

## DEZBATERILE CSR ROMÂNIA

UN PROGRAM FORUM FOR INTERNATIONAL COMMUNICATIONS

DANA OANCEA & BOGDAN DIACONU

# Parteneri

## Pentru o cultură a parteneriatului



Ceea ce suntem este dat de generozitatea cu care îi privim pe ceilalți. De atenția pe care o dăm nevoilor lor. De măsura în care îi recunoaștem și îi integrăm în traiectoria noastră. Cu identitatea și cu așteptările lor. Treptat, luăm forma perimetrului relațiilor pe care le construim cu ceilalți. Și luăm înălțimea standardului cu care măsurăm acest perimetru. De fapt, suntem produsul culturii pe care o producem. Suntem rezultatul investiției în ceilalți.

Este momentul ca mediul românesc de afaceri să arunce bastonul alb cu care a parcurs traseul orb al tranziției. Să-și reevalueze vechile strategii proiectate după unicul criteriu al calculului economic și al profitului imediat. Să-și construiască instrumente de comunicare cu comunitățile. Să înțeleagă spațiul social în mijlocul căruia operează. Să proiecteze strategii de dezvoltare durabilă. Să includă interesele comunităților în strategiile de dezvoltare ale companiilor.

Este momentul ca oamenii de afaceri români să recunoască spațiul social în care acționează și dimensiunea socială a deciziilor lor. Este momentul ca liderii de afaceri să își asume dublul statut căruia trebuie să îi facă față, acela de oameni de decizie în organizațiile pe care le conduc și de lideri ai comunităților în care trăiesc. Să preia în discursul lor nu doar problemele companiilor lor, ci și pe acelea ale grupurilor de care depind acestea, acționari și angajați, clienți și comunități.

Este timpul ca managerii români să includă graficele rezultatelor financiare în perimetrul social al comunităților în care acționează. Să construiască ierarhii de putere dublate de responsabilități pe măsură. Să definească standarde de bune practici și instrumente de decizie clare și funcționale. Să creeze culturi organizaționale care să încurajeze integritatea și asumarea responsabilităților atât în relațiile cu acționarii și angajații, cât și în relațiile cu partenerii de afaceri și cu competitorii.

Este cazul ca marketerii români să ofere pieței nu doar mesaje publicitare, ci și răspunsuri la nevoile consumatorilor. Să se adreseze nu doar grupurilor țintă cărora le sunt destinate mesajele publicitare, ci și grupurilor afectate de activitățile și produsele companiilor lor. Să-i informeze pe consumatori cu privire la riscurile produselor oferite pe piață. Să-și asume responsabilitățile cerute de comunicarea publică.

Este momentul ca managerii români de resurse umane să înțeleagă că administrează nu doar forță de muncă, ci și aspirații personale și destine umane. Să învețe să proiecteze nu doar strategii de creștere a eficienței muncii, ci și strategii de dezvoltare a carierei. Să ofere angajaților siguranță în muncă și egalitate în distribuirea recompenselor. Să motiveze, nu să impună.

Companiile românești au învățat că puterea economică se poate converti în influență socială. Ele mai trebuie să învețe să își asume responsabilități sociale pe măsura puterii pe care o au. Ele trebuie să învețe să comunice și să asculte. Să-și identifice partenerii sociali și de afaceri relevanți. Să se deschidă față de parteneri, acceptând un grad mai mare de transparență. Să își asume consecințele deciziilor lor. Să creeze relații sociale și să facă din acestea strategii de profit pe termen lung și de dezvoltare a comunităților.

Dedicăm acest supliment efortului pe care îl fac companiile și comunitățile românești de a se descoperi unele pe altele. Efortului companiilor de a-și identifica partenerii sociali și de afaceri, de la investitori și angajați, până la clienți și comunitate, și de a integra așteptările acestora în propriile lor strategii de profit. Precum și efortului comunităților de a crea un mediu adecvat dezvoltării mediului de afaceri.

În acest supliment semnează:

- **DANA OANCEA & BOGDAN DIACONU**
- **NIKOS AVLONAS & ELAINE DE MEYER**
- **SABINE BRAUN • STEPHEN B. YOUNG**

Interviuri cu:

- **ANETA BOGDAN • THOMAS LOEW**
- **ANDREAS RASCHE • ALAN KNIGHT**
- **HIROSHI ISHIDA**
- **BRIGITTE MONSOU TANTAWY**



DANA OANCEA\* &amp; BOGDAN DIACONU\*\*

## Comaniile românești și partenerii lor



Organizațiile care doresc să se legitimeze astăzi în mediul social în care operează trebuie să gestioneze într-o manieră strategică dialogul cu grupurile sociale partenere. Această abordare le permite să identifice așteptările diferiților parteneri sociali și de afaceri, să echilibreze interesele acestora, minimizând pe termen lung riscurile care le pot afecta reputația.

Integrarea așteptărilor grupurilor cointeresate în strategiile de management ale companiilor este cu atât mai importantă în economiile în tranziție, în care piețele cunosc o evoluție dinamică, iar companiile se confruntă cu așteptări sociale în continuă schimbare. Neluate în seamă, aceste așteptări pot genera conflicte între companii și comunități și neîncredere din partea consumatorilor. Companiile românești încep să conștientizeze avantajele și problemele generate de relațiile cu grupurile cu care interacționează. În tot mai mare măsură, managerii români sesizează șansa de a crea oportunități de afaceri prin dialog

social, prin management responsabil, orientat către dezvoltare durabilă.

Ne propunem să punem față în față practici de management al relațiilor cu partenerii regăsite în mediul românesc de afaceri și standarde deja verificate în mediile occidentale. *CSR Romania* a realizat în perioada iunie-iulie o analiză în rândul companiilor, fundațiilor corporatiste și organizațiilor non-profit, cu scopul de a identifica modul în care organizațiile românești integrează așteptările partenerilor lor sociali și de afaceri în strategiile de management. În aceste pagini vă oferim cele mai importante concluzii.

Această analiză a fost publicată cu sprijinul Pfizer Romania.



Working for a healthier world™

trează Alina Ștefan, expert marketing la *Bursa Română de Mărfuri*.

### Care sunt partenerii companiilor

Dacă luăm în considerare doar acele grupuri la care organizația se raportează în mod direct, distingem următoarele grupuri cointeresate: acționarii, clienții, furnizorii, distribuitorii, angajații și comunitățile locale. Lista poate fi extinsă, dacă luăm în considerare toate acele grupuri care pot afecta ori sunt afectate de activitățile unei companii: acționari și investitori, clienți și potențiali clienți, parteneri de afaceri, angajați, agenții guvernamentale, mass-media, sindicate, ONG-uri, comunități, competitori.

În mediul românesc de afaceri se remarcă numărul restrâns al companiilor care își identifică grupurile cointeresate și își asumă public responsabilitățile față de acestea. Câteva exemple de bune practici pot fi identificate în sectorul financiar-bancar. De pildă, *UniCredit Țiriac*

### Criterii de identificare a grupurilor cointeresate

**1. Gradul de responsabilitate.** Se identifică acele grupuri față de care organizația are responsabilități legale, financiare sau operaționale prin natura raporturilor contractuale, a codurilor și a politicilor sale corporatiste.

**2. Capacitatea de influență.** Se au în vedere grupurile care pot exercita o influență asupra organizației în efortul ei de a-și atinge obiectivele.

**3. Proximitatea raporturilor.** Se au în vedere grupurile cu care compania interacționează frecvent: angajații sau alte grupuri interne ale companiei, grupurile de care depind activitățile curente, persoanele care locuiesc în proximitatea companiei.

**4. Gradul de dependență.** Se identifică indivizii dependenți de organizație, precum angajații și familiile acestora, clienții și furnizorii.

**5. Forma de reprezentare a intereselor.** Se au în vedere grupurile care reprezintă interesele anumitor categorii de indivizi, precum reprezentanții comunităților locale, reprezentanții asociațiilor patronale și sindicale, reprezentanții organizațiilor non-profit.

De câteva decenii, mediul de afaceri occidental și-a creat un concept și instrumente de management pentru gestionarea relațiilor companiilor cu partenerii lor sociali și de afaceri. Așa-numitele *grupuri cointeresate (stakeholders)* sunt acele grupuri care pot afecta sau sunt afectate de activitățile unei organizații. Dialogul organizațiilor cu grupurile cointeresate presupune dezvoltarea și punerea în practică a unor mecanisme de comunicare și feedback menite să sprijine gestionarea eficientă și echilibrată a așteptărilor acestor grupuri. *Managementul* grupurilor cointeresate reprezintă gestionarea sistematică și strategică a relațiilor companiilor cu grupurile lor partenere, integrarea așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri în strategiile de management ale organizațiilor.

### Argumente pentru dialogul cu grupurile cointeresate

Dialogul companiilor cu grupurile cointeresate se dovedește a fi eficient în momentul în care sunt create mecanisme specifice de comunicare, consultare și feedback între par-

teneri. Acestea ajută organizațiile să cunoască mai bine contextul social în care operează, să răspundă unor nevoi reale, să transforme eventualele riscuri în oportunități de afaceri.

Conform reprezentantului unei agenții de consultanță, „dialogul cu grupurile cointeresate este important pentru facilitarea comunicării, armonizarea intereselor pe termen lung, anticiparea și gestionarea conflictelor potențiale”.

„Dialogul cu grupurile cointeresate este o resursă importantă în orice demers constructiv al companiei. Atunci când el rămâne doar la nivelul analizei, fără soluții concrete pentru situații reale, fără strategii cuantificabile ca impact, generează doar resemnare sau, în cel mai bun caz, abordări punctuale pompieristice”, este de părere Monica Tatoi, CEO Oriflame România.

„Prioritățile de implicare în comunitate se stabilesc în urma consultării cu grupurile cointeresate, angajați, acționari, reprezentanți ai comunității. În acest fel, suntem siguri că răspundem unor nevoi reale ale comunității și ne implicăm în acele programe care pot aduce schimbări majore în viața oamenilor”, declară Marian Velicu, vicepreședinte *Regulatory, Legal and Corporate*

*Affairs Vodafone România*. După părerea Ancăi Crahmaliuc, *Marketing Manager SIVECO România*, „comunicarea cu grupurile cointeresate și ascultarea acestora sunt esențiale pentru viabilitatea oricărei inițiative de interes comun”.

„Toate grupurile sociale care interacționează participă, în principiu, la un dialog. E vorba de un raport de responsabilități. Fiecare individ poate juca roluri sociale diferite: angajat, proprietar, consumator, om de afaceri, membru al unei comunități. Aceste roluri creează responsabilități diferite față de entități diferite. Dialogul este semnul măsurii în care sunt asumate aceste responsabilități”, explică Paula Apreutesei, *Business Strategy Manager Microsoft România*.

„Sunt importante atât comunicarea internă, cu angajații, cât și comunicarea externă, cu partenerii de afaceri, consumatorii și comunitatea. Dialogul deschis ne ajută să înțelegem cerințele partenerilor noștri”, arată reprezentanta unei companii farmaceutice. „De calitate comunicării cu grupurile cointeresate depind, în definitiv, dezvoltarea și reputația companiei. Implicarea acestora în procesul de luare a deciziilor sau în implementarea unei activități este esențială”, consideră Andreea Rotaru, director executiv al *Fundației Alexandrion Group*.

„O comunicare permanentă și deschisă cu grupurile cointeresate duce la un nivel ridicat de eficiență și viteză de reacție pentru companie, precum și la o vizibilitate pozitivă în rândul partenerilor sociali și de afaceri. Este, până la urmă, și o problemă de management al reputației, iar în cazul instituțiilor financiare încrederea în serviciile companiei este un activ foarte valorizat”, demon-

\* Dana Oancea este membră în consiliul director al *Fundației Forum for International Communications* și *Managing Partner* al agenției *Achelis & Partner*. Este absolventă a *Facultății de Relații Economice Internaționale din București*. În 2005, a obținut titlul de doctor în filosofie al *Facultății Ludwig-Maximilian din München* cu calificativul *magna cum laude*.

\*\* Bogdan Diaconu este asistent universitar al *Facultății de Management, ASE*. Predă etică și comunicare în afaceri. Este licențiat al *Facultăților de Automatică (UPB)* și *Filosofie (UB)*. Este doctorand în filosofia științei. Publică articole de etică în afaceri. *Premiul Freedom House* pentru *Tânărul jurnalist al anului*, secțiunea *Realitate internă*, 2006.

Dana Oancea și Bogdan Diaconu coordonează *CSR România*, un proiect al fundației *Forum for International Communications*. *CSR România* își propune să promoveze bunele practici în domeniul responsabilității sociale corporatiste. Programul include cercetări privind bunele practici în mediul românesc de afaceri, o rubrică de etică și comunicare în afaceri găzduită de revista 22 și dezbateri publice despre probleme etice în mediul românesc de afaceri.

Bank operează cu următoarele grupuri cointeresate: clienții și furnizorii, acționarii, investitorii și comunitățile locale. Identificarea partenerilor este însoțită de principiile care guvernează raporturile băncii cu aceștia: încredere, respect, beneficii reciproce, transparență, onestitate, diversitate, integritate. Un alt exemplu este oferit de BCR, care își face publice responsabilitățile față de principalele grupuri cointeresate: clienți, parteneri de afaceri, angajați, acționari și comunități locale. Sunt incluse aici principii precum onestitatea și respectul față de clienți, parteneri și competitori, grija față de siguranța și sănătatea angajaților, respectarea resurselor naturale și de mediu, etica, recrutarea celor mai buni angajați, reciprocitatea avantajelor parteneriatelor. Un demers similar se regăsește și la operatorul de telefonie mobilă Orange, care identifică următoarele grupuri cointeresate: angajați, clienți, furnizori și comunitate. Principiile care stau la baza relațiilor cu acești parteneri sunt: integritatea, corectitudinea, deschiderea, eliminarea corupției, transparența, comunicarea continuă.

Există companii care acordă o atenție deosebită anumitor grupuri cointeresate. De exemplu, Petrom prezintă pe site o secțiune dedicată relațiilor cu investitorii. Pentru Holcim, conform informațiilor publicate pe site-ul companiei, cele mai importante grupuri cointeresate sunt angajații și comunitățile locale.

## Bune practici în relațiile companiilor cu partenerii

Remarcăm câteva principii care trebuie să stea la baza relațiilor dintre companii și grupurile cointeresate: 1) *cunoaștere* – identificarea grupurilor cointeresate și a așteptărilor acestora; 2) *responsabilitate* – asumarea obligațiilor companiei față de grupurile cointeresate; 3) *reciprocitate* – companiile au nu numai responsabilități, ci și drepturi în raporturile cu grupurile cointeresate; companiile și partenerii lor trebuie să identifice strategii de profit pentru toate părțile în decizii; 4) *drep-*

tate – în relațiile dintre companii și grupurile cointeresate, drepturile și responsabilitățile trebuie distribuite echitabil, în acord cu investițiile realizate și riscurile asumate de către fiecare parte.

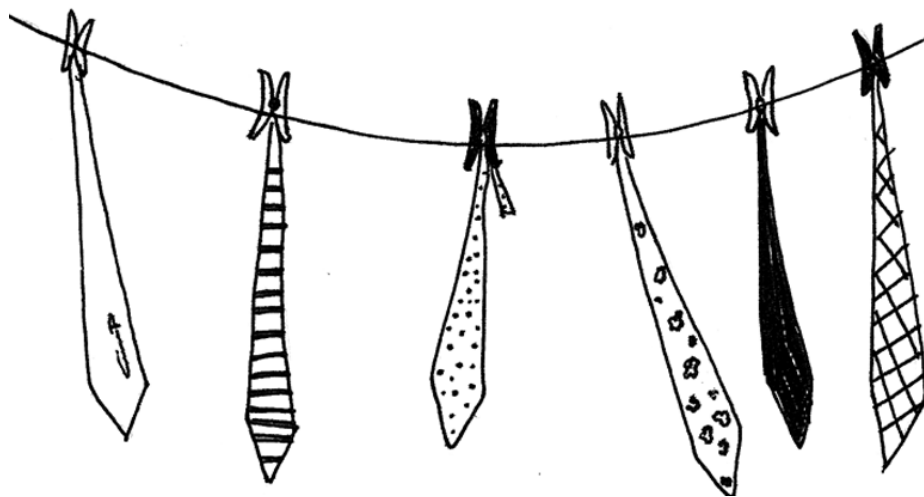
Prea puține companii din România își asumă public responsabilitățile față de acționari și partenerii de afaceri.

