



### Provocarea responsabilității corporatiste

Pentru a dezvolta Essential Knowledge Project (un ghid online al Institute for Public Relations ce studiază modul în care organizațiile își construiesc și coordonează relațiile mutual benefice pe care le au cu clienții, comunitățile, angajații și cu alți stakeholderi), acest eseu aduce în discuție dilemele și provocările responsabilității sociale corporatiste (CSR). Eseul definește "ce"-ul, "de ce"-ul și "cum"-ul în CSR.

### Conceptul de responsabilitate socială corporatistă

Există autori care preferă termenul de responsabilitate corporatistă (CR) pentru a evita limitarea conceptului doar la aspectele sociale (filantropia strategică și relațiile cu comunitatea). Alții folosesc termenul de responsabilitate socială pentru a șterge legătura acestui subiect cu afacerile corporatiste. Cei care preferă această abordare vor să extindă conceptul și la nivelul organizațiilor non-profit și al agențiilor guvernamentale. Orice termen am alege, un lucru este cert: interesele organizațiilor și binele comun nu pot rezona pe o perioadă lungă de timp.

Importanța responsabilității sociale corporatiste are aceeași vechime ca și înseși organizațiile. Întrebarea centrală a fost întotdeauna aceasta: Reușește o organizație, pe măsură ce tinde să își construiască misiunea și viziunea, să adauge valoare și societății care îi înlesnește existența?

### Istoria: o perspectivă pe termen lung

În ciuda dezbaterilor interminabile, subiectul a ajuns să fie abordat în discuții serioase și adoptat în politici de management în anii '50, mai ales în țările cu corporații mari ori sau în cele care încercau să înfrângă colonialismul capitalist. În națiunile dezvoltate, mișcările sociale și principiile democrației sociale au reprezentat nu doar un element de raționalitate, dar și o voce pentru cei care considerau că marilor corporații - considerate a fi produsul societăților de producție/consum în masă - erau și cele care impuneau standardele performanței în afaceri într-un mod ce distorsiona nu doar raționamentul în societate, ci și beneficiile aduse de sectorul privat.

În anii '60, interesul legat de CSR a devenit tot mai febril, pe măsură ce activiștii din toate zonele ideologice și geografice au cerut standarde mai înalte de performanță guvernamentală și de business. Sectorul non-profit solicita distribuirea echitabilă a profiturilor, în timp ce mediul universitar dezbătea problema diferențelor dintre organizațiile moderne și postmoderne. Așa cum au observat Basu și Plazzo (2008): "Ultimele trei decenii au depus mărturie pentru o dezbatere animată în ceea ce privește rolul corporațiilor în societate". Această examinare a

releivat modul în care standardele de CSR sunt definite de către ideologia fiecărei societăți. Practicienii de Relații Publice contribuie la această ideologie, fiind cei care discută performanța afacerilor atât la nivel intern cât și extern. Criticii au semnalat pericolul ca CSR-ul se izoleze, să ajungă să își folosească doar sieși și să se autoafirme - adesea, în detrimentul societății în cadrul căreia ar fi trebuit să aducă un beneficiu social, politic, tehnic și financiar. Relațiile Publice pot ajuta organizațiile să-și creeze standarde și să le implementeze prin intermediul acțiunilor și afirmațiilor pe care le fac.

Unul dintre principalii participanți la această dezbateră a fost Freeman. Freeman și Liedtka au observat cu 17 ani în urmă: "Ideea de responsabilitate socială corporatistă a eșuat în a ajuta la crearea unei societăți mai bune. Privit mult timp de către mediul academic și manageri ca fiind veriga lipsă a capitalismului, conceptul de responsabilitate socială corporatistă nu și-a ținut promisiunea". Convinși fiind de eșecul acesteia, ei au conștientizat că aceasta este o "idee periculoasă", ceea ce i-a determinat să fie de acord în principiu, dar nu și în detaliu, cu Friedman (1970).

