

EFECTELE CSR ȘI ACUMULĂRII DE ACTIVE INTANGIBILE ASUPRA  
AVANTAJULUI COMPETITIV AL FIRMEITHE EFFECTS OF CSR AND ACCUMULATION OF INTANGIBLE ASSETS ON  
COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY

CZU: 657.421.3:339.137

*COSMULESE Cristina Gabriela**Asist. univ. dr., Stefan cel Mare University of Suceava, 720229, Romania**E-mail: gabriela.cosmulese@usm.ro*

**Summary:** *The present study aims at focusing the novelties on the synthesis of experts' opinions by presenting the conclusions regarding the perception of CSR in relation to social, macroeconomic, branch or business concepts (focusing on performance, company reputation, and capital accumulation). Therefore, this article combines Corporate Sustainability (CS) and intangible assets, deepening mechanisms that link specific CS policies and practices to stakeholders and the accumulation of intangible assets and competitive results.*

**Keywords:** sustainability, intangible assets, competitive advantage, firm reputation

**JEL Classification:** M41

**Introducere**

În contextul actual al globalizării, organizațiile de afaceri care conduc piețele internaționale nu sunt neapărat cele care dețin active fizice sau financiare, ci mai degrabă acelea care își controlează efectiv activele intangibile, precum, brandul, marca, drepturile de autor, loialitatea clienților și experiența și capitalul uman/ capitalul intelectual ca know-how și talentul echipelor. În prezent se pune întrebarea: dacă acțiunile întreprinse de companiile responsabile din punct de vedere social, adaugă valoare, de ce să nu se reflecte această creștere a valorii în situațiile financiare ale acestor companii?

Având în vedere complexitatea crescândă în dinamica concurenței globale, literatura și practica managerială se converg pe recunoașterea resurselor intangibile ca stâlpi ai creșterii afacerilor și creării de valoare [1,2]. Globalizarea, progresul tehnologic și fluctuațiile conexe ale ratelor de dezvoltare a pieței au făcut ca barierele de intrare să devină din ce în ce mai fragile, precum și căutarea unor economii de scară greu durabile. Schimbările intervenite au determinat firmele foresighted să marjezeze din ce în ce mai mult pe acumularea de active intangibile.

Responsabilitatea socială este o nouă formă de gestionare a afacerilor care a capătat o conotație din ce în ce mai puternică în rândul acelor companii preocupate de standarde legate de etică; guvernare a organizației; practici echitabile; respectarea mediului; respectarea drepturilor omului; respectarea practicilor de muncă; problemelor consumatorilor; implicarea în comunitate și dezvoltarea socială; pentru a satisface diferitele cerințe ale părți interesate. În prezent, aceasta ajută pe lângă construirea unei culturi, identitate și imagine corporativă a oricărei organizații care doresc să atingă standarde competitive, și o variabilă fundamentală în dezvoltarea activelor intangibile susținând reputația și încrederea organizațiilor.

În acest sens, prin intermediul acestei lucrări propun un cadru conceptual asupra modului în care practicile de CSR din companii pot duce către beneficii intangibile (menținerea reputației, loialitatea clienților, notorietatea brandului/mărcii, angajamentului și performanța peronalului), care la rândul lor conduc spre beneficii tangibile interne precum: atragerea de angajați mai buni, rata redusă a cifrei de afaceri, costuri de operare reduse. În vederea atingerii celor propuse, lucrarea debutează cu prezentarea cadrului și explicarea detaliată a fiecărei legături/relații între CSR și acumulările de active intangibile care conferă un avantaj competitiv fiecărei companii care le dețin. Înțelegerea modului în care valoarea este creată prin intermediul activelor intangibile este un element integrat în înțelegerea modului în care bogăția pe termen lung este creată prin CSR.

Implementarea strategiilor, practicilor și proceselor CS întărește abilitatea companiei de a identifica, proteja și a da valoare resurselor *inimitable*, stimulând dezvoltarea imaterialelor legate de capitalul uman, inovare și cunoaștere, cultură și reputație.

## 1. Revizuirea literaturii de specialitate

### 1.1 Relația dintre dimensiunile CSR și valoarea firmelor / performanța financiară / guvernanta corporativă

În ultimele 4 decenii, au fost publicate peste 200 de studii care investighează relația dintre responsabilitatea socială corporativă și valoarea firmei, performanța financiară, guvernanta corporativă etc, unii autori concluzionând că aceste relații ar fi printre cele mai elaborate studii de afaceri și de management [3]. Cu toate acestea, unele rezultate sunt ambigue și chiar contradictorii cu alte studii anterioare, în sensul că unii cercetători au găsit o asociere pozitivă între dimensiunile analizate [4,5], iar alții au identificat o asociere negativă [6] sau nici o relație [7].