### • Relațiile cu acționarii

Valorizarea investițiilor propriilor acționari constituie obiectivul prioritar al grupului Generali România, acesta punând în practică o politică care să asigure folosirea eficientă a resurselor disponibile precum și creșterea competitivității.

### • Relațiile cu angajații

În relațiile cu angajații, UniCredit Group urmărește asigurarea



perfecționării profesionale, recunoașterea meritelor pe baza realizărilor profesionale, respectul pentru diversitatea culturilor și a tradițiilor din cadrul grupului, respectarea principiilor de libertate civilă. Orange își asumă față de angajați responsabilitatea de a le asigura un mediu de lucru sigur și sănătos, condiții de angajare corecte, bazate pe competență, un cadru propice pentru dezvoltarea profesională și personală. Orange a dezvoltat și publicat norme de conduită pentru angajații care se confruntă cu situații neclare din punct de vedere etic.

### • Relațiile cu partenerii

Prin intermediul politicii sale de calitate, SIVECO România își asumă angajamentul de a lua în consi-

derare cerințele clienților și ale partenerilor. Politica de calitate a companiei se bazează pe patru elemente: grija față de clienți, grija față de calitate, grija față de angajați, îndeplinirea obiectivelor financiare ale companiei. În acest sens, compania implementează standardul ISO 9001:2000. De asemenea, SIVECO și-a manifestat public intenția de a realiza în viitorul apropiat un raport de sustenabilitate care va da seama de performanțele sociale ale organizației.

### • Relațiile cu comunitatea

Există tot mai multe argumente pentru crearea de către companii a unor bune relații cu comunitățile: identificarea de oportunități de dezvoltare, prevenirea riscurilor, strategii de dezvoltare durabilă.

La baza deciziilor companiilor de a iniția un parteneriat cu sectorul non-profit se află factori precum: nevoile imediate ale comunității, beneficiile pe termen lung ale părților implicate, concordanța cu strategiile și valorile companiei, reputația partenerului social.

„Alegem problemele sociale în care ne implicăm în funcție de legătura acestora cu domeniul în care activăm, de nevoile imediate ale comunității, de beneficiile pe termen lung pe care le poate aduce un proiect, conform valorilor și strategiei companiei, explică Georgiana Grecu, director executiv Fundația Ozon. De asemenea, Fundația Ozon se implică în domenii unde statul nu reușește să acopere nevoile comunității sau în domenii în care statul nu reușește să ofere servicii de calitate“. În cadrul Fundației PricewaterhouseCoopers, „proiectele sunt alese pe baza propunerilor venite de la angajații companiei, fiind discutate în ședințele Consiliului Director al Fundației“, afirmă Narcisa Bucureșteanu, Senior Consultant.

„Nu primim înscrieri pentru proiecte care: sunt concentrate exclusiv pe strângere de fonduri; provin de la indivizi sau au drept beneficiar un singur individ; au fost deja implementate; au beneficiari în afara României; susțin scopuri politice sau religioase. Boardul Fundației evaluează aplicațiile în funcție de: aria țintă a proiectului înscris; impactul așteptat raportat la costuri; reputația aplicanților; transparența și răspunderea aplicanților“, declară Elena Șerban, director al Fundației Vodafone România.

La rândul-le, tot mai multe organizații non-profit își definesc criteriile de eligibilitate în relațiile cu companiile. „Nu se vor afla printre partenerii noștri acele companii despre care s-a dovedit că au încălcat legea sau drepturile angajaților, și nici

## Ce pot oferi companiile comunităților

- respectarea legii, lupta împotriva corupției;
- apărarea drepturilor omului, respectarea drepturilor angajaților, nediscriminare la locul de muncă;
- crearea de locuri de muncă, îndeosebi pentru femei și minorități; asistență pentru persoanele defavorizate;
- investiții pentru reducerea poluării și sprijin pentru programele de reciclare;
- asistență pentru planificare și dezvoltare urbană; sprijinirea investițiilor locale pentru amenajări publice;
- sprijin pentru activitățile culturale și educaționale; investiții în programele locale de sănătate.

## Ce pot oferi comunitățile companiilor

- transparență și integritate a administrației publice;
- presă liberă și corectă;
- asigurarea unui mediu social și cultural care să ofere un anumit nivel de calitate a vieții și de educație;
- crearea unui mediu în care funcționarii publici, consumatorii și cetățenii să aibă un raport corect cu mediul de afaceri;
- servicii publice adecvate unei comunități moderne, precum siguranță publică și infrastructură;
- sistem de taxe și impozite echitabil, nediscriminatoriu, care să încurajeze investițiile și dezvoltarea.

cele care produc daune ireversibile asupra mediului înconjurător“, arată Doina Crângasu, director Fundraising la Fundația Principesa Margareta a României. Cătălina Florea, director executiv al Asociației Linia Verde pentru Protecția Copilului, declară că, pentru organizația pe care o reprezintă, „esențiale în relațiile cu companiile sunt: transparența, informarea constantă cu privire la activități și rezultatele acestora, dar și existența unui dialog direct între reprezentanții celor două părți. Nu sunt eligibile companiile care comercializează produse dăunătoare copiilor“.

Companiile producătoare de tutun, alcool și materiale cu conotații sexuale nu sunt eligibile pentru Habitat for Humanity din Cluj. De asemenea, conform informațiilor oferite de Asociația Ovid Rom, nu sunt eligibile companiile care nu respectă legislația sau care contravin misiunii asociației.

## Dificultăți în dialogul cu grupurile cointeresate

Pentru companii, principalele probleme care afectează relațiile cu partenerii sociali sunt: lipsa de profesionalism a multor organizații non-profit în derularea proiectelor agreeate, interacțiunea greoaie cu autoritățile statului, costurile de operare nejustificat de mari ale organizațiilor partenere, lipsa de eficiență în atingerea obiectivelor, lipsa de transparență, inconstanța comunicării.

## Principiile managementului grupurilor cointeresate

1. Managerii trebuie să identifice și să monitorizeze constant așteptările tuturor grupurilor cointeresate. Interesele acestora se vor regăsi în deciziile managementului corporațiilor.
2. În definirea strategiilor de business, managerii trebuie să țină cont de așteptările și contribuțiile partenerilor sociali și să inițieze un dialog deschis cu aceștia.
3. Managerii trebuie să adopte coduri de conduită conforme așteptărilor și resurselor fiecăruia dintre grupurile cointeresate.
4. Managerii trebuie să aibă în vedere un raport echitabil între contribuțiile grupurilor cointeresate și recompensele acordate acestora. Managerii trebuie să distribuie în mod corect în rândul partenerilor sociali și de afaceri atât beneficiile, cât și costurile generate de activitățile companiilor pe care le administrează.
5. Managerii trebuie să colaboreze cu alte entități private sau publice în scopul de a minimiza riscurile asociate companiilor pe care le administrează. De asemenea, managerii trebuie să găsească modalități de compensare adecvate, atunci când riscurile se transformă în prejudicii pentru grupurile cointeresate.
6. Managerii trebuie să evite activitățile care încalcă drepturile universale ale omului, precum și acțiunile considerate inacceptabile de către partenerii sociali ai companiilor.
7. Managerii trebuie să identifice conflictele potențiale care pot apărea între responsabilitățile lor față de companie și responsabilitățile lor legale și morale față de grupurile cointeresate. Aceste conflicte pot fi evitate prin dialog, raportare a performanțelor sociale, sisteme de recompensare și, atunci când este necesar, prin recurs la o terță parte.

(Conform Clarkson Center for Business Ethics, 1999)

# Dialogul dintre companii și partenerii lor

## Chestionar internațional

- 1) Ce presupune un dialog eficient între o companie și grupurile cointeresate ale ei?
- 2) Ce fel de instrumente pot fi utilizate într-o companie pentru a se construi relații bune cu grupurile cointeresate (să spunem, instrumente de management, de comunicare, relații publice, programe de responsabilitate socială corporatistă)?
- 3) Cum poate rezolva o companie faimosul paradox al grupurilor cointeresate generat de raportul dintre resursele finite ale unei companii și nevoile sau așteptările infinite ale grupurilor cointeresate? Cum se pot echilibra obiectivele unei companii cu interesele angajaților și partenerilor sociali și de afaceri ai ei?
- 4) Pentru ca în deciziile unei organizații să se aibă în vedere așteptările partenerilor sociali și de afaceri, aceste grupuri trebuie dispuse într-o ordine a importanței. Care sunt atributele relevante pentru crearea, într-o companie, a unei ierarhii a grupurilor cointeresate?
- 5) În România nu se poate vorbi de o comunitate de afaceri matură, cu coduri etice definind valori și standarde morale. Companiile nu își definesc și nu își cultivă o etică a dialogului cu grupurile cointeresate. Argumentați pentru importanța strategică a dialogului cu grupurile cointeresate și a existenței unor standarde de bune practici pentru relațiile cu acestea.



**STEPHEN B. YOUNG**

Stephen B. Young este *Global Executive Director, Caux Round Table*.

Avocat și scriitor, profesor de drept, a fost pro-decan al *Harvard Law School*. Specialist în limbi și cultură orientale, a făcut descoperiri arheologice în nordul Tailandei, incluse în patrimoniul *UNESCO*. Are studii de drept la *Harvard*. A publicat lucrări de etică, teorii politice și jurisprudență în *Wall-Street Journal*, *Washington Post* și *New York Times*. Ultima lucrare publicată este *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest With the Public Good*, 2003.

1. Un dialog eficient cu grupurile cointeresate pretinde, întâi de toate, identificarea partenerilor relevanți pentru o organizație. Grupurile relevante sunt fie acelea care, prin interesele lor, influențează viitorul și prosperitatea companiei, fie cele ale căror interese sunt ori pot fi afectate de către companie. Adică, investitorii, consumatorii, angajații, furnizorii, creditorii, comunitatea și mediile politice. De asemenea, o bună strategie de dialog presupune construirea unor canale de comunicare care să furnizeze companiilor informații credibile privind nevoile și așteptările grupurilor cointeresate și care să ofere acestor grupuri informații relevante despre companii. În sfârșit, un dialog eficient necesită o comunicare în ambele sensuri, o comunicare în care companiile vorbesc, dar și ascultă. Adesea, companiile nu ascultă. Este o greșeală. Pentru că, ascultând, pot învăța mai mult și, cunoscând mai mult, își pot concepe strategii mai bune.

2. *Caux Round Table* a dezvoltat

un astfel de instrument de evaluare a relațiilor cu partenerii sociali și de afaceri ai companiilor. *Arcturus*, o metodologie bazată pe chestionarea grupurilor cointeresate, permite managementului să identifice punctele tari și punctele slabe ale relațiilor dintre organizație și parteneri, precum și modalitățile de îmbunătățire a acestor relații.

3. O companie poate echilibra propriile obiective de afaceri cu interesele partenerilor aplicând așa-numita *regulă a tiraniei lui „sau“ și a geniului lui „și“*. În lucrarea sa *Built to Last*, Jim Collin arată că interesele partenerilor nu pretind neapărat sacrificarea intereselor companiei. Deciziile trebuie luate în acord cu principiul „interesele companiei și așteptările partenerilor“, nu conform regulii „interesele companiei sau așteptările celorlalți“. Dacă acționăm după regula lui „și“, putem identifica, în timp, acele strategii care aduc beneficii atât companiei, cât și grupurilor cointeresate. Acest lucru e posibil printr-un proces progresiv de cunoaștere a nevoilor celorlalți. Un astfel de efort duce la rezultate durabile.

4. Contextul social și economic în care operează o companie este în continuă schimbare. Ca atare, nu se poate vorbi de o ierarhizare rigidă a partenerilor unei organizații. Îmi imaginez grupurile cointeresate dispuse ca niște cercuri concentrice în jurul companiei, care trebuie să scruteze orizontul așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri.

5. Mai întâi, o strategie coerentă pentru dialogul cu partenerii este importantă pentru că astăzi companiile depind în tot mai mare măsură de resurse și bunuri intangibile precum valoarea mărcii, abilitățile și performanțele angajaților, reputația asociată calității produselor. Or, astfel de bunuri intangibile sunt create tocmai prin dezvoltarea acestor

relații cu grupurile cointeresate. Valoarea unei mărci, de pildă, este dată de modul în care este percepută de către consumatori. De asemenea, buna gestionare a relațiilor cu partenerii reduce riscurile care pot fi generate de deciziile companiei, sporește credibilitatea organizației și îi asigură un plus de stabilitate pe piață.

Iunie 2007

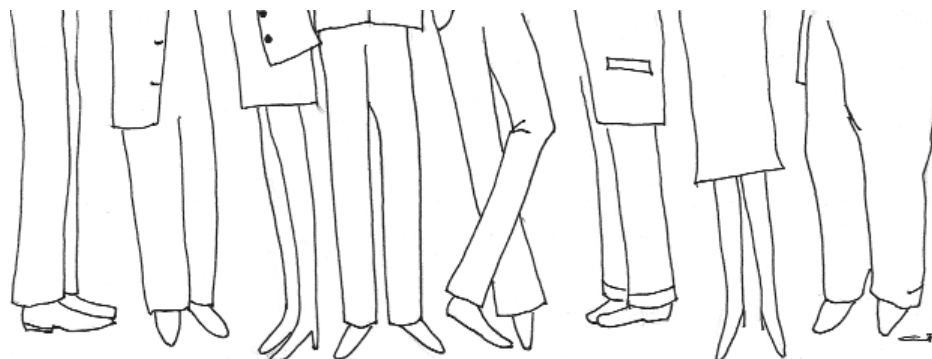


**NIKOS AVLONAS**

Nikos Avlonas este director al *Centre for Sustainability & Excellence (CSE)*, o organizație

internațională de consultanță în domeniile responsabilității sociale și guvernării corporatiste. Este implicat în proiecte de cercetare, colaborând cu instituții prestigioase precum *EFOM (European Foundation for Quality Management)*, *GRI (Global Reporting Initiative)*, *UNDP (United Nations Development Program)* și *EBEN (European Business Ethics Network)*.

1. În primul rând, companiile trebuie să-și identifice principalii parteneri sociali și de afaceri și să cunoască așteptările acestora. Un dialog eficient cu partenerii presupune o comunicare constantă și identificarea obiectivelor comune companiei și grupurilor sociale. În al doilea rând, comunicarea cu grupurile cointeresate se va dovedi eficientă în momentul în care vor fi create forumuri de dezbateri în care companiile să interacționeze cu grupurile reprezentative din comunitate. Con-



struirea unor relații sociale în afara canalelor de comunicare specifice mediului de afaceri reprezintă o cale sigură de implicare a comunității în procesul de definire a strategiilor și misiunii companiilor. Astfel de relații probează intenția sinceră a managerilor de a înțelege contextul social în care acționează.

2. Instrumentele cele mai eficiente de dialog cu grupurile cointeresate sunt acele forme de comunicare

care generează rețele sociale, partenariate între companii și organizațiile non-guvernamentale. Sunt utilizate, de asemenea, seminariile publice și workshop-urile. Participarea la dialog a cât mai multor reprezentanți ai grupurilor cointeresate îmbogățește informațiile privitoare la nevoile sociale ale comunităților. Cu cât crește diversitatea partenerilor din comunitate implicați în dialog, cu atât sporesc relevanța și credibilitatea deciziilor luate în urma dialogului. Alte instrumente folosite de companii pentru ierarhizarea grupurilor cointeresate și identificarea nevoilor acestora sunt cercetările sociologice, bazate pe interviuri și chestionare, și rapoartele sociale. Reunind informații privitoare la performanțele economice, sociale și de mediu ale companiilor, tripla raportare de responsabilitate corporatistă implică realizarea unui cadru formal prin care sunt preluate așteptările fiecărui grup cointeresat.

3. Identificarea acestor grupuri sociale care au o influență majoră asupra companiilor este esențială pentru a stabili prioritățile în relațiile cu comunitatea. Companiile trebuie să identifice nevoile sociale reale și să determine care dintre acestea pot fi satisfăcute. Managementul trebuie să realizeze un echilibru între propriile obiective și așteptările comunităților.