### O dezbateră în jurul teoriilor lui Friedman

Într-un fel sau altul, toate discuțiile despre CSR se reîntorc la faimoasa, sau mai puțin faimoasa, afirmație a lui Milton Friedman (1970), aceea că CSR-ul este un fleac. Friedman a traversat zeci de ani de controversă, susținând că singura responsabilitate a companiilor este aceea de a crește profiturile (paradigma de eficiență a excelenței organizaționale). Pentru a funcționa eficient, companiile ar trebui doar să plătească angajaților salariile și să-și plătească taxele la care sunt supuse. Astăzi, Friedman are numeroși adepți care se bazează în argumentația lor pe testele empirice care nu au reușit să găsească o relație directă între activitățile de CSR și indicatorii principali de performanță financiară din cadrul corporațiilor, precum profitul (exemplu: Agle, Mitchell și Sonnenfeld, 1999; Auppède, Carroll, și Hatfield, 1985). Agle (1999) a subliniat provocarea de ordin metodologic: "Performanța socială corporatistă este faimoasă prin dificultatea cu care poate fi cuantificată."

Alți autori susțin că perspectivele lui Friedman asupra rolului pe care îl au companiile vorbesc mult prea puțin despre problemele cheie. Stovali, Neill și Perkins (2004) au combătut interpretarea tradițională pe care o dă Adam Smith "mâinii invizibile", plasând bogăția shareholder-ilor în centrul guvernării corporatiste. Cu toate acestea, o privire mai atentă în culisele ideilor economistului englez aduce în prim plan "principiul simpatiei" și abilitatea și înclinația oamenilor de a lua în considerare interesele celorlalți. Această perspectivă pare a fi mai apropiată de conceptul dominant de CSR, plasând conceptul de stakeholders (grupuri cointeresate) în centrul ideii de guvernare corporatistă. Dacă simpatia sugerează doar filantropie, trebuie să adăugăm că CSR-ul cere empatie, un anumit sens de gândire și o planificare strategică care permite managementului să reflecteze asupra rolului său în societate și asupra impactului pe care îl are asupra societății în care operează. Criticii sunt de părere că Friedman a eșuat în a înțelege avantajele dobândite prin CSR: reducerea costurilor afacerii și profituri sustenabile.

### Perspectivă practicienilor de Relații Publice

Practicienii de Relații Publice nu au ratat participarea la această controversă. John L. Paluszek (1995) a observat că cei ce pledează pentru CSR pot lua în calcul atât profiturile cât și așteptările comunităților în care operează. Afacerile sunt într-o continuă creștere în societate, nu doar prin rolul lor tradițional de a îmbunătăți standardele vieții, cât și prin intermediul unei "pături de senzitivitate" ce sprijină angajații, consolidează puterea clienților și a investitorilor și menține legătura cu nevoile comunităților locale, naționale și internaționale.

Întrebarea descurajatoare pe care această discuție o ridică este următoarea: Care este valoarea adăugată pe care o organizație o generează pentru societate în schimbul licenței de a opera dobândită de la aceasta din urmă?" Clark (2000) îl citează pe celebrul Arthur Page: "Toate afacerile într-o țară democratică încep cu permisiunea publicului și continuă să existe datorită aprobării acestuia."

După John W. Hill (1958), co-fondatorul Hill & Knowlton, sarcina Relațiilor Publice nu este aceea de a păcăli publicul american și de a sprijini managementul să-și crească profiturile. Rolul practicienilor de relații publice este mai degrabă acela de a asista managementul în a găsi cele mai adecvate soluții ce permit intersectarea intereselor corporatiste cu cele ale publicului, astfel încât profitul companiei să fie privit ca realizare ce contribuie la progresul fiecărui cetățean american.

Alt practician de relații publice, Raymond Ewing (Allstate Insurance -1987), a ajuns la următoarea concluzie: "O corporație există cu scopul de a optimiza satisfacția stakeholder-ilor săi."

