modele culturale orientate către valori care susțin CSR (Fabiano et al., 2010). **Brazilia** are ca moștenire istorică modelul exploatării de către europeni, în procesul său de colonizare (interesați de bogățiile naturale ale terenului și de exploatarea lor, fără interesul dezvoltării unei societăți și a unui mod de viață durabil; exemple: exploatarea trestiei de zahăr de către olandezi în nordul și nord-estul brazilian, exploatarea resurselor minerale de către portughezi, exploatarea cafelei de către familiile de imigranți italieni, portughezi etc. - Fabiano et al., 2010). Cu toate acestea, Natura Cosmetics S. A. este una dintre companiile braziliene inclusă în *Global 100*. În cazul lor putem vorbi de faptul că există cel puțin, la nivel de cultură organizațională, valori-mijloc compatibile cu scopul RSC, cum ar fi:

- valorile care susțin flexibilitatea și orientarea către mediul extern;
- valorile care susțin un comportament etic: echitatea, solidaritatea, responsabilitatea, leadership-ul moral;

- valorile care susțin perspectiva pe termen lung, învățarea continuă și comportamentul proactiv.

Prin urmare, considerăm că trebuie recunoscut rolul culturii în orientarea atitudinilor și comportamentelor care țin de CSR. Existența acestei relații cultură - CSR este de fapt ipoteza cercetării noastre, cu mențiunea că există și alți factori ce influențează orientarea companiilor către CSR, factori pe care, de altfel, îi vom pune în evidență, fără a le neglija în vreun fel importanța.

Analiza relației cultură – CSR

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

Scopul proiectului a fost acela de a oferi transparență standardelor liderilor din diferite industrii și de a demonstra faptul că responsabilitatea poate fi o strategie de piață demonstrată prin performanță.

Metodologia dezvoltată a variat în timp, ultimele date (valabile pentru următoarea clasificare, cea din 2014) indicând trei pași: *starting universe* (sunt considerate toate companiile cu market capitalization in excess of \$ US 2000000 at a moment); *screening* (evaluarea și firmelor reținute pe baza companies' sustainability disclosure practices, financial health, product category and financial sanctions, rezultând o listă scurtă); *selection criteria* (firmele situate în lista scurtă rezultată după a doua etapă sunt evaluate pe baza a 12 key performance indicators - KPI). The Global 100 2014 va include firmele situate în partea superioară a clasificării rezultate (pe domenii) după evaluarea conform următorilor 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 egală.

a) Cultură națională - CSR

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

Caracteristicile țărilor 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 ridicată față de putere, individualism relativ ridicat, masculinitate medie, nivel relativ ridicat de evitare a incertitudinii;
- *clusterul oriental*: distanță de la relativ ridicată la ridicată față de putere, colectivism, masculinitate de la medie la relativ ridicată, 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 națională - CSR :

- majoritatea din cele 100 de firme plasate în topul Global 100 sunt din țări ale căror valori culturale naționale accentuează orientarea către performanță, dar și grija pentru mediu și pentru ceilalți;
- din clusterul oriental provin cele mai multe firme la nivelul unei singure țări; 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 țări vorbitoare de limbi germanice, 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;
- țările vorbitoare de limbi germanice (mai puțin Austria și Africa de Sud, pe care am introdus-o în clusterul germanic datorită similarităților 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) Cultură organizațională – CSR

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

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

- 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 dominante ale modului în care percep și își desfășoară operațiunile aceste companii. Remarcăm că pe aceste valori se sprijină guvernanta 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)* stă 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, făcând posibil angajamentul lor pentru a cunatiifica 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 și misiunea 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 *lucrul 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

datorită 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 și în 2011).

În momentul în care sistemul de raportare se schimbă, firmele sunt surprinse de modificare 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 posibilă în timp util. Acest lucru indică un alt aspect: importanța expertizei în domeniu, factor care concură alături de alții la acederea în top 100.

O altă observație este aceea că țările 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 măsuri 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.

Mărimea firmelor și domeniul de activitate sunt alți factori care influențează practicile CSR. Mărimea 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 semenii, cât și raportul om-natură. Aceste valori țin atât de fondul culturii naționale, cât și al celei organizaționale.

Cultura națională poate fi mai mult sau mai puțin în acord cu valorile CSR. În primul caz, valorile culturii naționale 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 singură responsabilă 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

direcție. Pe de altă parte, cadrul legislativ riguros, dar și creșterea rolului societății civile sunt factori cu impact asupra creșterii preocupării pentru acțiunile CSR.

Urmărind datele din clasamentul propus spre analiză vedem că nu doar România nu este reprezentată de vreo companie, ci toate țările cu situație socio-economică similară. În acest context ne punem întrebarea ce ar trebui să facă firmele românești, cel puțin din perspectivă culturală, pentru a susține orientarea către CSR.