4. Consider că pentru companii principalele grupuri cointeresate sunt: guvernul, investitorii, managerii executivi, consumatorii, angajații și comunitatea. Ca autoare de proiecte de legi de interes public, *guvernele și agențiile guvernamentale* reprezintă cel mai formal și influent grup cointeresat. Pentru companii, cerințele acestui grup au prioritate. Ignorarea lor poate implica sancțiuni penale. *Acționarii* sunt proprietarii companiilor și ai proiectelor de afaceri ale acestora. Ei fac investiții de capital și au dreptul implicit de a-și recupera capitalul investit. De regulă, obiectivele acționarilor sunt strict financiare, vizând dezvoltarea pe termen lung sau obținerea de dividende. Dacă managerii executivi nu-și respectă angajamentul de a genera valoare adăugată pentru acționari, aceștia îi vor înlocui sau își vor plasa capitalul în investiții mai profitabile. Ori-

ce entitate economică trebuie, deci, să aibă în vedere interesele acționarilor, pentru că doar astfel poate supraviețui. Totuși, această formă de raportare pragmatică a obiectivelor companiilor la așteptările investitorilor nu intră neapărat în conflict cu nevoile sociale ale comunităților. *Managerii executivi* sunt cei responsabili pentru acțiunile și rezultatele companiei. Ei pot fi *parteneri*, atunci când dețin proprietatea entității juridice asigurând, în același timp, managementul companiei. Pot fi *directori*, fiind aleși de către proprietari și responsabili în fața acestora. În cazul corporațiilor listate la bursă, managerii executivi dețin un mandat legal și un mandat de încredere din partea acționarilor. Definind strategiile organizațiilor lor, managerii executivi trebuie să rezolve conflictele dintre interesele diferitelor grupuri cu care interacționează companiile. *Consumatorii* formează de regulă un grup neomogen. Instrumentele de cercetare de marketing folosite de către companii permit analiza grupurilor distincte de consumatori. Astfel, firmele obțin informații relevante despre contextul social, despre problemele și nevoile publicului. Nu în ultimul rând, dialogul permite companiilor să determine stringența așteptărilor consumatorilor și modalitățile concrete de a satisface nevoile sociale ale acestora. *Grupul angajaților* reunește personalul subordonat ierarhic managementului executiv, mai precis managementul de nivel mediu, supervizorii și angajații obișnuiți. Principalele așteptări ale angajaților sunt stabilitatea locului de muncă și siguranța financiară. Urmează, ca importanță, oportunitățile de dezvoltare profesională și posibilitățile de avansare în carieră. Anumite categorii de angajați vizează calitatea relațiilor de muncă ce le permit să-și folosească la maxim abilitățile intelectuale și creativitatea. Așteptările angajaților țin de aspirațiile lor individuale. Ipoteza generală asumată de management conform căreia orice angajat dorește să devină membru al unei echipe transformă „resursele umane” într-o masă omogenă de angajați. Pentru a avea succes, organizațiile trebuie să îi trateze pe angajați ca pe niște indivizi, cu propriile lor aspirații și așteptări. *Comunitatea* este importantă datorită influenței pe care o poate exercita asupra dezvoltării companiilor. Comunitățile pot sprijini mediul de afaceri, în cazul în care agreează politicile companiilor, sau, dimpotrivă, pot înfrâna dezvoltarea acestora, atunci când au îndoieli în ceea ce privește bunele lor intenții. Principalele probleme cu care se confruntă companiile în relațiile cu comunitățile sunt poluarea și șomajul. Acestea sunt motive suficient de importante pentru ca mediul de afaceri să dea importanța cuvenită dialogului cu partenerii sociali.

5. Rezumând, ignorarea așteptărilor grupurilor cointeresate poate însemna retragerea încrederii și, în consecință, a capitalului acestora, fie el financiar, intelectual sau de resurse umane. Partenerii sociali trebuie apreciați pentru contribuția lor, oricât de mică, adusă la succesul unei afaceri. Dacă urmăresc o dez-

voltare durabilă, companiile românești ar trebui să acorde o atenție din ce în ce mai mare dialogului cu grupurile cointeresate. Profitul pe termen scurt poate părea pentru mulți manageri un obiectiv dezirabil și ușor de atins. Însă și mai simplu este să-ți pierzi reputația prin ignorarea așteptărilor partenerilor.

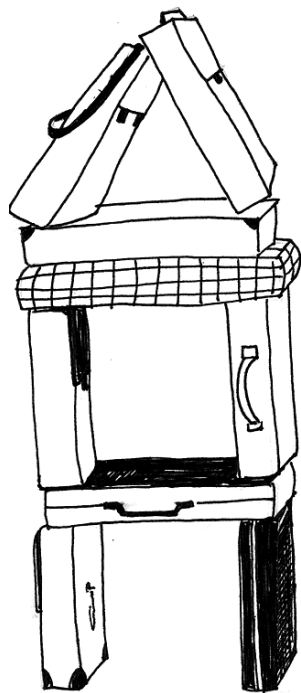
Iunie 2007


**THOMAS  
LOEW**

Thomas Loew este fondatorul și președintele *Institutului pentru Sustenabilitate*

(*Institute 4 Sustainability*), Berlin. Institutul oferă consultanța *Ministerului Mediului* din Germania și unor companii importante precum *Deutsche Bank*, *West LB* și *Wiener Stadtwerke*. Are studii economice și tehnice, dobândite la universitățile din Mannheim și Berlin. Este membru activ în cadrul unor prestigioase comisii de cercetare ecologică din Germania

1. Convingerea conform căreia companiile trebuie să acorde o atenție sporită așteptărilor grupurilor cointeresate a început să capete contur în Germania în anii '90. În acea vreme, dezbaterile despre responsabilitățile companiilor față de mediul dominau agenda publică. Treptat, s-au conturat mecanisme de gestionare a dialogului corporațiilor cu aceste grupuri. La scurt timp, a urmat preocuparea firească a mediului academic de a conceptualiza și de a impune modele care să surprindă la nivel teoretic acest dialog. La rândul lor, companiile și-au însușit rapid noul discurs, pretinzând că dialogul cu angajații, clien-



ții, autoritățile a existat „dintotdeauna”, doar că mult timp nu s-a numit „*stakeholder dialog*”. Astăzi, când vorbim despre dialogul companiilor cu partenerii lor, avem în vedere cu precădere problemele sociale și de mediu, dar mai ales dialogul cu grupurile care manifestă o atitudine critică față de acțiunile compa-

niei, de regulă ONG-uri, comunități învecinate, asociații de protecție a consumatorilor, pentru a da doar câteva exemple. Când mă refer la eficiența dialogului, am în vedere aici ambele părți, compania și grupurile cointeresate. În dialogul cu partenerii sociali se aplică aceleași reguli ca în cazul negocierilor de afaceri: 1) scopul discuției trebuie cunoscut de toate părțile implicate; 2) informațiile deja existente trebuie aduse la cunoștința participanților înainte de dialog; 3) părțile trebuie să se respecte reciproc și să accepte puncte de vedere contrare. Totuși, se poate spune că dialogul cu grupurile critice are un alt caracter, ia alte forme decât în cazul negocierilor de afaceri. De regulă, în dialogul cu acestea nu există relații de afaceri. De multe ori, compania dorește să învețe din acest exercițiu critic, în timp ce grupurile critice speră să determine o schimbare în comportamentul companiei. Compania, la rândul ei, așteaptă ca și partenerii ei sociali să învețe din acest dialog, și, dacă este cazul, să-și relativizeze poziția critică.

2. Guvernarea corporatistă este o noțiune folosită inflaționară în ultima perioadă. După părerea mea, conceptul merită o utilizare mai riguroasă din partea mediului de afaceri. În mare, guvernarea corporatistă privește modul în care o companie este condusă și controlată. Ea reunește principiile și instrumentele care reglează raporturile dintre manageri și acționari. De pildă, codul german de guvernare corporatistă delimitează responsabilitățile *Adunării Generale a Acționarilor*, a *Consiliului de Supraveghere*, a managementului unei corporații. Iată câteva instrumente pentru un dialog eficient cu partenerii: 1) vizite în cadrul companiilor, *Ziua Porților Deschise*; 2) participarea grupurilor cointeresate la conferințe/seminarii/workshop-uri privitoare la problemele sociale și de mediu generate de companii; 3) discuții individuale cu reprezentanți ai grupurilor cointeresate; 4) implicarea acestor grupuri în procesul de raportare socială. Companiile mici și mijlocii din Germania utilizează deja anumite instrumente de interacțiune cu grupurile cointeresate. Raportarea socială și de mediu este un instrument rezervat marilor companii, nefiind o practică uzuală la nivelul IMM-urilor, dominante în economia germană.

3. Raportul conflictual dintre resursele limitate ale companiei și așteptările infinite ale grupurilor cointeresate nu-și va găsi ușor rezolvarea. Întrebarea care se pune este, mai degrabă, cum poate folosi o companie cel mai eficient resursele de care dispune. Tocmai aici intervine dialogul cu grupurile critice. Acestea pot sugera companiilor modul în care să răspundă așteptărilor societății. De exemplu, până acum câțiva ani, în rapoartele de sustenabilitate ale companiilor se regăseau cu precădere informații despre investițiile în domeniul protecției mediului. Însă multe asociații din domeniul protecției mediului erau interesate mai degrabă de consecințele nefaste ale procesului de producție asupra mediului decât de acele informații privind investițiile în mediu.

4. Ierarhizarea grupurilor cointeresate presupune, mai întâi, identificarea acelor grupuri care exercită o poziție critică față de activitățile companiei. În al doilea rând, trebuie să vedem în ce măsură aceste critici sunt justificate. Este necesară, de asemenea, conștientizarea provocărilor sociale și de mediu cărora compania trebuie să le facă față, precum și dialogul cu organizațiile care tratează critic aceste probleme.

5. Nu aș merge atât de departe încât să recomand tuturor companiilor să intre într-un dialog sistematic cu grupurile cointeresate. Marile corporații își pot permite acest gest de transparentă, însă pentru multe companii mici și mijlocii acest dialog poate implica costuri destul de mari.

Dialogul cu grupurile cointeresate aduce companiei multe avantaje. Prin dialog, companiile ajung să înțeleagă contextul social în care operează, să anticipeze riscurile și impactul acestora asupra afacerilor. Sfatul meu este acela de a iniția profilactic acest dialog cu cei care manifestă o poziție critică față de companie.

Iulie 2007


**SABINE  
BRAUN**

Sabine Braun este director al companiei *akzente Kommunikationsberatung*, o agenție de

consultanță pe probleme de mediu și dezvoltare durabilă. Are studii de comunicare, germanistică și psihologie, dobândite în cadrul *Ludwig-Maximilian-Universität* din München. Din 1995, este membră a consiliului director al *future e.V.* – o inițiativă a sectorului privat în domeniul protecției mediului. Oferă consultanță unor companii importante precum *BMW*, *Allianz*, *Audi*, *Bayer* și *Metro*.

1. Un dialog eficient cu grupurile cointeresate poate fi privit ca un compromis între infnitele așteptări ale acestor grupuri și resursele limitate ale companiei. Între acestea nu va exista niciodată un consens deplin. Dată fiind diversitatea intereselor pe care le reprezintă, grupurile sociale doresc să obțină cât mai mult de la companii. Companiile, la rândul lor, sunt nevoite să balanseze în permanență costurile și beneficiile generate de satisfacerea așteptărilor acestor grupuri. Companiile nu pot satisface toate așteptările comunității. Ceea ce pot face, însă, este să conștientizeze exigențele și nevoile grupurilor cointeresate, evaluând de la caz la caz posibilitatea de a le satisface. Dincolo de responsabilitățile sociale și față de mediu pe care și le asumă voluntar, companiile nu trebuie să preia în totalitate obligațiile statului de a satisface nevoile de bază ale societății. Mai curând, rolul companiilor este de a interveni în spații sociale deficitare,

(continuare în pag. 6)

## Dialogul dintre companii și partenerii lor

(urmăre din pag. 5)

care pot fi clar definite și care implică utilizarea competențelor lor de afaceri. Un consens total nu poate fi obținut nici măcar în urma unui dialog eficient. În urma unui dialog, chiar și concluziile de tipul „suntem de acord că nu suntem de acord” reprezintă un rezultat important.

2. Cel mai eficient instrument în dialogul cu grupurile cointeresate este confruntarea directă a factorilor de decizie dintr-o companie cu aceste grupuri. Adesea, însă, atunci când se discută teme sensibile, părțile constată că dialogul este posibil și cât se poate de benefic. Cu siguranță, există o multitudine de instrumente eficiente pe care companiile le pot folosi în dialogul cu partenerii. *Ziua Porților Deschise* este un exemplu care poate facilita dialogul cu comunitatea, familiile angajaților și potențialii angajați. Pentru marile corporații se recomandă în plus publicarea rapoartelor de responsabilitate socială. Nu trebuie uitată nici discuțiile individuale cu reprezentanții grupurilor cointeresate, această abordare fiind de cele mai multe ori cea mai adecvată.

3. A se consulta răspunsul la întrebarea 1.

4. Companiile trebuie să realizeze o listă a grupurilor cointeresate și să identifice formele de dialog existente. Este necesar să se identifice și să se clasifice nevoile și așteptările partenerilor. Trebuie luată în calcul și influența fiecărui grup asupra evoluției companiei. Se ajunge astfel la o ierarhie a grupurilor cointeresate, stabilindu-se acțiunile prioritare și formele de dialog necesare.

5. Dialogul cu grupurile cointeresate este cu atât mai important pentru companiile care acționează într-un mediu social fără norme bine conturate și fără modele de comportament. Construirea unei culturi a parteneriatului este vitală pentru corporații, asigurându-le bunăstarea pe termen lung. Este cunoscut faptul că investitorii și companiile preferă să investească în piețele în care aceste norme funcționează nu numai la nivel legal ci și la nivel moral.

Iunie 2007



**ANDREAS RASCHE**

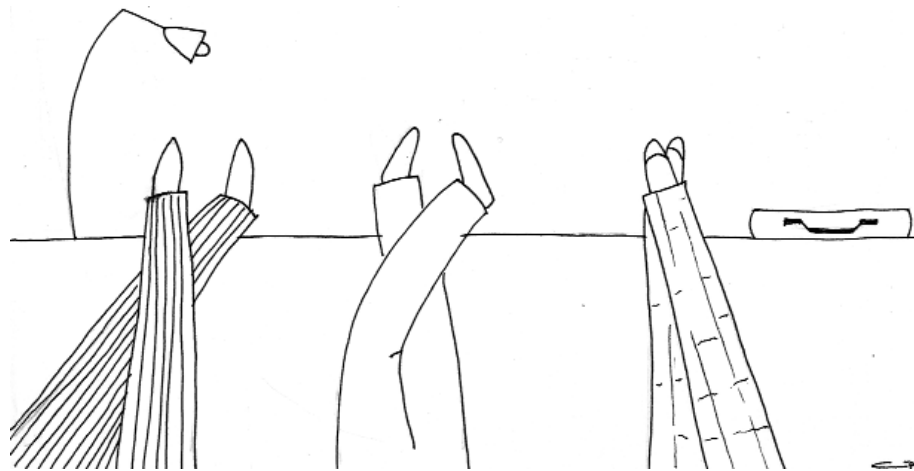
Andreas Rasche desfășoară un stagiu de cercetare la New York, în cadrul

*United Nations Global Compact*. Predă etică în afaceri la *Helmut-Schmidt-University*, Hamburg. Este membru al *British Academy of Management* și *European Group for Organizational Studies*. Ultima carte publicată este *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Heidelberg/New York, Springer, 2007.

1. Pentru mine, un dialog eficient presupune ca ambele părți, compania și partenerii ei, să-și explice aș-

teptările. De asemenea, este necesară o deschidere față de argumentele celeilalte părți, fără a-i respinge solicitările pe motive ideologice. Dialogul cu partenerii sociali nu este util doar din rațiuni strategice, pentru prevenirea anumitor riscuri. El presupune, mai presus de toate, un proces de învățare din care profită toate părțile implicate. Pentru a ajunge la o astfel de formă de dialog înțeles ca proces de învățare, este nevoie de o comunicare constantă care să determine schimburi de argumente, acceptarea opiniilor critice, acțiuni comune și, în cele din urmă, parteneriate durabile.