### **CSR-ul ca responsabilitate, avantaj sau doar obligație?**

Deși afirmația sa este îmbibată de ironia ce mustește în jurul industriei de tutun, George Weissman (1984), fost președinte și CEO al Philip Morris, Inc, a inclus responsabilitatea socială în contextul său socio-politic: "Ca și proprietatea, corporația este o creație a statului. Guvernul îi acordă drepturile și privilegiile. Pentru a supraviețui, corporația se supune reglementărilor guvernamentale și servește nevoilor guvernului și ale comunității." Acest aspect "este fundamental pentru a înțelege conceptul de responsabilitate socială corporatistă în contextul actual. Nu avem de-a face cu o toană trecătoare ci cu însăși existența și supraviețuirea corporației" (p. 67).

Prin monitorizarea problemelor (issues), relațiile publice pot ajuta o organizație să definească standardele necesare pentru bune practici în CSR. Această monitorizare a problemelor și oportunităților facilitează o abordare din exterior către interior asupra lucrurilor. O abordare din exterior către interior este utilă atât pragmatic cât și etic deoarece publicul critic joacă un rol important în ridicarea standardelor de CSR și în evaluarea sectorului privat.

Există posibilitatea apariției unor eforturi frustrante pentru a stabili care standarde de CSR fac într-adevăr diferența în calitatea relațiilor cu stakeholderii. Provocarea este să știi cum să aliniezi interesele organizației cu cele ale stakeholder-ilor.

Să te ridici la nivelul așteptărilor stakeholder-ilor este vital pentru a avea legitimitatea de a

opera. Sethi (1997) a punctat diferența de legitimitate care apare în raporturile organizației cu stakeholderii.

Heath (1997) a caracterizat diferența de legitimitate ca fiind rezultatul discuției sale privind cei patru piloni ai issues management-ului strategic (SIM):

- Planificarea strategică de afaceri, care include judecăți anticipative, abilitatea de a calcula bugetul și de a alege dintre opțiunile posibile pe acelea care duc la succesul organizațional în interiorul unui mediu socio-politic.
- Monitorizarea problemelor, care poate ajuta organizațiile să înțeleagă alinierea intereselor, zonele în care aceste aliniamente nu au loc precum și resursele puterii și provocările lansate de diferiți stakeholderi.
- Responsabilitatea corporatistă, standardele după care este judecată o organizație.
- Issues communication, dialogul necesar pentru o mai bună înțelegere a faptelor, efectuarea evaluărilor potrivite, crearea proceselor vitale de identificare, promovarea reputațiilor și stimularea pozițiilor politicilor publice care urmăresc interesele ce aduc beneficiu ambelor părți. Un astfel de discurs definește termenii, stabilește principiile și standardele și creează prin urmare înțelesul construit social care ghidează CSR.

Issues management (SIM) percepe CSR/CS ca fiind consumul de materiale și resurse umane aprobat social necesar dezvoltării strategiei de afaceri într-un mod care să corespundă așteptărilor stakeholder-ilor. Atunci când acțiunile organizațiilor nu întrunesc așteptările stakeholder-ilor, diferențele de legitimitate motivează stakeholderii să corecteze aceste acțiuni. Această logică se aplică nu numai sectorului privat, ci și organizațiilor non-profit și agențiilor guvernamentale.

Fără a simplifica subiectul în mod excesiv, patru teme generale par să domine discuția privind CSR/CS în mediul de afaceri:

- Profiturile dobândite eficient nu constituie neapărat un standard satisfăcător de CSR
- Companiile ar trebui să se implice în filantropie strategică, îmbunătățind astfel condițiile de lucru și calitatea vieții.
- Companiile ar trebui să încheie parteneriate cu ONG-uri și agenții guvernamentale pentru a rezolva problemele sociale, economice și de mediu ale societății.
- Companiile ar trebui să se ridice la nivelul așteptărilor stakeholder-ilor, acționând în interesul public și contribuind pe termen lung la climatul de afaceri prin decizii luate în colaborare cu ceilalți.