Studii realizate asupra corporațiilor românești, cu privire la responsabilitatea socială corporativă au condus la următoarele concluzii (Băleanu ș.a., 2011): 1. există disponibilitate din partea companiilor pentru respectarea legilor în vigoare și pentru tratarea corectă și echitabilă cu deținătorii de interese; 2. responsabilitatea socială este privită din perspectivă economică, ca avantaj competitiv; 3. se acordă atenție deținătorilor de interese ai companiei și se neglijează actorii care influențează mai puțin activitatea firmei; 4. se observă o slabă integrare strategică a responsabilității sociale corporatiste; 5. există o slabă coordonare cu restul actorilor din câmpul social; 6. se optează pentru metode de acțiune puțin costisitoare la nivel organizațional.

În ceea ce privește cadrul cultural societal și organizațional, studiile *GLOBE* (Bibu, Brancu, 2008), de exemplu, indică o slabă orientare spre performanță și un nivel ridicat de evitare a incertitudinii, caracteristici care pot împiedica inițiativa CSR, dar și caracteristici care le pot sprijini, cum ar fi orientarea umană și egalitarismul genurilor, ambele relativ ridicate. O problemă ar fi și lipsa modelelor, legată nu doar ceea ce înseamnă CSR-ul, ci și de ceea ce conduce înspre conținutul său practic: acceptarea schimbării, învățarea organizațională, comportamentul proactiv etc. De aici importanța clasamentelor internaționale,

care oferă criterii transparente și până la urmă modele de bune practici.

CONCLUZII

Rezultatele studiului nostru indică faptul că responsabilitatea socială corporativă este susținută de cultura organizațională orientată către performanță, caracterizată prin valori ce susțin comportamentul etic și de tip proactiv, dar și de un cadru cultural și economic național favorabil. Valorile culturale naționale sunt bază pentru practicile organizaționale din domeniul CSR, accentuând orientarea către performanță și inovație, dar și grija pentru mediu și pentru ceilalți. Există și alți factori care determină nivelul de implicare în acțiunile CSR. Unii sunt factori interni, cum ar fi mărimea firmei, domeniul de activitate, nivelul de expertiză, alții factori externi, precum situația economică, cadrul legislativ, poziția/presiunea grupurilor de interese/societății civile.

De menționat faptul că practicile CSR în firmele românești au un conținut destul de volatil. Cu toate acestea, analiza elementelor de specificitate culturală indică o anumită compatibilitate cu conținutul CSR prin prezența unor valori subsumate dimensiunilor culturale orientare umană, egalitarismul genurilor (modelul *GLOBE*) etc. Există și valori incongruente, dar ceea ce nu apare ca «dat» cultural poate fi construit, la nivelul culturii organizaționale, printr-un management inteligent, orientat către schimbare prin învățare organizațională.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Băleanu, 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, în 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 Economică, București;
- [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., Odemilhin, 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 durabilă) – nivel <u>macro</u> | | |
| SCOP | | |
| termen lung | | |
| regional/global | | |
| aspecte economice | aspecte sociale | aspecte de mediu (ecologice) |
| RSC (responsabilitate socială corporativă) – 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 | Țări considerate | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|--------------------------|------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| | | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr firme | Total cluster | Număr 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 |
| | Elveția | 3 | | 4 | | 3 | | 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 | | 1 | | 2 | | 2 | | 4 | | 4 | |
| | Suedia | 7 | | 7 | | 3 | | 5 | | 5 | | 3 | | 1 | | 4 | | 5 | |
| | Norvegia | 1 | | 2 | | 1 | | | | 1 | | 1 | | 3 | | 4 | | 4 | |
| | Finlanda | 3 | | 3 | | 3 | | 14 | | 5 | | 14 | | 5 | | 15 | | 3 | |
| Clusterul LATIN | Brazilia | | 6 | | 5 | | 12 | | 12 | | 13 | 3 | 12 | 3 | 14 | 3 | 17 | 5 | 22 |
| | Spania | 3 | | 2 | | 5 | | 3 | | 3 | | 2 | | 3 | | 4 | | 4 | |
| | Italia | | | | | | | 2 | | 2 | | 1 | | 1 | | 1 | | | |
| | Franta | 2 | | 2 | | 6 | | 6 | | 8 | | 5 | | 5 | | 8 | | 9 | |
| | Portugalia | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | Belgia | 1 | | 1 | | 1 | | 12 | | 1 | | 12 | | 1 | | 12 | | 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 | | 14 | | 15 | | 1 | |
| Nespecificat | 9 | 9 | 11 | 11 | 2 | 2 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