2. Pentru identificarea nevoilor partenerilor sociali, marile companii folosesc, de regulă, instrumente clasice precum focus-grupuri, întâlniri publice, workshop-uri. Apariția unor instrumente și standarde de responsabilitate socială, precum cele dezvoltate de *United Nations Global Compact* și *Inițiativa Globală de Raportare (GRI)*, a încurajat companiile să integreze dialogul cu partenerii sociali în strategiile de afaceri. *Global Compact*, de pildă, invocă necesitatea unui cadru de comunicare între companii și partenerii lor sociali, reprezentanți ai socie-



tății civile, syndicate, reprezentanți ai mediului academic. Astfel de platforme de dialog social permit corporațiilor să acumuleze informații despre contextul social în care operează și să utilizeze în folosul lor această cunoaștere despre mediul extern.

3. Sunt două aspecte care trebuie considerate aici. În primul rând, nici o corporație nu poate să intre în dialog cu toți partenerii sociali și de afaceri. Conceptul de „grup cointeresat” (*stakeholder*) – reunind toate acele grupuri care sunt afectate sau pot afecta obiectivele unei corporații – este mult prea vag și presupune implicarea tuturor părților afectate. Paradoxul generat de raportul dintre posibilitățile limitate ale companiilor și așteptările sociale infinite devine mai puțin contrastant în condițiile în care companiile încearcă să identifice și să ierarhizeze cele mai importante grupuri sociale, precum și modalitățile adecvate de interacțiune cu acestea. În al doilea rând, este dezirabil ca partenerii sociali ai companiilor să aibă așteptări rezonabile de la acestea. De exemplu, grupurile partenere pot cere companiilor să respecte legile și să acționeze responsabil. Dimpotrivă, nu este acceptabil să pretindem

companiilor să se implice în acte de filantropie în condițiile în care acestea afectează stabilitatea lor financiară. Este necesar ca, în ceea ce privește așteptările grupurilor cointeresate, să distingem între cerințele impuse de lege (obligatorii), responsabilitățile morale (dincolo de lege, cu un grad de obligativitate mai scăzut) și acțiunile caritabile (pur opționale).

4. Există trei elemente care determină importanța fiecărui grup cointeresat în raport cu o organizație: *capacitatea de influență* a grupului, *stringența solicitării* și *legitimitatea* acesteia. Companiile trebuie să aibă în vedere toate aceste trei criterii. Adesea, partenerii sociali acordă o prea mare importanță legitimității cerințelor, ignorând ceilalți doi factori. Supraestimând legitimitatea, se uită faptul că resursele financiare și de timp ale companiilor sunt limitate. Iată de ce, împreună, capacitatea de influență a grupurilor sociale și stringența solicitărilor lor, alături de legitimitatea cerințelor, permit o ierarhizare mai pragmatică a partenerilor sociali ai companiilor. Consider că procesul de identificare a grupurilor cointeresate necesită comunicare. Comunicarea nu este rezultatul, ci premisa unei bune administrări a relațiilor cu partenerii. În lipsa comunicării, managementul relațiilor

mai important pentru companiile românești, care tocmai încep să cointeractiveze problemele generate de relațiile cu grupurile cu care interacționează. Managerii români au șansa de a crea oportunități de afaceri tocmai prin dialog social, prin administrare responsabilă, orientată către dezvoltare durabilă.

Iulie 2007



**ALAN KNIGHT**

Alan Knight este Directorul departamentului de *Standarde Etice* din cadrul *Institute of Social*

*and Ethical AccountAbility*. În această calitate, coordonează activități de dezvoltare a standardelor etice, de cercetare și training. Are o experiență de peste 15 ani în domeniul dezvoltării durabile. Este auditor certificat în domeniul protecției mediului și deține titlul de doctor al *University of Alberta*.

1. Un dialog eficient al unei companii cu grupurile cointeresate presupune o strategie de implicare a acestora în activitățile organizației. Adică, a înțelege și a ține seama în procesul de decizie de așteptările și problemele acestora, a răspunde acestor așteptări conform politicilor și practicilor companiei și în acord cu contextul economic în care operează aceasta.

2. Este necesar ca, din când în când, organizațiile să își revizuiască instrumentele de management și de comunicare utilizate în relațiile cu grupurile cointeresate. *AccountAbility* a creat astfel de instrumente de dialog.

3. Cunoașterea problemelor și așteptărilor grupurilor cointeresate permite organizațiilor să creeze beneficii de ordin financiar, social și de mediu pe termen lung. Companiile trebuie să înțeleagă că într-o afacere preocuparea față de nevoile grupurilor cointeresate nu reprezintă un cost suplimentar, ci un mijloc de a genera plus-valoare pe termen lung. Necunoașterea așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri reduce capacitatea unei organizații de a crea plus-valoare. Implicarea partenerilor în procesul de decizie al organizațiilor este o investiție necesară pentru succes.

4. Nu este suficient ca organizațiile să identifice grupurile sociale și economice de care depind. Este important ca firmele să înțeleagă importanța fiecăruia dintre parteneri, evaluând raporturile cu aceștia.

5. Companiile au nevoie să înțeleagă piața și mediul în care operează, contextul social, legislativ și de business în care își desfășoară afacerile. În acest scop, firmele trebuie să cunoască interesele partenerilor și să țină cont de acestea în deciziile pe care le iau. În piețele avansate, fără o astfel de interacțiune și în lipsa unei astfel de cunoașteri, organizațiile eșuează. Pentru companii, cunoașterea și înțelegerea nevoilor partenerilor nu este doar un mod de

identificare și prevenire a riscurilor, ci și o sursă de oportunități. Organizațiile pot identifica și crea avantaje pe termen lung prin dialog și etică în relațiile cu parteneri sociali și de afaceri.

Iulie 2007



**HIROSHI  
ISHIDA**

Hiroshi Ishida este director executiv al *Caux Round Table*, Japonia. Profesor la *Institute of*

*Social Sciences, University of Tokyo*. Specializat în științe sociale și etică în afaceri. A publicat *Social Mobility in Contemporary Japan*.

1. În funcție de cultura ei organizațională și de contextul social în care operează, fiecare companie dă propriul ei înțeles eficienței dialogului cu partenerii. Cred, însă, că există elemente și criterii pe care o organizație le poate utiliza pentru a analiza eficiența comunicării cu grupurile cointeresate.

Întâi de toate, un dialog se dovedește eficient atunci când aduce valoare companiei și societății. Pentru asta, este necesar ca firmele să identifice grupurile de care depind și pe care le pot afecta, să stabilească ce tipuri de raporturi doresc să dezvolte cu comunitățile, să recepteze și să răspundă la cerințele publicului. Dialogul este o comunicare în ambe-

le sensuri. Nu este suficient ca el să fie inițiat. El trebuie organizat, el trebuie să genereze răspunsuri din partea grupurilor interlocutoare, el trebuie conceput ca un proces continuu. Totodată, dialogul este eficient atunci când determină schimbări reale în atitudinile indivizilor, fie ei angajați ai companiei sau membri ai comunității. Pentru a organiza un astfel de dialog, o organizație trebuie să-și definească propria identitate, o misiune în acord cu poziția pe piață și obiectivele investitorilor, un set de norme și valori etice care să ofere repere în procesul de decizie. Companiile trebuie să fie conștiente de influența lor socială și să-și construiască strategii pentru relațiile cu comunitatea. Pe scurt, un dialog eficient cu grupurile cointeresate este un proces care determină transformări la nivelul managementului, al angajaților, al produselor și serviciilor companiei, precum și în rândul partenerilor acesteia.

2. Construirea unor bune relații cu partenerii sociali și de afaceri ai unei companii presupune un proces continuu și dificil. Pentru un dialog cu partenerii, organizațiile pot folosi orice instrumente de decizie și de comunicare, *strategii de responsabilitate socială corporatistă (CSR)*, guvernare corporatistă, instrumente de implicare a grupurilor cointeresate în procesul de decizie, relații publice. Eficiența dialogului cu partenerii depinde, însă, nu atât de instrumentele de management utilizate, cât de motivația și deschiderea companiei față de problemele comunităților din mediul social în care funcționează. De asemenea, pentru

a fi eficient, dialogul cu partenerii trebuie să se bazeze pe o relație sănătoasă între companie și grupurile cu care interacționează. În acest scop, politicile de responsabilitate socială trebuie să facă parte din strategia de management a firmelor. Nu se poate vorbi de responsabilitate socială în cazul unei companii care nu este profitabilă, care nu respectă legile și care nu reușește să ofere pieței produsele și serviciile cerute. Cunoașterea mediului social este esențială pentru dezvoltarea unui dialog eficient cu grupurile cointeresate. Companiile trebuie să înțeleagă natura, problemele și responsabilitățile fiecărui grup cu care interacționează. Fără o atare înțelegere a contextului social în care este plasată, o organizație nu poate câștiga încrederea grupurilor cu care interacționează și, deci, nu poate construi relații durabile cu acestea.

*Caux Round Table* a definit un set de *Principii de Etică în Afaceri* pe baza cărora funcționează *Arcturus*, un instrument de management al dialogului cu partenerii sociali și de afaceri ai companiilor. Este un exemplu de metodologie cu ajutorul căreia organizațiile dobândesc o imagine de ansamblu a așteptărilor grupurilor cointeresate și a relațiilor cu acestea. Acest instrument permite companiilor să își raporteze performanțele sociale la un sistem de repere general valabile într-o industrie ori într-o anumită piață.

3. Acest paradox al relațiilor cu grupurile cointeresate nu este o problemă reală. De fapt, el poate fi transformat de către companii în oportunități de a produce schimbări în so-

cietate. Limitele impuse de așteptările grupurilor cu care interacționează determină firmele să își reanalizeze obiectivele astfel încât printre acestea să se regăsească și interesele partenerilor. *CSR Innovation* este un exemplu de instrument folosit de organizații pentru a-și analiza calitatea relațiilor sociale. Cu ajutorul unor astfel de analize, companiile pot construi strategii de management al relațiilor cu grupurile cointeresate care să maximizeze performanțele financiare, sociale și de mediu. Odată ce își stabilesc obiectivele vizate în dialogul cu partenerii, companiile trebuie să se concentreze asupra așteptărilor acestora. Nu este de ajuns ca organizațiile să identifice problemele grupurilor cointeresate. Aceste probleme trebuie discutate cu partenerii, astfel încât să provoace decizii atât din partea companiilor, cât și din partea comunităților. Companii japoneze precum *Nissan Motors* au strategii interesante de dialog cu partenerii sociali și de afaceri. Cu ocazia definirii, în 2005, a politicii de *CSR*, *Nissan* și-a identificat nouă domenii principale de responsabilitate corporatistă. În anul următor, compania și-a invitat principalele grupuri cointeresate la o dezbatere deschisă privitoare la propria ei strategie de responsabilitate socială. Compania a creat un cadru de comunicare în care au fost incluse discuții cu acționarii, angajații, organizațiile de protecția mediului, consumatorii, furnizorii și ceilalți parteneri de afaceri. Dispunând de o cunoaștere mai

(continuare în pag. 8)

**EIT-Forum Auto, importatorul Volvo în România** a inițiat, începând din anul 2005, un program complex de Responsabilitate Socială Corporatistă pornind de la valorile brandului pe care îl reprezintă.  
**Fundația Life for Life** a continuat și dezvoltat din punct de vedere logistic și organizatoric programele începute în cadrul companiei și a implementat numeroase alte proiecte cu un buget de peste 300.000 euro.



Programele Fundației Life for Life sunt organizate în următoarele direcții:

#### Educație, Învățământ și Cercetare

**Matematică și fizică:** premii și burse de instalare pentru olimpici  
**Filosofie:** Școală de vară – Noi perspective asupra fenomenologiei și teologiei  
**Istorie:** Congresul european de Istorie a Religiiilor; Bursa Oxford Brooks  
**Medicină și Cercetare:** Înființare RONOS, Congrese Internaționale  
**Economie:** Studiul GEA – Agenda Lisabona  
**Jurnalism:** Premiul pentru Studentul Anului - Asociația VIP  
**Științe politice și sociologie:** Burse NEC  
**Muzică clasică:** Șerban Lupu – Curs de vioară Tescani

#### Dezbateri interdisciplinare

Forum Volvo – Dilema Veche, la NEC  
Youth Summit – Asociația Oricum  
Conferința internațională de Comunicare – Universitatea București  
Dialog internațional – Membru al ADERSE

#### Cultură

Festival de muzică clasică, Cetatea Brașovului  
Concert de pian Radu Lupu la Amsterdam – ICR  
Rezidențiat Cvartet Belcea – ICR  
Gală de dans – Dance Energy Răzvan Mazilu  
Târg de carte Bookfest  
Supliment aniversar Revista 22 – Mihai Șora la 90 de ani  
Promovarea literaturii contemporane  
Promovarea filosofiei românești în străinătate

#### Social Umanitar

Proiect umanitar pentru sinistrați Moldova – Misiune Posibilă  
Proiect pentru orfani și copii defavorizați  
Proiect de susținere, medicină paliativă  
Proiect de ajutor umanitar pentru vârstnici și persoane cu dizabilități

## Dialogul dintre companii și partenerii lor

(urmare din pag. 7)

bună a contextului social în care operează, Nissan și-a creat o strategie de CSR flexibilă, care răspunde mai bine nevoilor în schimbare ale comunității.

În Japonia, *Caux Round Table* oferă organizațiilor instrumente pentru managementul dialogului cu partenerii. Acestea permit cunoașterea limitelor de comunicare ale companiilor și a nevoilor societății și stabilirea unor priorități ale dialogului cu partenerii.

4. Într-o lume ideală, companiile nu ar trebui să-și ierarhizeze partenerii după o ordine a importanței. În practică, organizațiile sunt obligate să facă acest lucru pentru a-și atinge obiectivele. Principalele grupuri cointeresate sunt selectate în funcție de contextul social și de misiunea, obiectivele, puterea economică și influența socială ale companiei. Odată identificate de către firme, aceste grupuri trebuie consultate prin dezbateri publice, workshop-uri și alte forme de comunicare specifice. Este vorba de un proces continuu prin care se obțin informații care trebuie să genereze decizii și de management și revizuirii de strategii. În companiile japoneze grupurile cointeresate sunt, în ordinea importanței, angajații, furnizorii, consumatorii și acționarii și proprietarii, introduși recent în strategiile de management al relațiilor cu partenerii. Evident, însă, aceste ierarhizări diferă de la o companie la alta, în funcție de mediul de afaceri, de in-

dustria și de cultura organizațională.

5. Pentru companiile aflate în căutarea unei identități, a unor valori și obiective pe termen lung, dialogul cu partenerii sociali și de afaceri este de neînlocuit. Implicarea grupurilor cointeresate în deciziile de management are darul de a aduce companiile la realitate. Instrumentele de comunicare și metodologiile de interviuare a partenerilor sociali aduc companiilor informații reale despre oameni reali cu probleme reale. În măsura în care devin conștiente de mediul social în care funcționează, companiile pot preveni anumite riscuri și pot sesiza anumite oportunități de dezvoltare pe termen lung. În măsura în care oamenii de afaceri nu înțeleg contextul social în care operează, aceste probleme și oportunități se transformă în amenințări pentru companii. Companiile nu funcționează în vid. Ele fac parte din societate și acționează în mijlocul unor comunități. Ca atare, companiile sunt direct interesate să creeze comunități apte să progreseze, comunități care, la rândul lor, vor oferi mediului de afaceri condițiile de care are nevoie ca să se dezvolte.

Eiichi Shibusawa, supranumit „părintele capitalismului japonez”, susținea posibilitatea unei armonii între morală și afaceri. Liderii români de afaceri au marea șansă de a se alătura celor care încearcă să restabilească valorile morale ale societății în care trăiesc. Ei au ocazia de a participa la acest proces de

reînnoire a societății românești creând un dialog cu partenerii sociali și de afaceri ai companiilor. Este important ca ei să înțeleagă că implicarea partenerilor sociali în strategiile de management este benefică atât pentru companii cât și pentru comunități.