### **Profitul și CSR-ul: parteneri sau oponenți?**

Ce relație există între activitățile de CSR și profit? Ce activități comunicaționale sporesc impactul acțiunilor de CSR? Majoritatea studiilor au identificat o relație clară (deși nu întotdeauna liniară) între activitățile de CSR și performanțele organizaționale măsurate după anumiți indicatori, precum beneficiile acționarilor, profitul sau impactul de marketing. De exemplu, rezultatele studiului Ogden și Watson (1999) au sugerat că, în ciuda costurilor necesare pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor cu clienții, "beneficiile acționarilor au răspuns pozitiv față de aceste îmbunătățiri" (p. 526).

Beliveau, Cottrill și O'Neill (1994) au constatat că relația dintre CSR și profit nu este una liniară și variază de la industrie la industrie precum și în funcție de anumiți indicatori de performanță organizațională. De exemplu, în unele industrii câștigi mai mult dacă ești inovativ decât în altele. Pe lângă acest lucru, indicatorii utilizați pe piața financiară sunt mai relevanți pentru CSR decât simplii indicatori contabili. Includerea factorilor sociologici (precum impactul social al unei industrii) poate ajuta la explicarea impactului CSR asupra performanței.

După Sen și Bhattacharya (2001), performanța CSR poate mări impactul de marketing dacă este legată de calitatea produselor și/sau de preferințele consumatorilor în privința unor probleme sociale cheie. Acest studiu sugerează că alinierea intereselor este esențială pentru un impact pozitiv al CSR, dar atrage atenția asupra faptului că aceste lucruri nu mai au nicio importanță dacă stakeholderii nu sunt la curent cu realizările organizației.

Vizibilitatea contează. Sen, Bhattacharya și Korschun (2006) s-au folosit de date preluate din sondaje pentru a ajunge la următoarea concluzie: activitățile de CSR ale companiilor sunt puțin cunoscute. Atunci când cunosc activitățile de CSR ale companiilor, consumatorii vor fi mai interesați în a achiziționa bunurile și/sau serviciile acestora, în a investi sau a lucra pentru aceste companii.

Rochlin, Witter, Monagahn și Murray (2005) au constatat că "prin construirea unei strategii de afaceri care să alinieze performanțele economice, sociale și de mediu cu valorile afacerii pe termen lung, responsabilitatea corporatistă devine parte a afacerii și ajută la a adăuga valoare pe termen lung atât pentru companie cât și pentru societate" (p. 8).

Alte studii au arătat felul în care deciziile de CSR se leagă de atitudinile și comportamentele oamenilor față de organizații. CR poate ajuta vânzările (Gildea, 1994-1995), dar cel mai bine este atunci când deciziile de CR contribuie la creșterea vânzărilor și a managementului reputației, decât atunci când CR este influențat de vânzări. Bazându-se pe o ierarhizare, a fost creată următoarea listă de factori (pornind de la cei mai importanți la cei mai puțin importanți) care influențează deciziile companiilor: practicile de afaceri, sprijinul comunității, modul în care sunt tratați angajații, calitatea, mediu, servicii, preț, conveniență și stabilitate. Analizele au dezvăluit că:

- 34% dintre respondenți ar evita să cumpere un produs sau un serviciu de la o companie percepută ca nefiind etică.
- 16% caută informații pentru a lua în considerare practicile de afaceri și etica unei companii ca parte din procesul lor de decizie.
- 50% nu intenționează să achiziționeze un produs sau un serviciu de la o companie pe care nu o consideră responsabilă din punct de vedere social.

Ellen, Webb și Mohr (2006) au constatat că opiniile consumatorilor în ceea ce privește acțiunile de CSR sunt mai degrabă complexe decât simple. Consumatorii au o atitudine mai favorabilă atunci când văd acțiunile de CSR ca fiind parte integrantă a strategiei de business. Ei au o percepție negativă asupra companiilor ale căror eforturi sunt văzute ca rezultat al egoismului sau al unei adaptări situaționale.