Iulie 2007

### BRIGITTE MONSOU TANTAWY

Dr. Brigitte Tantawy Monsou este director al departamentului *Business Role Focus Area* în cadrul *World Business Council for Sustainable Development*. A predat la *Leeds University*, fiind specializată în domeniul raportării sociale. Este membră a unor forumuri internaționale care tratează aspecte de dezvoltare durabilă. A lucrat pentru *Unilever*, *Danone* și *Nabisco*.



World Business Council for Sustainable Development

1. Un dialog eficient cu partenerii sociali și de afaceri ai unei companii presupune o comunicare continuă, în ambele sensuri, și o implicare a tuturor grupurilor cointeresate, nu doar a celor care pot aduce beneficii companiei.

2. Organizațiile au nevoie de instrumente de comunicare care să le permită să identifice grupurile cointeresate, să colecteze informații privind nevoile acestora, să urmărească progresul relațiilor cu aceste gru-

puri. Aceste instrumente trebuie revizuite și adaptate contextului social și pieței.

3. De remarcat aici că satisfacerea de către companii a „nevoilor și așteptărilor infinite” ale partenerilor sociali și de afaceri nu presupune neapărat un spor al investițiilor în bunuri tangibile. În cazul angajaților sau al comunității, de pildă, calitatea vieții nu se reduce la o cantitate de bunuri tangibile ce ar putea fi oferite de către firme. În oferta companiilor față de grupurile cointeresate trebuie să se regăsească și beneficii intangibile precum conservarea mediului, respectarea drepturilor generațiilor viitoare, protejarea speciilor pe cale de dispariție și, în general, reducerea impactului negativ pe care îl au anumite industrii asupra mediului și comunităților.

4. Pentru a-și identifica grupurile cointeresate și a stabili o ordine a importanței partenerilor, o organizație trebuie să distingă între grupurile pe care le poate afecta și grupurile de care poate fi afectată. Trebuie să se aibă în vedere atât impactul direct, cât și impactul indirect al interacțiunilor dintre companii și partenerii lor.

5. Managerii români trebuie să înceapă să gândească pe termen lung. Nu putem crea valori durabile dacă nu ținem seama de interesele tuturor partenerilor sociali și de afaceri. Pentru a se dezvolta, o companie are nevoie de o comunitate care se dezvoltă.

Iunie 2007

Interviuri și traducere de

**Dana Oancea și Bogdan Diaconu**



## Pentru noi, Educația contează

www.siveco.ro  
www.advancedelearning.com

„Caravana SEI” reunește anual 1500 de participanți, „promotori” ai eLearning-ului

Cupa SIVECO, ajunsă în 2007 la a 5-a ediție, atrage 2500 de elevi și profesori în fiecare an

„Șansa de a deveni campion” atrage 2000 de elevi în fața computerelor în fiecare week-end

Edițiile CNIV („Conferințe Naționale de Învățământ Virtual”) au promovat până acum 1000 de lucrări valoroase

100 de participanți la „Tabăra Forum IT”

200 de participanți în fiecare dintre cele cinci ediții de până acum ale „Școlii de vară SIVECO”

Academia SIVECO și programele de master derulate în parteneriat cu ASE dau tinerelor generații șansa de „creștere” prin învățare, practică și performanță

Parlamentari pentru trei zile, tinerii își dezvoltă abilitățile democratice la primul „Parlament al Tinerilor”, propus de asociația Pro Democrația

Conferințe civice „Despre buna folosință a democrației” împreună cu ARDOR

„Să învățăm, să învățăm!” alături de World Vision și 100 de profesori și elevi din mediul rural

„Fii inteligent, nu fi violent!”: educația combate excluderea socială și delincvența școlară



NIKOS AVLONAS\* &amp; ELAINE DE MEYER\*\*

# De la profit la așteptările comunității

Într-o epocă în care mediul se degradează pe zi ce trece, corupția în lumea afacerilor se accentuează, iar nivelul de sărăcie crește, sunt tot mai manifeste presiunile exercitate de către comunități asupra companiilor. Comunitățile pretind acestora din urmă să își asume anumite obligații sociale și față de mediu, reducând impactul negativ al activităților economice. La rândul-le, liderii lumii de afaceri încep să conștientizeze și să admită faptul că deciziile lor depășesc sfera economicului, influențând, adesea negativ, domeniile social și politic. Într-o tot mai mare măsură, ei impun mediului de afaceri standarde etice și acțiuni conforme acestora, precum programe voluntare de responsabilitate corporatistă și evaluări ale performanțelor sociale și de mediu ale companiilor.

Organizațiile non-guvernamentale care militează pentru respectarea drepturilor angajaților și ale

consumatorilor sau pentru protejarea mediului au dat o amploare globală subiectului responsabilității morale corporatiste. În ceea ce-i privește, managerii au început să fie tentați de rolul de campioni ai comunităților, sesizând avantajul de a-și promova afacerile și produsele drept responsabile social și neagresive față de mediu. Astfel, conceptele de etică în afaceri și de responsabilitate corporatistă modifică înseși noțiunile clasice de *firmă* și *afacere*. Obiectivul unic al companiilor nu mai este acela de maximizare a profitului investitorilor. Proprietarii și acționarii nu mai sunt singurele personaje ale lumii afacerilor. Atenția față de interesele comunităților, implicarea partenerilor sociali ai companiilor în procesul de decizie, preocupările de a răspunde așteptărilor consumatorilor, transparența și raportarea performanțelor sociale sunt modalități prin care managementul caută să răspundă așteptă-

rilor unui număr mai larg de grupuri cointeresate.

## Pentru un dialog al companiilor cu partenerii lor sociali

Așa-numitele grupuri cointeresate – consumatorii, angajații, furnizorii și ceilalți parteneri de afaceri, guvernul și agențiile guvernamentale, acționarii și proprietarii – reprezintă sursa cea mai fertilă de informații necesare dezvoltării unei afaceri și evoluției unei organizații. Dialogul cu aceste grupuri și implicarea lor în deciziile companiilor sunt esențiale pentru stabilitatea și profitul acestora. Punctele de vedere ale partenerilor sociali și de afaceri ai companiilor reflectă, de fapt, performanțele economice și sociale ale lor, putând fi utilizate pentru a orienta strategiile de management. În relațiile cu partenerii sociali și de afaceri, există un potențial neexploatat de către manageri. Pentru a crea valoare din aceste relații, companiile trebuie să creeze un dialog constant, să dea importanța cuvenită atitudinilor critice și să implice grupurile cointeresate în procesul de decizie. Altfel, firmele risipesc

acest capital al relațiilor sociale atrăgându-și conflicte și riscuri de neevitat pe termen lung.

## Responsabilitate corporatistă și dialog cu partenerii sociali

Pentru a-și face cunoscute și explica obiectivele și standardele la care se raportează, companiile își pot implica partenerii sociali și de afaceri în programele dedicate comunităților. Grupurile partenere se pot implica în activitățile sociale ale companiilor prin voluntariat, oferirea de informații privitoare la nevoile comunităților și chiar prin investiții financiare. Pentru a-și încuraja partenerii să se implice în propriile sale programe comunitare, o companie trebuie să creeze instrumente de comunicare și platforme de dezbatere publice. Dialogul social și implicarea grupurilor cointeresate în decizii și în acțiunile comunitare oferă companiilor un spor de credibilitate.

Iunie 2007

Traducere de  
Dana Oancea și  
Bogdan Diaconu

\* Nikos Avlonas (Grecia) este director al *Centre for Sustainability & Excellence (CSE)*, Atena, o organizație internațională de consultanță în domeniile responsabilității sociale și guvernării corporatiste. Este implicat în proiecte de cercetare, colaborând cu instituții prestigioase precum *EFOM (European Foundation for Quality Management)*, *GRI (Global Reporting Initiative)*, *UNDP (United Nations Development Program)* și *EBEN (European Business Ethics Network)*.

\*\* Elaine De Meyer este cercetător la CSE.

### PETROM: Respect pentru viitor

program de responsabilitate socială

Viitorul se schimbă cu fiecare pas pe care-l facem.  
Proiectul Petrom "Parcurile Viitorului" a intrat în faza de execuție a ideilor câștigătoare.



Petrom te invită la o plimbare prin parcurile viitorului.  
Intră pe [www.parcurileviitorului.com](http://www.parcurileviitorului.com) și descoperă cele mai bune idei de arhitectură și peisagistică pentru reconfigurarea spațiilor verzi din orașele României.



**PETROM**  
Membru OMV Grup



Interviu cu ANETA BOGDAN\*

## Mărci, dialog, reputație

Mărcile sau brandurile reprezintă suma elementelor concrete sau de natură simbolică, verbale ori vizuale, care identifică în mod unic o companie, un produs sau un serviciu. În parte, mărcile sunt expresia valorilor și misiunii asumate de către investitori. În parte, ele sunt creația managerilor și angajaților, rezultatul acțiunilor lor, al modului lor de raportare la obiectivele și standardele companiei. Brandurile țin, în sfârșit, de percepția publică, de raportul dintre promisiunile mesajelor corporatiste și așteptările publicului față de companii.

Mărcile sunt, deci, rezultatul unui efort de comunicare cu grupurile de care depinde evoluția unei companii ori soarta unui produs pe piață, de la investitori la angajați, de la parteneri de afaceri la consumatori și comunitate.

Brandurile sunt în egală măsură o formă de dialog și rezultatul dialogului dintre firme și partenerii lor sociali și de afaceri. Brandurile dau seama de sănătatea dialogului companiilor cu partenerii lor. Valoarea mărcilor, imaginea și notorietatea lor sunt un diagnostic al relațiilor dintre companii și grupurile cointeresate ale acestora. Ele dau seama de strategiile de comunicare cu investitorii, de politicile de resurse umane, de standardele de calitate, de gradul de responsabilitate socială asumate de către companii.

Aneta Bogdan, specialist în crearea și dezvoltarea brandurilor, vorbește despre importanța dialogului cu grupurile cointeresate pentru nașterea și evoluția unei mărci.

Vorbim despre dialogul cu grupurile cointeresate (*stakeholders*), mai precis, despre modul în care fie companiile, fie agențiile de branding implică aceste grupuri, la diferite niveluri, în procesul de creare și de dezvoltare a unei mărci (brand).

Orice consultant de brand, în momentul în care prezintă un proiect de rebranding sau de lansare, de conceptualizare a unui nou brand, vorbește despre grupuri cointeresate. Și vorbește, mai ales, despre una

dintre cele mai importante cerințe ale unui brand, aceea de a fi *consistent*. Pe de o parte, un brand trebuie să fie *simplu*, pentru a putea fi decodificat de toată lumea la fel. Cu cât este mai complex, cu atât crește riscul ca el să fie interpretat diferit, în funcție de educația, cultura, experiența de viață a indivizilor. Pe de altă parte, un brand trebuie să fie consistent în mintea tuturor indivizilor, cel puțin în rândul principalelor grupuri, acelea fără de care nu

poate supraviețui nici o afacere.

Consultanții de brand au apanajul consultanței de management, pentru că ei se ocupă de strategie. Chiar și brand designerii au apetența de a gândi strategic ceea ce fac. În aceste condiții, discursul lor se diferențiază fundamental de discursul agențiilor de publicitate. Pentru cele din urmă, există un singur grup cointeresat, acela al consumatorilor. În crearea unui brand, lucrurile se schimbă. Atunci când construim un brand de servicii, de pildă, o astfel de abordare orientată către consumatori este greșită. Aici, cel mai important grup cointeresat este dat de angajați. Angajatul este brandul. Când creăm un produs, brandul de produs este ușor de construit, ușor de controlat. În brandingul de servi-

cii apar problemele. În cazul serviciilor, acolo în front-line, la ghișeu, în fața consumatorului, se găsește chiar angajatul. Consumatorul va avea o mare problemă cu acel angajat care nu își înțelege rolul de reprezentant al mărcii. Iată de ce angajatul este cel mai important deținător de interese în raport cu proprietarul brandului.

În România nu există cu adevărat o cultură a brandingului în companii. Există companii puternice, românești și multinaționale, există mărci faimoase, unele globale, dar îndărătul acestor nume și logo-uri nu există un spirit care să umble printre angajați, care să-i strângă laolaltă în jurul unor valori comune, să-i motiveze să facă performanță și să le influențeze comportamentul. Acest atribut al *consistenței*

\* Aneta Bogdan este Managing Partner la *Brandient*. Fostă director de Comunicare pentru *Connex*, a contribuit la construirea unuia dintre cele mai de succes branduri românești. A coordonat campanii de publicitate premiate intern și internațional. Este invitată frecvent ca speaker la conferințe și seminarii de marketing și advertising. Publică în reviste de specialitate. A obținut MBA la *Open University Business School* (UK). Din 2000 este Chartered Marketer și Membru al *Chartered Institute of Marketing* (UK), fiind, până acum, singurul român cu această recunoaștere.



## Intotdeauna alături de oameni pentru că ne pasă



**mărcilor, despre care vorbești, Aneta Bogdan, tocmai asta presupune în primul rând: consistență internă, adică dialog cu investitorii și cu angajații, implicarea acestora, după importanța lor, în procesul de creare și dezvoltare a brandului, angajamentul acestora față de valorile ce-l definesc.**

Nu este suficient să creăm o marcă pentru exterior, care să transmită pieței și publicului larg niște valori pe care vrem să le facem cunoscute. Pentru a fi credibilă și puternică, o marcă trebuie să funcționeze înăuntrul organizației. Adică, acolo unde se naște ea, în intențiile și concepția despre afaceri a proprietarilor, și acolo unde aceste intenții sunt puse la lucru de către angajați atunci când creează produse și servicii.

Suntem mult prea la început în ce privește conștientizarea ideii că dezvoltarea unui brand ține în primul rând de angajați, de modul în care aceștia își asumă valorile brandului. Companiile nu văd importanța angajamentului intern față de ceea ce reprezintă un brand, și nici nu sunt dispuse să investească în promovarea internă a brandului. Odată definit un brand, nimeni nu mai e interesat de cultivarea lui în interiorul companiilor. Este important ca un brand să fie la fel de bine reprezentat și în mintea proprietarului și în cea a angajatului, a consumatorului, a competitorului, a partenerului de afaceri, a creditorului.

Se întâmplă adesea ca, prin comunicarea de relații publice, o companie să nu facă decât să creeze un ambalaj atrăgător, nu unul credibil și genuin, lipit de identitatea reală a organizației. Astfel, în vreme ce prin departamentele de relații publice se trimit mesaje optimiste către piață, competitori și public, în discursurile către angajați managerii au mesaje complet diferite. Angajații sesizează aceste dezacorduri, iar brandul nu mai poate fi consistent cu el însuși. Un brand nu poate vorbi într-un fel angajatului, în alt fel proprietarului și în cu totul alt mod creditorului, consumatorului sau competitorului. Într-un astfel de caz, are loc fenomenul de *diluție*, cel mai cumplit lucru pentru credibilitatea unei companii.

**De fapt, managerii nu înțeleg că trebuie să caute și să mențină o coerență între ceea ce este o companie, rezultat al valorilor și obiectivelor proprietarilor, imaginea ei internă, cultivată prin politicile de resurse umane, și imaginea ei externă, întreținută prin marketing, prin mesajele publicitare și de relații publice.**

În ce privește rolul dialogului cu grupurile cointeresate, distingem procesele de *rebranding*, în care trebuie implicați proprietarii companiilor, de cele de *creare a unui nou brand*, în speță, *brandurile de produs*. Aici, de regulă, sunt implicați doar managerii, mai cu seamă cei din zona vânzărilor și a marketingului.

Rebrandingurile sunt procese de împropățare, de revigorare, de revitalizare a unei mărci. Ele se fac pentru că brandurile au cicluri de viață, se nasc, strălucesc și obosesc. Oricare mare brand a trecut prin aceste faze, de la cel mai valoros, *Coca-Cola*, până la cele mai spectaculoase, precum *Apple*. Toate bran-

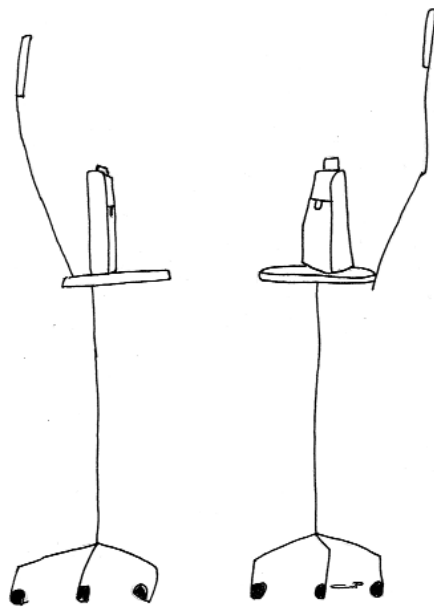
durile trec prin astfel de cicluri de viață. Unele reușesc să o ia de la capăt și să strălucească din nou, altele nu.

Rebrandingurile presupun schimbarea identității vizuale ori a promisiunii adresate consumatorilor, schimbarea poziționării pe piață sau modificarea imaginii corporatiste. Rebrandingul corporatist se impune în cazul achizițiilor, fuziunilor, al vânzărilor de companii sau, pur și simplu, atunci când firmele își caută o nouă modalitate, mai credibilă, de a vorbi despre ele însele în dialogul cu angajații și cu piața.

În rebranding, proprietarii sunt primul și cel mai important grup chestionat asupra viziunii companiei. Ei sunt cei care investesc în afacere. Este, deci, dreptul lor să aibă cuvântul cel mai important de spus în ce privește viitoarea identitate a companiei.

**Ce te faci când ai de a face cu acționari?**

În cazul companiilor cu mulți acționari, avem o problemă, fiindcă aceștia nu au o viziune comună. De regulă, ei acreditează pe cineva să-i reprezinte în procesul de rebranding. Ne ferim să vorbim cu cât mai mulți, pentru că există o regulă în branding: *brandingul nu este democratic*. Brandul este proprietatea cuiva și este creat pentru un anumit grup de oameni. El este rezultatul relației dintre proprietari, care au dreptul legal de proprietate asupra sa, și consumatori. Dintr-un anumit



punct de vedere, consumatorii sunt proprietarii reali. Dacă ei nu au brandul în minte, investițiile în brand se risipesc.

**În momentul în care inițiază un proces de construire a unui brand, au investitorii un concept clar în minte sau ei doar identifică oportunități de afaceri?**

Proprietarii identifică și oportunități și probleme. Ei nu vin cu diagnostic, și nici nu au cum. La noi, abia încep să se nască noțiuni precum diferențierea pe piață, avantaj competitiv, abilități, competențe, modele de afaceri. Acesta e momentul când, de fapt, începe profesionalizarea managementului. În România, proprietarii de companii nu au ajuns încă la stadiul de desprindere de management. Chiar dacă își angajează managerii, ei rămân implicați în tot ce ține de viziunea și strategia afacerilor lor.

**Este sănătos acest amestec al proprietății cu managementul?**

Conform teoriilor de manage-

În tot ce presupune identitatea unei companii și comunicarea acestei identități, „de la un web-site interactiv și până la o carte de vizită, un brand trebuie să fie recognoscibil, distinct și apt să genereze fidelitate“, consideră Alina R. Wheeler în lucrarea sa *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, John Wiley & Sons, 2003.

Pentru a asigura continuitatea brandurilor pe care le creează, specialiștii în managementul mărcilor trebuie să aibă o mai mare sensibilitate față de problemele sociale, arată Nicholas Ind în cartea coordonată de el, *Beyond Branding*, Kogan Page, 2003. Aceasta nu de dragul altruismului, argumentează el. Altruismul în sine nu poate duce la o strategie pe termen lung, ci doar la un sentiment plăcut de generozitate. Companiile trebuie să își schimbe strategiile, dându-le o dimensiune morală și socială, pentru simplul motiv că acest lucru le permite dezvoltarea pe termen lung. „Companiile trebuie să admită că au responsabilități nu doar față de investitori, ci și față de publicul lor și față de societate în ansamblu. În măsura în care își acceptă obligațiile sociale, companiile vor avea o influență benefică asupra comunităților, contribuind, poate chiar mai bine decât guvernele, la rezolvarea multora dintre problemele sociale de azi“. Astfel, companiile își pot construi strategii de profit pe termen lung. În acest scop, strategiile de dezvoltare a mărcilor vor trebui să se bazeze pe o mai bună cunoaștere a publicului cu care interacționează. Mărcile care dănuie sunt cele care beneficiază de o bună înțelegere a nevoilor comunității și de o comunicare reală cu grupurile de care depind. Astfel de mărci, arată Nicholas Ind, trebuie să promoveze idei precum responsabilitate față de comunitate, autenticitate, transparență și integritate.

ment, nu. Însă pentru România, în acest moment, da. Companiile românești sunt atât de fragede, atât de la început, încât, dacă ar fi preluate de către managerii, s-ar distruge. Am văzut cazuri în care managerii au preluat afaceri de succes ale unor antreprenori și nu le-au putut duce mai departe. Asta pentru că piața cerea competențe de proprietar, de antreprenor. Parcurgem o perioadă de tranziție care va mai dura încă doi-trei ani. Este vorba de trecerea de la entități antreprenoriale la entități corporatiste. Entitățile antreprenoriale cer altfel de competențe și altfel de comportament decât cele corporatiste. Afacerile românești nu au ajuns încă în stadiul corporatist, ce presupune companii și piețe stabile. Acum, pentru acele companii care au ajuns la o oarecare stabilitate, mesajul este: înapoiți ceva către comunitate. Acesta este modul în care aceste companii își pot câștiga respectul.

**Eu credeam că tocmai amestecul acesta aduce neprofesionalism. Aceasta este, deci, o etapă care trebuie consumată, parcursă pe îndelete, în toți pașii ei.**

Da. Oamenii care au experiență în afaceri știu asta. Și sunt valoroși cei care înțeleg aceste lucruri. Din păcate, presa de afaceri nu sesizează importanța acestor experiențe de început. Presa economică românească este, probabil, cel mai patetic experiment produs de mass-media în ultima vreme. Copii de 20 de ani își dau cu presupusul, fără a fi specializați, fără a avea discernământ, fără a înțelege piața. Nimeni nu scrie despre lucrurile foarte valoroase făcute și despre lecțiile care se pot trage din experiența oamenilor de afaceri români. Acestea sunt aur curat pentru managerii de mâine. Presa românească tratează afacerile la nivelul mondenității.

**Ce importanță are pentru procesul de dezvoltare a unui brand comunicarea cu angajații?**

În ce îi privește pe angajați, se întâmplă ceva tragic pe piața românească: toată lumea își expune valorile pe pereți.

În schimb, angajații nu știu cum

să se comporte în raport cu valorile corporatiste. Ei cred că valorile sunt puse ca să stea pe pereți. Ei nu știu că rostul lor este de a crea comportamente. Nu le explică nimeni ce înseamnă integritate, iar ei nu înțeleg care este legătura dintre aceste valori și fișa postului. Nimeni nu se străduiește să transforme valorile în comportament.

**În lipsa coerenței dintre valori și comportamente, brandurile se sufocă. Poți să-mi dai un exemplu de brand creat de voi care s-a asfixiat în felul acesta?**

Nu, din motive de confidențialitate și, mai ales, din motive de etică profesională.

**Dar există.**

Da. Construcția unui brand are ca asumție atingerea unui nivel de reputație. Brandul este viziunea pe care o au investitorii despre reputație. Asta îți dorești, fiindcă reputația îți atrage prietenia consumatorilor, angajaților, partenerilor. Nu poți construi un brand pe o problemă, pe o criză.

Structura umană a consultantului de brand îi cere credință în ceea ce construiește. Aici nu e ca în campania de publicitate, unde se poate minți. În brand nu poți minți. Fiindcă e o construcție de drum lung. De aceea nu lucrăm pentru proiecte în care apar personalități cu probleme de imagine. Și nu lucrăm pentru proiecte în care nu credem.

**Practic, există clienți care nu au în ei din start condiția succesului, și atunci nu are rost să mai lucrezi pentru ei.**

Condiția succesului este reputația, fiindcă reputația înseamnă credibilitate. Dacă tu nu crezi în cineva, eu nu pot să te conving pe tine, printr-un desen și o promisiune, că trebuie să crezi în acel cineva. Oricâtă publicitate i s-ar face, lipsit de reputație, brandul intră în criză și moare. Brandul presupune certitudine. Trebuie să creadă în el toată lumea, și consumatorul, și angajatul.

Interviu realizat de Corina Pirv, Dana Oancea și Bogdan Diaconu

18 iulie 2007

SABINE BRAUN\*

# Dialogul cu partenerii sociali, o nouă obligație pentru companii?

Niciodată companiile nu s-au aflat mai aprig în vizorul mass-media și al organizațiilor non-profit. Politicienii acordă și ei o atenție tot mai mare modului în care corporațiile își recompensează managerii, își restructurează personalul în perioadele de criză și interacționează cu partenerii.

## Dialogul ca instrument de management

Companiile care doresc să se legitimize în mediul social în care operează trebuie să gestioneze într-o manieră strategică dialogul cu grupurile cointeresate. Numai această abordare le permite să identifice și să ierarhizeze așteptările diferiților parteneri sociali și de afaceri, să echilibreze interesele acestora, minimizând astfel pe termen lung riscurile care le pot afecta reputația. Până nu demult, în afaceri a fi responsabil social presupunea a respecta legile. Astăzi, responsabilitatea socială implică mult mai mult, presupunând satisfacerea nenumăratelor așteptări ale grupurilor cointeresate. În contextul actual, marcat de nesiguranță și transformări rapide, investitorii și analiștii văd în dialogul cu partenerii sociali o componentă strategică a managementului riscurilor pe termen lung.

## Dialogul ca sistem prevenire a potențialelor riscuri și de anticipare a oportunităților

Orice companie care inițiază și întreține un dialog profilactic cu grupurile care îi pot afecta evoluția poate evita pe termen lung eventualele prejudicii de imagine. În plus, dialogul social permite companiilor să răspundă mai bine așteptărilor societății. Astăzi, problemele sociale și de mediu depășesc sfera de acțiune a unei companii. Dialogul social permite companiilor să abordeze astfel de probleme. Inovează durabil acele companii care știu să valorifice cunoștințele obținute prin dialogul cu partenerii sociali. Companiile pot transforma în avantaje competitive impulsurile primite de la partenerii de dialog.

\* Sabine Braun este director al companiei *akzente Kommunikationsberatung*, o agenție de consultanță pe probleme de mediu și dezvoltare durabilă. Are studii de comunicare, germanistică și psihologie, dobândite în cadrul *Ludwig-Maximilian-Universität* din München. Din 1995, este membră a consiliului director al *future e.V.* – o inițiativă a sectorului privat în domeniul protecției mediului. Oferă consultanță unor companii importante precum *BMW, Allianz, Audi, Bayer* și *Metro*.

## Ce presupune dialogul cu grupurile cointeresate?

De regulă, grupurile cointeresate sunt confundate cu organizațiile non-guvernamentale. Într-adevăr, acestea se interpun din ce în ce mai vizibil în spațiile conflictuale dintre companii și societate, multe dintre ele asumându-și aceste probleme în propria agendă. Cu toate acestea, în afara anumitor sectoare sensibile, precum cel bancar, cel energetic și cel comercial, ONG-urile nu reprezintă cele mai importante grupuri cointeresate. Acționarii, de pildă, sunt cei care pot exercita o influență decisivă asupra companiilor, având drepturi legitime asupra acestora.

## Evaluarea și ierarhizarea așteptărilor grupurilor cointeresate

Înainte de a stabili un contact cu grupurile cointeresate, compania trebuie să evalueze sferele de influență ale acestora, precum și propriile sale posibilități de a exercita o influență asupra acestor grupuri. La sfârșitul acestui proces de analiză, compania este în măsură să ierarhizeze grupurile cointeresate în funcție de influența exercitată de acestea asupra dezvoltării ei. Compania va lua în calcul atât interesele comune, cât și preocupările divergente ale diferiților actori sociali, va identifica în acest dialog conflictele care îi pot afecta evoluția pe termen lung. Este vital ca acest dialog să nu se deruleze doar ca un simplu schimb de opinii, ci să conducă la un consens. De regulă, reușita dialogului dintre companie și grupurile sale cointeresate depinde de măsura în care părțile reușesc să separe așteptările pertinente de cele nerealiste, și de capacitatea acestora de a găsi calea către un minim consens.

## Standarde și ghiduri de conduită

Standardele etice pot oferi un sprijin real în procesul de identificare a grupurilor cointeresate. De pildă, *Standardul AA1000*, impus de *Institute of Social and Ethical*

*Accountability*, reprezintă o modalitate eficientă de a verifica măsura în care companiile țin cont de așteptările grupurilor cointeresate. Alte standarde și ghiduri de conduită folosite de companii sunt oferite de *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* și de proiectul *SIGMA*, o inițiativă a *British Standards Institute, Forum for the Future* și *ISEA*.

## Experiența germană

În Germania există din ce în ce mai multe companii care găsesc un avantaj real în dialogul sistematic cu grupurile cointeresate. *Deutsche Telekom*, de pildă, organizează anual un congres de sustenabilitate pentru angajații companiei și principalele grupuri cointeresate. Scopul acestui eveniment este de a-i sensibiliza pe angajați față de problemele sociale, și, în același timp, de a integra în activitățile companiei preocupările principalelor grupuri sociale. De asemenea, workshop-urile adresate agențiilor de rating și investitorilor preocupați de aspecte de sustenabilitate pot reprezenta o formă eficientă de dialog, mai ales pentru companiile de tip *Blue Chips*, care dețin o poziționare importantă în



raport cu indicii bursieri de sustenabilitate.

## Utilizarea fondului de cunoștințe extern companiei

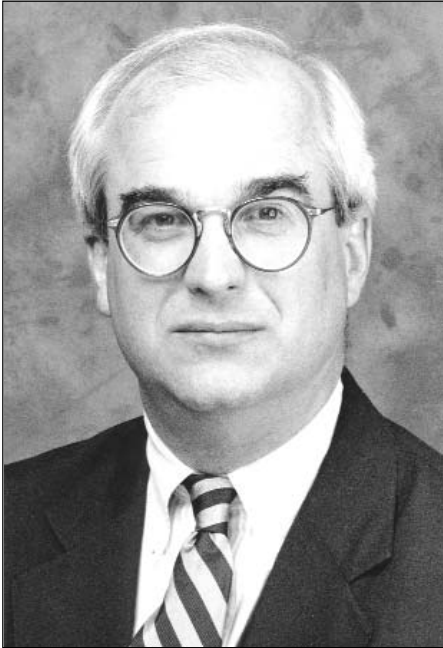
Instituțiile financiare, implicate în proiecte internaționale de anvergură, obișnuiesc de regulă să cultive dialogul cu organizațiile non-profit. Expertiza acestora în probleme sociale și de mediu reprezintă un adevărat suport în evaluarea riscurilor financiare, cu precădere în țările în curs de dezvoltare. De exemplu, *Grupul Allianz* a folosit acest fond de cunoștințe extern în realizarea unui studiu referitor la impactul schimbărilor de climă asupra portofoliului său de produse.

Articol apărut în revista *factorY* 03/2005, sub titlul *Stakeholderdialog – Neue Form der Compliance*. Reprodus cu acordul autoarei.

Traducere de Dana Oancea

## De urmărit și de evitat în dialogul cu grupurile cointeresate

1. *Claritate*: obiectivele dialogului trebuie clar definite. Agenda de discuții nu trebuie să includă aspecte echivoce.
2. *Fair play*: regulile dialogului trebuie stabilite de la bun început și cunoscute de către toți participanții la discuție.
3. *Echidistanță*: dialogul trebuie moderat de către o instanță independentă, care să garanteze expunerea tuturor punctelor de vedere.
4. *Asumarea dialogului*: compania și partenerii ei sociali trebuie să-și precizeze intențiile. În deciziile ei, compania trebuie să țină seama de punctele de vedere expuse în cadrul dialogului.
5. *Transparență*: dialogul trebuie să fie sincer, partenerii sociali fiind îndreptățiți să primească din partea companiei informațiile necesare pentru evaluarea performanțelor sociale ale acesteia.
6. *Onestitate*: evitarea tentației companiilor de a transforma dialogul social în simplu instrument de marketing în scopul îmbunătățirii imaginii.
7. *Deschidere*: înainte de a-și expune propriile opinii și argumente, fiecare dintre părți trebuie să se arate deschisă față de punctele de vedere adverse.
8. *Toleranță*: participanții la discuții provin, de regulă, din medii și culturi diferite, aduc cu ei experiențe diferite, se raportează la sisteme de valori distincte. Niciuna dintre părți nu are dreptul să impună celorlalte propriile valori sau experiențe drept „singurele adevărate”.
9. *Atitudine critică*: compania nu trebuie să invite la dialog doar acele grupuri care manifestă o atitudine pozitivă față de acțiunile ei. Dimpotrivă, compania trebuie să identifice mai ales grupurile critice, cu experiență și cunoștințe relevante în domeniile disputate, care au autoritate și se bucură de apreciere în societate.
10. *Abordare pe termen lung*: nu sunt de dorit deciziile pripite. Dialogul cu grupurile cointeresate este un proces complex și de lungă durată.