Folosind teoria identității sociale, Cornwell și Coote (2005) au descoperit că, dacă există o

relație mutual benefică între o companie și o organizație non-profit, cunoașterea acestei relații poate influența pozitiv deciziile consumatorilor.

Carroll (1991) a argumentat că CR își acoperă singură costurile. Alte presupuneri relevante pentru a trage o concluzie sunt următoarele:

- CR elimină motivele și justificările care îi determină pe activiști să solicite o legislație punitivă și foarte strictă.
- CR protejează organizațiile, cel puțin pentru o vreme pe timp de criză și reduce nenumărate costuri precum litigiile și alte daune legate de acestea.
- CR crește probabilitatea de a obține fonduri în cazul ONG-urilor și a agențiilor guvernamentale, întrucât acestea urmăresc să realizeze o misiune pe care o sprijină stakeholderii.

Acești factori sunt transpuși în axiome despre care Carroll (1991) spune că servesc binelui companiei și al comunității: Să faci bine pentru comunitate, să fii etic, să respecti legea și să faci un profit care să fie subsumat unui scop potrivit.

Carroll (1991) a folosit aceste principii pentru a formula piramida responsabilității sociale corporatiste:

- partea de jos este reprezentată de responsabilitatea economică
- responsabilități legale (să acționeze într-un cadru legal)
- responsabilitate etică (să nu dăuneze stakeholder-ilor și mediului în care operează)
- responsabilitate filantropică

### **Definirea CSR: un concept și standarde care evoluează**

#### *O varietate de definiții*

Literatura de specialitate a produs o varietate de definiții, fiecare ilustrând avantajele practicilor de CSR.

- Kotler și Lee (2005) au definit CSR-ul ca fiind "un angajament care contribuie la bunăstarea comunității prin practici proprii de afaceri și prin contribuția cu resursele companiei" (p. 3).
- Basu și Palazzo (2008) au argumentat că CSR este "procesul prin intermediul căruia managerii dintr-o organizație gândesc și discută relațiile cu stakeholderii precum și rolurile lor în legătură cu binele comun". CSR este astfel "angajamentul continuu al afacerii de a se comporta etic și de a contribui la dezvoltarea economică, îmbunătățind calitatea vieții forței de muncă și pe cea a comunității" (Watts și Holmes, 1999 citat în Sims, 2003, p. 43).
- Mahon și McGowan (1991) au adoptat principiile binelui comun în CSR: "este clar că majoritatea autorilor vor să spună că responsabilitatea socială corporatistă include comportamente și acțiuni situate dincolo de simpla realizare a profiturilor ce servesc la îmbunătățirea condițiilor sociale și ale indivizilor din interiorul acelei societăți" (p. 80).
- După Ihlen (2005), conceptul de capital social al lui Bourdieu (1986) oferă o abordare constructivă a elementelor de putere în relația unei organizații cu grupurile cointeresate de care depinde succesul sau insuccesul ei. Fie ea instrumentală, simbolică sau pur rațională, calitatea fiecărei relații se bazează pe dorința unei entități ca o altă entitate să continue să opereze în același mod.

- În introducerea sa despre responsabilitatea socială corporatistă din Enciclopedia de Relații Publice, Rawlins (2005) propune un alt înțeles pentru CSR: "să fii bine făcând bine". Practic, organizațiile cu practici de CSR devin angajatori preferați, vecini aleși pentru comunicate și vânzători aleși. Adevărata provocare este ca organizațiile să fie responsabile dincolo de obligațiile lor strict financiare.