## Este posibil un capitalism moral?

Poate avea morala un cuvânt de spus în afaceri? Putem, oare, supra-pune virtuțile morale și interesul personal? Dacă nu, atunci nu putem vorbi de un capitalism moral.

Morala aparține domeniului abstract al noțiunilor inventate de oameni. Ea nu e de găsit ca atare în lumea obiectelor fizice. Ea este rezultatul acțiunilor noastre. Consider că virtuțile morale și interesul personal nu sunt inconsistente. Capitalismul moral este posibil în măsura în care oamenii de afaceri introduc în deciziile lor repere etice.

Echilibrul dintre morală și interesul personal este nu doar posibil, ci și necesar pentru dezvoltarea unei companii pe termen lung. Pe de o parte, dezvoltarea unei companii presupune nu doar obținerea de profit, ci și reinvestirea acestuia. Pe de altă parte, într-o afacere este nevoie nu doar de capital financiar, ci și de active, resurse umane, precum și de un capital social creat din reputație și încredere. Îndreptând o parte din profit către astfel de resurse, compania va oferi proprietarilor un profit mai mic pe termen scurt, însă va crea o formă durabilă de capital. Numesc *responsabilitate socială corporativă* toate aceste forme non-financiare de capital, adică, resurse umane, active, capital social și reputațional. Aceste investiții sunt îndreptate către principalele grupuri de interes: consumatori, angajați, investitori, competitori, comunitate.

## Consumatorii

Capitalismul moral își extrage valorile din registrul de opțiuni ale consumatorilor. Scopul unei afaceri este de a răspunde cererii acestora. Piețele reprezintă o realitate de nivel secund, creată pentru a satisface realitatea de prim ordin a dorințelor și așteptărilor consumatorilor. Respectul față de demnitatea umană ne subordonează principiului liberei voințe a indivizilor, determinându-ne să le respectăm opțiunile. Totuși,

\* Stephen B. Young este *Global Executive Director, Caux Round Table*. Avocat și scriitor, profesor de drept, a fost pro-decan al *Harvard Law School*. Specialist în limbi și cultură orientale, a făcut descoperiri arheologice în nordul Tailandei, incluse în patrimoniul *UNESCO*. Are studii de drept la *Harvard*. A publicat lucrări de etică, teorii politice și jurisprudență în *Wall-Street Journal*, *Washington Post* și *New York Times*. Ultima lucrare publicată este *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest With the Public Good*, 2003.

STEPHEN B. YOUNG\*

# Pentru un capitalism moral: reconciliind interesul privat și binele public

alegerile indivizilor nu sunt întotdeauna morale. Astfel, capitalismul, ca rezultat al deciziilor celor implicați în relațiile de schimb, nu poate fi întotdeauna moral. Trebuie să acceptăm acest lucru, cerând companiilor să-și respecte consumatorii fără însă a crea nevoi care să genereze comportamente imorale. Companiile trebuie să aibă în vedere consecințele vânzării acelor produse legale, dar discutabile moral. Pentru a-și cultiva capitalul de reputație, companiile trebuie să accepte astfel de constrângeri morale. Acestea sunt un ingredient esențial al succesului în afaceri.

## Angajații, agenți morali

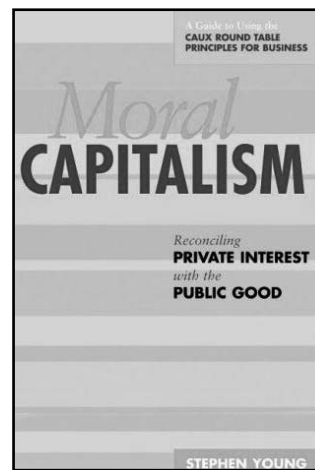
Marxismul, ca doctrină de stânga, și darwinismul social, ca doctrină de dreapta, au comună premisa după care angajații și angajatorii se găsesc într-un veșnic raport conflictual în care unul pierd, iar altul câștigă. Nu putem vorbi de un capitalism moral decât dacă depășim conflictul tradițional dintre angajatori și forța de lucru. Relația dintre companii și angajați nu se rezumă la un contract de muncă de tip vânzare-cumpărare. Ea implică responsabilități de ambele părți. Mai mult, capitalismul moral presupune considerarea angajaților drept un capital pentru a cărui dezvoltare companiile trebuie să investească. Într-o economie post-industrială, orientată către servicii și bazată pe cunoaștere, fidelitatea unor angajați superiori calificați reprezintă pentru companii un avantaj competitiv incontestabil.

## Managerii, mandatarii ai investitorilor

Afacerile au nevoie de investiții de capital. Cu excepția cazului în care proprietarii își gestionează singuri afacerile, capitalul investit este administrat de către manageri, angajați în acest scop. Acest raport presupune din partea managerilor obligații legale și morale de loialitate și transparență față de investitori. Managerii nu au dreptul să abuzeze de puterea și mandatul de încredere care li se oferă. Administrații fără responsabilitate, banii devin o sursă a corupției.

## Furnizorii

O companie care vrea să se dezvolte își va trata furnizorii, partenerii de afaceri, în general, cu încredere și respect. Companiile trebuie să se achite de responsabilitățile pe care le au față de parteneri, fără a abuza de poziția lor. La rândul lor, furnizorii au responsabilitatea de a asigura calitatea produselor și serviciilor oferite clienților lor. Companiile trebuie să își selecteze furnizori capabili să asigure anumite standarde de calitate.



Dezvoltarea durabilă a unei companii presupune standarde și responsabilități asumate de întreg lanțul de producție, de la furnizor la compania producător și de aici, mai departe, la distribuitor și consumator. Companiile depind de credibilitatea furnizorilor lor. Această dependență trebuie să creeze încredere reciprocă și profit pentru toți partenerii de afaceri. Abuzul de putere pe piață și aroganța în raporturile de afaceri afectează rezultatele companiilor.

## Competitori: abrogarea legii junglei

Este, oare, capitalismul, bazat pe principiul competiției pe piață, condamnat să funcționeze veșnic într-o lume a conflictului, în care nu supraviețuiesc decât cei mai buni? A devenit un loc comun imaginea competitorilor care, mânați de dorința de câștig, fac tot ce pot pentru a-și vedea oponentii la podea. De fapt, legea darwiniană a competiției pe viață și pe moarte pentru profit nu poate sta la baza unei afaceri pe termen lung. Competiția mânată exclusiv de lupta pentru prețuri nu poate asigura dezvoltarea unei companii. Astăzi este nevoie de un aport de calitate și inovație. Astăzi, competiția pe piață presupune și obținerea de avantaje sociale.

Dezvoltarea economică și crearea

de bunăstare sunt posibile doar într-un sistem de relații de schimb bazat pe încredere și credibilitate. Societățile cu un grad scăzut de încredere în instituții și în mediul de afaceri nu pot suporta un progres economic durabil. Un capitalism moral presupune, de asemenea, evitarea investițiilor pur speculative și nesustenabile, determinate de așteptări nerealiste de profit.

## Comunitate: dezvoltarea capitalului social al companiilor

Afacerile apar și evoluează în societate, nu în lumi darwiniene conduse de legea junglei. Pentru a avea succes, companiile au nevoie de capital social. Mediul de afaceri are responsabilitatea socială de a produce bunăstare. Capitalismul este un proces de „distrugere creativă” în care schimbarea este constantă, iar riscul, o condiție de supraviețuire. Comunitățile trăiesc cu teama că efectele negative ale schimbărilor și consecințele asumării riscurilor de către companii sunt puse, nedrept, pe umerii lor. Mediul de afaceri trebuie să-și folosească puterea într-un mod responsabil social. Companiile sunt, de fapt, cetățeni, membri ai comunității. În această calitate, ele au responsabilitatea morală de a crea capital social. Companiile au obligația morală de a lupta împotriva corupției și a degradării sociale, de a proteja cultura, de a încuraja educația.

Fragmente din *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest with the Public Good*, Berret-Koehler Publishers, 2003. Text reprodus cu acordul autorului.

Traducere de Bogdan Diaconu



Supliment apărut cu sprijinul  
Fundăției Forum for  
International Communications

Responsabili de proiect:

Rodica Palade (22), Dana Oancea  
și Bogdan Diaconu  
(CSR România);

Responsabil de număr:

Răzvan Brăileanu;

Grafică: Corina Pirv;

Secretariat: Cristina Spătăreanu;

Corectură: Iulia Duțescu;

Tehnoredactare: Nicolae Rusu și

Constantin Macovei.

DANA OANCEA &amp; BOGDAN DIACONU

# Companii și parteneri: repere

Noțiunea de *responsabilitate corporatistă* rămâne un concept abstract dacă nu este umplută cu soluții clare la două întrebări: *față de cine* sunt companiile responsabile și *care* sunt responsabilitățile lor morale? Nu există răspunsuri unice la aceste probleme. Răspunsurile la aceste întrebări diferă de la o cultură la alta și se schimbă odată cu evolu-

siderabilă în societate, nu dețin mecanisme de identificare a responsabilităților și, prin urmare, nu pot asuma un comportament responsabil. În secolul XVIII, Lordul Thurlow, Cancelar al Angliei, întârea ideea, susținând că „*este imposibil să tragi la răspundere o corporație, atâta vreme cât aceasta nu încearcă sentimentul de rușine, de regret, de*

*credințe inutile ale managerilor în atotputernicia eficienței într-o lume a consumismului orientată exclusiv către producția și cumpărarea de bunuri*”, avertiza Freeman.

Freeman trage un semnal de alarmă pentru managerii care nu renunță la modelele învechite de management și ignoră așteptările grupurilor sociale. Poziția autorului va evolua substanțial în decursul anilor. Dacă inițial descria grupurile cointeresate ca pe un mijloc de maximizare a profitului, în lucrările sale ulterioare apar diferențe semnificative de interpretare, partenerii companiilor fiind mai degrabă priviți drept scop în sine.

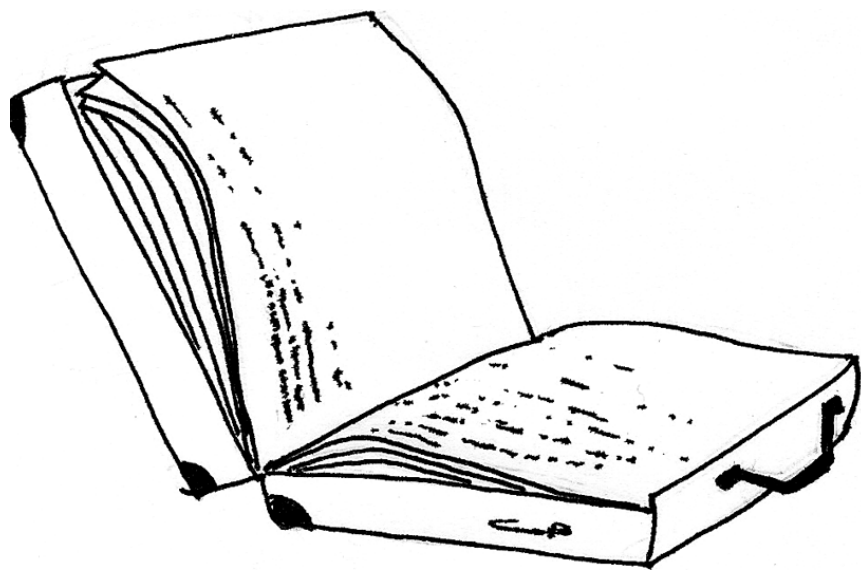
Literatura de specialitate propune trei tipuri de definiții pentru conceptul de *grup cointeresat*. Cele mai multe încearcă să limiteze noțiunea la acele *grupuri critice*, care pot afecta existența unei organizații. La polul opus, există autori care leagă conceptul de existența unor *relații contractuale* implicite sau explicite între companie și grupurile cointeresate. În sfârșit, există definiții care pun accent pe *gradul de influență* pe care îl au grupurile sociale asupra activităților unei organizații.

Freeman este cel care a impus definiția devenită clasică a conceptului de *grup cointeresat*. Grupurile cointeresate sunt „*acele grupuri care pot afecta sau sunt afectate de activitățile unei organizații*”. Conform

care sunt interesate de supraviețuirea companiei. Conform lui Hill și Jones (1992), *cointeresate* sunt acele grupuri care au un drept legitim asupra companiei. Starik (1994) propune o definiție mai îngustă. În opinia sa, *cointeresate* sunt „*acele grupuri cu care compania interacționează și care își revendică un drept sau manifestă un interes explicit față de activitățile acesteia*”. Ca atare, avem de a face doar cu acele grupuri vocale care își fac cunoscute așteptările față de companie. Carroll (1989) distinge între acele grupuri cointeresate care manifestă un simplu interes față de companie și cele care au un drept legal, moral sau de proprietate asupra activelor și proprietăților acesteia. Pentru Donaldson și Preston (1995), grupurile cointeresate sunt formate din acei indivizi care se află în raport contractual implicit sau explicit cu o corporație.

Clarkson Centre for Business Ethics face o legătură directă între așteptările grupurilor cointeresate și riscurile presupuse de aceste așteptări. Practic, orice interes poate fi interpretat în termeni de profit și pierdere, grupurile cointeresate putând înregistra câștiguri sau pierderi în urma activităților unei companii.

În 1993, Centrul pentru Performanțe Sociale și Etică Corporatistă al Universității Toronto organiza o



ția teoriilor despre companii, despre rolul lor și impactul social al mediului de afaceri. Între controverse, o tendință și-a făcut loc și s-a impus atât în mediul academic, printre teoreticieni, cât și în mediul de afaceri, printre manageri. În ultimele decenii, un concept, teorii etice și modele de management, oferă celor două întrebări un răspuns împărțit de tot mai mulți.

Conform *teoriei grupurilor cointeresate*, companiile sunt responsabile moral nu doar față de investitori, ci față de toate grupurile de care depind în supraviețuirea și dezvoltarea lor. Aceste grupuri, așa-numite *cointeresate (stakeholders)* sau *deținătoare (holders) de interese (stakes)* în raport cu o companie, sunt cele care pot fi afectate de deciziile acesteia ori o pot afecta. În general, este vorba despre acționari sau proprietari, angajați, creditori, furnizori, distribuitori, consumatori, comunități locale, guvern și agenții guvernamentale.

Ideea după care managementul unei companii are responsabilități nu doar față de investitori, ci și față de alte grupuri nu a fost ușor de acceptat.

## Companiile nu au suflet

Încă din secolul XVII, oamenii legii erau preocupați de raportul dintre corporații ca entități juridice și corporații drept constructe sociale. Potrivit lui Edward Coke (1613), spre deosebire de oameni, corporațiile „*nu pot fi acuzate de trădare, nu pot fi detestate sau excomunicate, pentru simplu motiv că nu au suflet*”. În acea perioadă, această percepție era împărțită de mulți autori care reproșau corporațiilor faptul că, deși exercită o influență con-

știință încărcată pentru prejudiciile pe care le cauzează”.

Un secol mai târziu, în discursul său de investire ca președinte al Americii, Woodrow Wilson (1913) declara: „*Când companiile comit lucruri discutabile din punct de vedere etic, nu avem altceva de făcut decât să asistăm la deciziile lor. Adesea, colaborând cu o companie acționăm împotriva interesului public. Individualitatea angajatului este practic înghițită de individualitatea corporației*”.

Se pare că termenul de grupuri cointeresate (*stakeholders*) a apărut în 1963, într-un document intern al Institutului de Cercetare Stanford. Potrivit acestuia, grupurile cointeresate sunt „*acele grupuri fără de care o companie nu poate exista*”. Anterior teoretizării conceptului, existau însă practici de management al grupurilor cointeresate. De pildă, compania Johnson & Johnson sesiza încă din anii '30 importanța interacțiunii ei cu patru categorii de public: clienții, angajații, managerii și publicul larg.