### *Temele principale*

Oricât de banale ar părea diferitele definiții ale CSR, cel puțin patru aspecte sunt mereu prezente în dezbaterile despre management și planificare strategică:

- Fiecare organizație operează într-o arenă a multiplilor stakeholderi și fiecare stakeholder are așteptări diferite privind modul în care organizația ar trebui să opereze.
- Nu există standarde absolute de responsabilitate corporatistă; ele sunt definite de fiecare generație.
- Managerii sunt scandalizați de acuzații cum că ar prefera practicile imorale în afaceri. De aceea, felul în care sunt purtate discuțiile în interiorul unei organizații este esențial pentru a convinge managementul să integreze așteptările grupurilor cointeresate în politicile și practicile de business.
- Decizia de a opera în interesul comunității necesită adesea o analiză complexă a factorilor care definesc acest interes. Detaliile mută discuțiile dincolo de banalități. "Dumnezeu se află în lucrurile mărunte".

### *Relevanța conceptului de CSR*

Răspunsurile la această întrebare, atinse parțial în secțiunea anterioară, depind de modul în care se definește conceptul de CSR, de obligațiile incluse în această definiție, de standardele de performanță ale organizației și de conceptualizarea obligației sociale în schimbul licenței de a opera. După Basu și Palazzo (2008), "O astfel de perspectivă evolutivă asupra CSR face ca responsabilitatea socială să fie parte intrinsecă a caracterului organizațional (adică felul în care își explică lumea), având potențialul de a o diferenția în raport cu alte organizații care pot adopta alte moduri de a-și explica lumea" (p. 124).

În contrast cu perspectiva conservatoare a lui Milton Friedman, un răspuns mai critic la întrebarea privind importanța CSR poate fi găsit în metafora care lansase odată provocarea: Ceea ce e bun pentru General Motors este bun pentru America. Punctul de vedere contrastant și tema discuției postmoderne despre responsabilitatea corporativă este: Ceea ce e bun pentru societate este bun pentru General Motors.

Astfel încadrată, CSR este importantă pentru succesul organizațional din două motive: (1) Crește reputația organizației, aceasta fiind obligată moral la un comportament corect, o alegere rațională care aduce beneficii economice pentru societate (Werther & Chandler, 2006), și (2) sprijină credibilitatea organizației în situații de criză.

### *Interesele mutuale aliniate și argumentul moral*

CSR reprezintă fundația pentru alinierea intereselor stakeholder-ilor cu interesele organizației și

câștigarea dezbaterii morale privind relevanța socială a organizației. Abordarea modernă a managementului organizațional pune accentul pe remodelarea pieței în avantajul afacerilor - o abordare a relațiilor din interior către exterior. O abordare postmodernă sugerează că o abordare din exterior către interior este mai capabilă să creeze și să consolideze pe termen lung relațiile organizației cu principalele grupuri cointeresate.

Această atenție față de interesele mutuale aliniate formează un argument moral pentru CSR. Acest argument, asemănător cu perspectiva cetățeniei corporatiste, este cunoscut în literatura de specialitate și ca management normativ al stakeholder-ilor (Donaldson & Preston, 1995; Jones & Wicks, 1999). O mare parte a succesului corporațiilor se datorează valorilor, așteptărilor și normelor sociale. Într-un anumit sens, există un contract social și acesta determină corporațiile să se conformeze obiectivelor sociale (Wartick & Cochran, 1985). În cadrul performanței corporatiste (CSP), Carroll (1979) afirmă că sensibilitatea socială corporatistă este măsurată după gradul în care managementul răspunde mediului social în care operează prin activarea fiecăreia dintre responsabilitățile sociale ale firmei.

Abordarea sistematică a CSR poate fi utilizată pentru a reduce divergențele și a crește armonia în relația cu stakeholderii, potențând avantajele strategice ale organizației. Pentru a face acest lucru este necesară o monitorizare a problemelor și a oportunităților precum și o gândire critică, lucruri de bază pentru un issues management eficient:

- Cunoașterea standardelor de responsabilitate corporatistă ale stakeholder-ilor cheie
- Confruntarea acestor standarde cu practicile de CSR folosite de către organizație
- Determinarea posibilelor diferențe și identificarea celor care pot afecta raporturile cu stakeholderii
- Determinarea măsurii în care diferențele dintre fapte pot duce la așteptări diferite
- Identificarea neconcordanțelor de valori între o organizație și stakeholderii ei cheie
- Cuantificarea resurselor financiare necesare pentru a adapta strategiile de afaceri și comunicare la așteptările și nevoile stakeholder-ilor
- Modificarea performanței sau a standardelor de operare pentru a reduce discrepanța de legitimitate
- Adoptarea unei poziții de comunicare bazată pe fapte corecte sau pe valori sociale preferate, atunci când ele servesc mai bine interesele comunității
- Incorporarea standardelor de CSR în strategiile de afaceri și comunicarea susținută cu stakeholderii cheie
- Integrarea standardelor în evaluarea performanței individuale și corporatiste
- Integrarea acestor standarde în dezvoltarea produselor și serviciilor și preluarea acestora în mesajele corporatiste

Stakeholder-ii nu percep lumea în același fel. Interesele acestora intră adesea în conflict. Prioritățile lor diferă. Standardele de CSR pot contribui la alinierea intereselor organizației cu cele ale grupurilor cointeresate, evitând astfel conflictele costisitoare.

---



### Bibliografie

Abbott, W. E., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22, 501-515.

Adger, W. N. (2003). Social conflict, collective action, and adaptation to climate change. *Economic Geography*, 79, 387-404.

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.

Barone, J. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? *Journal of Academy of Marketing Science*, 29, 248-262.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 122-136.

Beliveau, B., Cottrill, M., & O'Neill, H. M. (1994). Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13, 731-738.

Bird, R., Hall, A. D., Momente, F., & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76, 189-206.

Black, L. D., & Hartel, C. E. J. (2004). The five capabilities of socially responsible organizations. *Journal of Public Affairs*, 4, 125-144.

Blumenthal, D. & Bergstrom, A. J. (2003). Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Journal of Brand Management*, 10 (4/5), 327-341.

Bowen, S. A., & Heath, R. H. (2005). Issues management, systems, and rhetoric: Exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron. *Journal of Public Affairs*, 5, 1-5.

Bowie, N. (1991). New directions in corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 56-65.

Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, 34(4), 19-31.

Burke, K. (1973). *The philosophy of literary form*. (3rd. ed.) Berkeley, CA: University of California Press.

Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29, 495-502.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: Thomson Learning.

Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26, 363-380.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cornwell, T. B., & Coote, L. V. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of Business Research*, 58, 268-276.

Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19-27.

Dalton, D. R., & Daily, C. M. (1991). The constituents of corporate responsibility: Separate, but not separable, interests? *Business Horizons*, 34(4), 74-78.

David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practice, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17, 291-313.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1, 312-322.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

Dunn, C. P. (1991). Are corporations inherently wicked? *Business Horizons*, 34(4), 3-8.

Elkington, J. (1994). Towards a sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, 147-157.

Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.

Ewing, R. P. (1987). *Managing the new bottom line: Issues management for senior executives*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(4), 126-141.

Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37, 40-59.

Frederick, W. C., & Weber, J. (1990). The values of corporate managers and their critics: An empirical description and normative implications. In W. C. Frederick & L. E. Preston (Eds.), *Business ethics: Research issues and empirical studies* (pp. 123-144). Greenwich, CT: JAI.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98. Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, pp. 122-126.

Gildea, R. L. (1994-1995). Consumer survey confirms corporate social action affects buying decisions. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 20-21.

Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37, 467-498.

Grunig, J. E. (1979). A new measure of public opinions on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 22, 738-764.

Heath, R. L. (Ed.) (1988). *Strategic issues management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Heath, R. L. (2001). *A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization*

communicating well. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Heath, R. L. (2006). Onward into more fog: Thoughts on public relations research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18, 93-114.

Heath, R. L. (2007a). Management through advocacy. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 41-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2002). *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Heerema, D. L., & Giannini, R. (1991). Business organizations and the sense of community. *Business Horizons*, 34(4), 87-91.

Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44 (2), 110-125.

Herremans, I. M., Akathaporn, P., & McInnes, M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, Organizations, & Society*, 18, 587-604.

Hill, J. W. (1958). *Corporate public relations: Arm of modern management*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Holmstrom, S. (2004). The reflective paradigm of public relations. In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public relations and communication management in Europe* (pp. 121-133). Berlin, Germany: Mouton de Gruyter.

Hosmer, L. T (1991). Managerial responsibilities on the micro level. *Business Horizons*, 34(4), 49-55.

Ihlen, O. (2005). The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations. *Public Relations Review*, 31, 492-496.

Jackson, C, & Bundgard, T. (2002). Achieving quality in social reporting: The role of surveys in stakeholder consultation. *Business Ethics: A European Review*, 11, 253-259.

Johnson, R. A. & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42, 564-576.

Kotler, R., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 595-630.

Lee, M-D, P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73.

McWilliams, A. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-128.

Mahon, J. F., & McGowan, R. A. (1991). Searching for the common good: A process-oriented approach. *Business Horizons*, 34(4), 79-86.

Makower, J. (1994). *Beyond the bottom line: Putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster.

Middlemiss, N. (December 2003/January 2004). Communicating CSR to the financial community. *Strategic Communication Management*, 8, 22-25. This article provides some practical guidelines for designing CSR reports, the do's and don'ts about communicating about CSR, and the kind of companies with a greater need to pursue CSR.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

Murray, K. B. & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus non-financial impacts. *Journal of Business Research*, 38 (2), 141-159.

Ogden, S. & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U. K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42, 526-538.

Porter, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57-68.

Post, J. E. (1991). Managing as if the earth mattered. *Business Horizons*, 34(4), 32-38.

Rawlins, B. L. (2005). Corporate social responsibility. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 210-214). Thousand Oaks, CA: Sage.

Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 595-612.

Rochlin, S., Witter, K., Monaghan, P., & Murray, V. (2005). Putting the corporate into corporate responsibility. In P. Raymond (Ed.), *Accountability forum: Corporate responsibility and core business* (pp. 5-13). London: Greenleaf Publishing.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-244.

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158-166.

Sethi, S. P. (Spring 1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64.

Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4, 63-74.

Sims, R. (2003). *Ethics and corporate social responsibility: Why giants fall*. Westport, CT: Praeger.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45 (4), 52-76.

Stovall, O. S., Neill, J. D., & Perkins, D. (2004). Corporate governance, internal decision making, and the invisible hand *Journal of Business Ethics*, 51, 221-227.

van Ruler, B., & Vercic, D. (2005). Reflective communication management: Future ways for public relations research. In P. J. Kalbfleisch (Ed.), *Communication yearbook*, 29 (pp. 239-273). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of corporate responsibility model. *Academy of Management Review*, 10, 759-769.

Watson, C. E. (1991). Managing with integrity: Social responsibilities of business as seen by America's CEOs. *Business Horizons*, 34(4), 99-109.

Weissman, G. (1984). Social responsibility and corporate success. *Business and Society Review*, 51, 67-68.

Werder, K. P. (2008). The effect of doing good: An experimental analysis of the influence of corporate social responsibility initiatives on beliefs, attitudes, and behavioral intention. *International Journal of Strategic Communication*, 2, 115-135.

Werther, Jr. W. B., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wood, D. J. (1991). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34(4), 66-73.

---

## **Ce-ul, De ce-ul și Cum-ul în CSR. Un proiect al Institute for Public Relations**

Scris de Robert L. Heath & Lan Ni  
Vineri, 18 Decembrie 2009 21:13

---

*Traducere: Adina Tudor și Rebeca Pop, Forum for International Communications.*

*Adaptare: Dana Oancea, Forum for International Communications*

*În original, "Corporate Social Responsibility". Copyright Institute for Public Relations.  
Septembrie 2008.*

*Copyright 2008 Forum for International Communications pentru versiunea în limba română.*

*Text reprodus cu acordul IPR.*