## Cointeresați

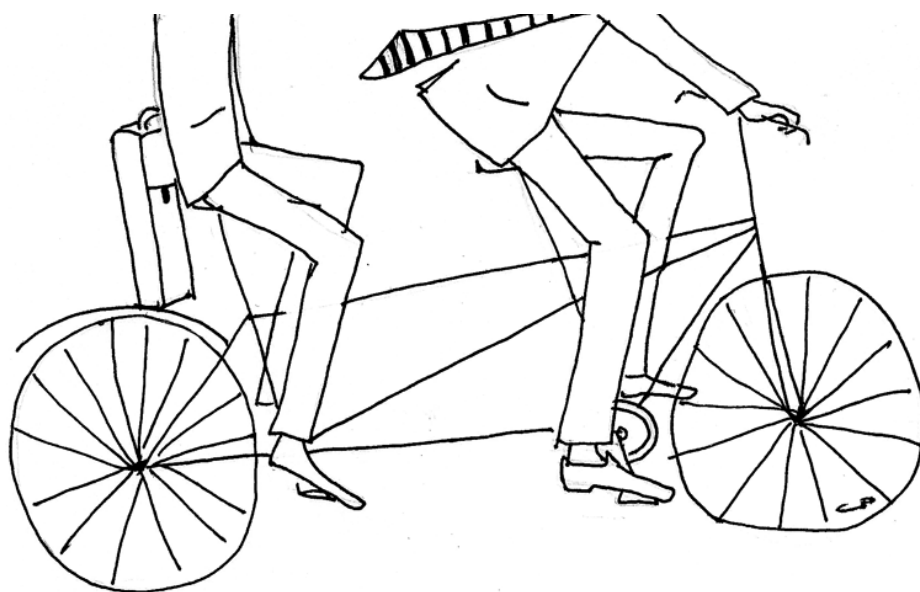
Edward Freeman a avut o contribuție decisivă la conceptualizarea termenului de *grup cointeresat*, fiind printre primii autori care au argumentat pentru o revizuire a conceptului de *companie*. Publicată în 1984, an agitat pentru mediul de afaceri, lucrarea sa, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, pornește de la ideea că integrarea grupurilor cointeresate în strategiile de management reprezintă o necesitate pentru corporații. „*S-au dus acele vremuri în care companiile se mulțumeau să satisfacă nevoile pieței cu bunuri și servicii. S-au dus și acele*

definiții, grupurile exterioare unei companii se pot considera *cointeresate* chiar și atunci când nu sunt recunoscute ca atare de către companie. Ulterior, Freeman redefinește termenul: „*acele grupuri cu importanță vitală pentru supraviețuirea și succesul unei companii*”. Sensul larg al termenului presupune redefinirea conceptului de *organizație*. Aceasta devine un construct social cu scopul de a gestiona interesele, așteptările și punctele de vedere ale diferitelor grupuri cointeresate, nu doar ale proprietarilor ei. Grupurile cointeresate sunt, de fapt, rațiunea de a exista a unei companii.

Low (1991) leagă conceptul de *grup cointeresat* de acele grupuri

conferință care va exercita o mare influență asupra evoluției conceptului. Cu acest prilej, Donaldson și Preston au formulat câteva teze care se vor regăsi în teoriile normative și descriptive ale grupurilor cointeresate.

Teoriile *normative* ale grupurilor cointeresate se referă la modul în care managerii și companiile *ar trebui* să-și desfășoare activitatea conform unor principii etice. Abordarea normativă este una imperativă și pornește de la premisa că partenerii sociali sunt persoane sau grupuri cu interese legitime față de activitățile companiei. Așteptările grupurilor cointeresate au prin ele însele o valoare intrinsecă și, prin urmare, fie-



care grup merită considerație și atenție din partea companiei, indiferent dacă are sau nu abilitatea de a-și revendica drepturile.

Hendry (2001) distinge trei tipuri de teorii normative în managementul grupurilor cointeresate. Prima consideră că, într-o societate dreaptă, companiile trebuie conduse în beneficiul grupurilor cointeresate. A doua reclamă schimbări legislative și instituționale în societate, cu scopul de a asigura o mai mare responsabilizare socială în rândul grupurilor cointeresate. A treia teorie pornește de la premisa că managerii trebuie să țină seama de interesele tuturor grupurilor cointeresate.

Există, însă, și alte abordări ale conceptului de *stakeholder*. De pildă, teoriile *descriptive* se referă la acțiunile curente ale companiilor și grupurilor cointeresate, precum și la modul în care cele două părți își asumă aceste acțiuni și roluri. Ele privesc corporația ca pe o constelație de interese comune și competitive, posesoare de valoare intrinsecă. Teoria este folosită pentru a descrie caracteristicile specifice mediului corporatist, cum ar fi natura companiei, modul în care aceasta este administrată, modul în care managementul ia în considerare așteptările grupurilor cointeresate.

În fine, teoriile *instrumentale* ale grupurilor cointeresate vizează mai ales abordarea strategică, făcând o legătură directă între integrarea așteptărilor partenerilor sociali în strategiile de management și dezvoltarea profitabilă a companiei pe termen lung. Abordările *instrumentale* încearcă să stabilească un cadru pentru analiza relației dintre practicile de management al grupurilor cointeresate și realizările economice ale corporației. Abordarea instrumentală este în esență una de tip ipotetic: „Dacă dorești să obții rezultatele X, Y, Z, atunci trebuie să adopti principiile și practicile A, B, C”.

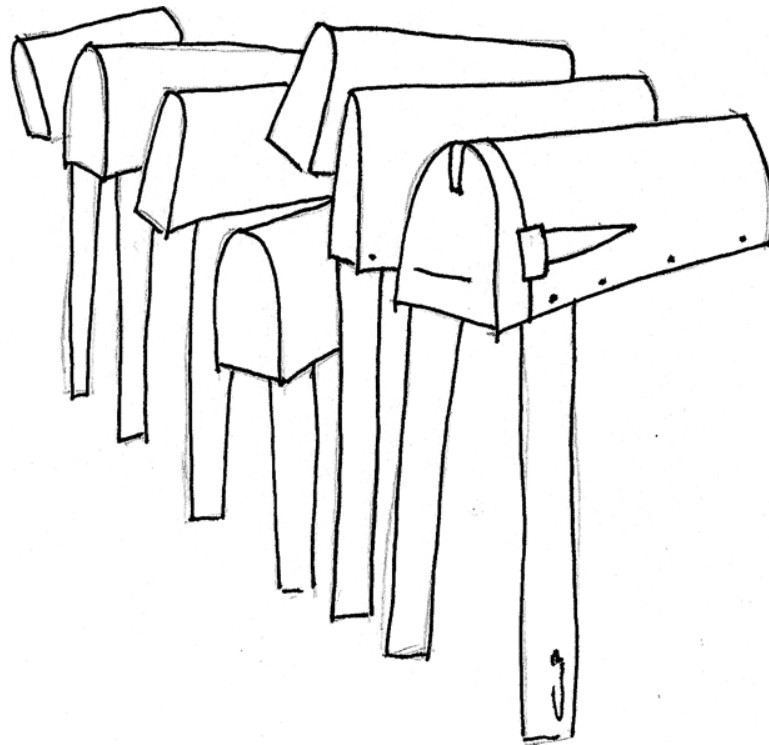
Conceptul de *grup cointeresat* nu s-a bucurat de o evoluție lină. Dată fiind popularitatea termenului, au apărut treptat și confuzii terminologice. Nu puțini autori invocă *superficialitatea* și *caracterul ambiguu* al termenului. Există voci care contrapun acestui concept interesele acționarilor și proprietarilor afacerilor. În opinia scepticilor, integrarea așteptărilor grupurilor cointeresate în strategiile de management ale corporațiilor poate avea consecințe negative, precum: slăbirea și vicierea drepturilor legitime ale acționarilor ca proprietari ai afacerii; slăbirea influenței anumitor grupuri sociale; slăbirea forței corporației în ansamblu și alterarea pe termen lung a principalelor caracteristici ale sistemului capitalist.

## Standarde etice

În ultimii ani, tot mai mulți teoreticieni și organizații internaționale elaborează standarde etice privitoare la raporturile dintre companii și grupurile cointeresate, precum și metodologii de evaluare a practicilor companiilor în relațiile cu partenerii.

După Edward Freeman, *teoria grupurilor cointeresate* este justificată din punct de vedere etic de ceea

ce el numește *principiul responsabilității*, conform căruia indivizii trebuie să accepte responsabilitățile generate de consecințele deciziilor lor. În mediul de afaceri, managerii sunt responsabili față de acele grupuri care pot fi afectate de deciziile lor, în general, față de consumatori,



angajați, furnizori, comunități și investitori.

Maureen Hart (*Sustainable Measures*, USA) propune un set de criterii de evaluare a relațiilor dintre companii și comunități. O companie generează dezvoltare pe termen lung în comunitatea în care operează în condițiile în care are în vedere probleme precum: utilizarea resurselor naturale (reciclabile, nereciclabile, locale și nelocale) de care depinde comunitatea; protecția mediului; urbanism (estetica spațiului urban); capitalul uman al comunității (dezvoltarea abilităților indivizilor, educație, sănătate); dezvoltare urbană (construcții de locuințe, infrastructură, facilități); respectarea principiului dreptății în relațiile cu comunitatea.

Organizațiile *AccountAbility* și *Stakeholder Research Associates* (Canada) au elaborat în 2005 un *Manual de implicare a grupurilor cointeresate în strategiile corporatiste*. Documentul pornește de la două premise: 1) implicarea grupurilor cointeresate în procesul de decizie reprezintă o strategie de management al riscurilor și oportunităților; 2) problemele tot mai complexe ale companiilor de azi nu își pot găsi rezolvarea decât prin implicarea partenerilor sociali în deciziile care îi pot afecta.

*Caux Round Table (CRT)* consi-

deră că mediul de afaceri trebuie să joace un rol important în îmbunătățirea condițiilor economice și sociale ale comunităților. Așa-numitele *Principii în Afaceri* ale CRT sunt rezultatul încercării de a identifica un set de valori care să funcționeze drept repere morale pentru compa-

rajând competiția corectă, investind în tehnologie și cercetare.

Conform *SustainAbility*, ilegalitățile și acțiunile imorale ale unor mari corporații au făcut ca lumea afacerilor să se confrunte cu o severă erodare a încrederii. *Transparența* și *asumarea de responsabilități* față de partenerii sociali și de afaceri pot restabili încrederea publicului față de mediul de afaceri.

Dialogul cu grupurile cointeresate este important pentru a asigura un contact direct al companiilor cu piața. Din acest punct de vedere, principalii parteneri de comunicare sunt organizațiile non-guvernamentale, consumatorii și liderii de opinie. Relevanța acestor grupuri este dată de impactul activităților companiei asupra lor, de credibilitatea și puterea lor de influență, de capacitatea companiei de a le implica în procesul de decizie.

*SustainAbility* încurajează companiile să acorde importanța cuvenită respectării drepturilor omului în relațiile cu grupurile cointeresate. Principalele probleme care apar în acest domeniu sunt: inegalitate și discriminare, nesiguranță la locul de muncă, condiții improprii de lucru, folosirea copiilor drept forță de muncă, libertatea de asociere în sindicate, mită, protecția consumatorilor, protecția mediului.

*Social Accountability International (SAI)* propune mediului de afaceri standardul SA8000, dezvoltat pe baza convențiilor *Organizației Mondiale a Muncii*, a *Declarației Universale a Drepturilor Omului* și a *Convenției Națiunilor Unite cu privire la Drepturile Copilului*. SA8000 conține prevederi referitoare la folosirea copiilor drept forță de muncă, sănătatea și siguranța angajaților, modul de salarizare și condițiile de muncă.

nii. Respectul față de demnitatea umană, corectitudinea în raporturile competitive și reciprocitatea beneficiilor în relațiile de afaceri sunt valorile care determină aceste principii. În acord cu CRT, odată satisfăcută obligația de a genera profit și dezvoltare economică sănătoasă a companiilor pe care le administrează, managementul are responsabilitatea de a aduce bunăstare angajaților și consumatorilor. Companiile au obligația morală de a contribui la dezvoltarea economică și socială a comunităților utilizând resursele naturale în mod responsabil, încu-

Intertek
Labtest

- Servicii de audit social
- Inspecții de calitate
- Teste de laborator

[www.intertek.com](http://www.intertek.com)

## Mulțumim

Cititorilor revistei 22 și [www.CSR-Romania.ro](http://www.CSR-Romania.ro). Doamnei Rodica Palade, domnului Armand Goșu, redacției 22 pentru entuziasmul cu care găzduiesc în paginile revistei o dezbateră dificilă și un subiect incomod, etica

în afaceri; doamnelor Paula Apreutesei (*Microsoft*), Anca Crahmaliuc (*SIVCO*), Andreea Rotaru (*Fundația Alexandrion*), Andreea Voicu-Jiquidi (*LaborMed Pharma*), Raluca Popa (*Forum Auto*), Lidia Solomon (*Vodafone România*), Mona Nicolici (*Petrom*), Liliana Enache (*Intertek*), domnului Tudor Ciubotaru (*Pfizer*) și companiei *Pepsi Americas* pentru sprijin financiar; doamnei

Corina Pirv pentru ilustrarea grafică a suplimentului; domnilor Stephan Young (*Caux Round Table*) și Nikos Avlonas (*CSE*), ca parteneri de proiect.

Thomas Achelis & Dana Oancea & Bogdan Diaconu, *CSR România / Forum for International Communications*





## Vodafone pentru comunitate

trăiește fiecare clipă



### Noi credem că lumea din jurul nostru trebuie prețuită, îngrijită și, mai ales, sprijinită atunci când este nevoie!

- Vodafone Group Plc - numărul 1 în lume pentru bunele practici de responsabilitate socială - Accountability Rating 2006, publicat de revista Fortune;
- "Parteneriat pentru viață" - Vodafone este sponsor principal Salvamont (din 2004), SMURD (din 2005) și Salvamar (din 2007);
- Singura companie de telecomunicații din România cu un program național de reciclare a telefoanelor, funcțional în toate magazinele proprii;
- Peste 50.000 de Euro investiți anual pe litoralul românesc, pentru programul Litoral curat.

### Fundația Vodafone România susține programe caritabile pe întreg teritoriul țării, pentru copii, bătrâni și familii nevoiașe.

- 600.000 de USD alocați în 2007 pentru susținerea programelor de asistență medicală pentru copii;
- Peste 100.000 de Euro donați de Fundația Vodafone și voluntariat corporatist în cadrul parteneriatului cu Habitat for Humanity;
- Fundația Vodafone a inițiat încă din 1998 primul sistem de donații salariale din România, angajații Vodafone având astfel posibilitatea să doneze lunar bani pentru proiectele fundației.

h.-r. patapievici | andrei pleșu | gabriel liiceanu  
vladimir tismaneanu | mario vargas llosa | nicolae manolescu  
mihai-răzvan ungureanu | teodor baconsky | andrei codrescu

un suflu nou

 **CONFERINȚELE  
MICROSOFT**  
Comunitate și Diversitate  
din 2003

Crearea de modele, stabilirea de contacte directe între mari personalități din țară și străinătate cu un public larg sunt condițiile însuflării unui spirit al competiției și transmiterii de valori științifice, culturale și etice. Noua generație are astfel șansa de a intra în legătură directă cu personalități care au devenit personaje, comunicând, meditănd și polemizând pe marginea unor teme de larg interes.

Modalitățile practice de desfășurare a Conferințelor Microsoft demonstrează că nimic nu poate înlocui contactul direct dintre oameni, dezbateră vie și schimbul nemediat de idei, în dorința de a impune pluralismul și comunicarea. Conferințele Microsoft sunt o agoră a celor responsabili, a celor hotărâți să impună un suflu nou într-o comunitate a diversității și valorii.

timisoara | constanta | brasov | arad | oradea | bucuresti | iasi | sibiu | redmond | craiova | chisinau

Your potential. Our passion.  
**Microsoft**

**ORIZONT**  
fundația  
a treia  
europă  
timisoara