Spre exemplu, studiul lui Hong [8], reliefează faptul că aducerea în cadrul companiilor a unor directori care sunt preocupați de corporate social responsibility reprezintă un adevărat instrument pentru sporirea performanței sociale. Plecând de la această constatare cercetarea relevă faptul că respondenții cu funcții de conducere, mai ales în firmele mici și mijlocii, sunt preocupați de implementarea CSR în compania lor, deoarece sunt conștienți că în acest fel își vor putea spori performanța socială și sustenabilitatea pe termen lung al companiei.

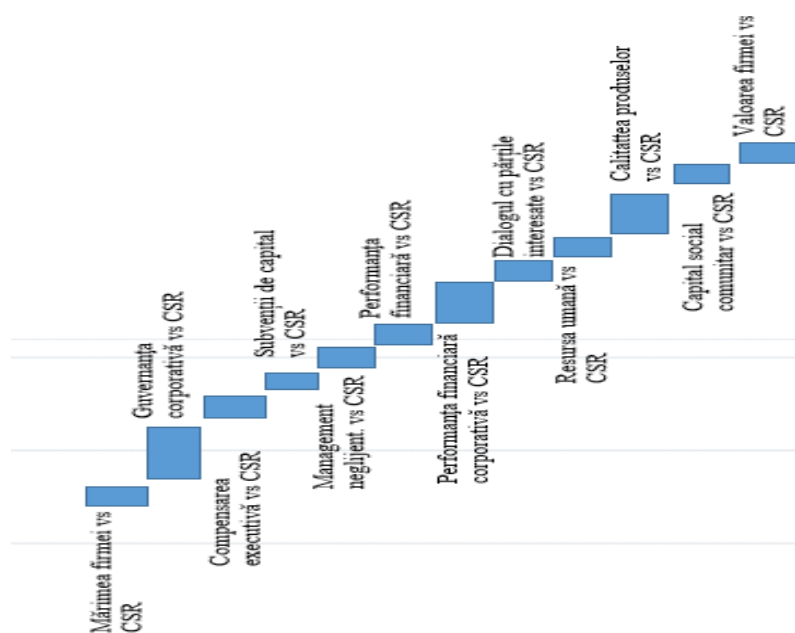
Deși studii empirice anterioare, vezi [9,10,11] au demonstrat că există o legătură pozitivă (deși mică) între punerea în aplicare a practicilor CSR și valoarea companiei, îndoielile continuă să persiste datorită: dimensiunii eșantionului și deficiențelor metodologice utilizate în studiile care au investigat această legătură; efectului moderator al factorilor de mediu cum ar fi maturitatea sistemelor instituționale și eficiența mecanismelor de piață prezente în diferite țări [12]; dar și variabilitatea utilizării instituționale a CSR de către firme [13].

Un alt punct de interes a fost reprezentat de corelația existentă dintre *corporate financial performance* (CFP) și CSR. Sub acest aspect, în opinia lui Chen [14], strategiile de management al costurilor și de diferențiere pot atenua pozitiv relația dintre CSR și CFP și pot atenua negativ relația dintre CSiR (*corporate social irresponsability*) și CFP. Companiile cu niveluri mai ridicate de performanță socială pot fi mai capabile să sinergizeze valoarea adăugată și crearea de valoare asociată cu proiectele de CSR pentru a spori performanța firmei. Sub acest aspect respondenții consideră că performanța socială este o componentă a performanței globale a entității.

Un alt domeniu în care s-au manifestat opinii este reprezentat de *image builing* în relație cu comportamentul consumatorului, creșterea cantității livrate de companie și CSR [15].

Giroud și Mueller [16], evaluează CSR prin prisma conceptelor de *corporate governance*, *product market competition* și *equity prices*. Autorii arată că entitățile cu o guvernanta corporativă slabă prezintă venituri reduse ale capitalului propriu, performanțe operaționale mai slabe și valori scăzute ale firmei, dar numai în industriile necompetitive. De asemenea au o productivitate scăzută a muncii și costuri mai mari de producție și fac mai multe achiziții care nu aduc o plus valoare entității. Analizând interesul autorilor în timp, se constată că guvernanta corporativă în relație cu CSR reprezintă pentru cercetători un interes de peste un deceniu, manifestat în publicarea de numeroase articole și studii de specialitate care confirmă faptul că guvernanta corporativă este un factor declanșator pentru CSR.

Prin urmare, din punct de vedere al intereselor autorilor cele mai reprezentative corelații au fost realizate din punct de vedere al corelațiilor între guvernanta corporativă, respectiv performanța financiară corporativă sau concepte de *image building* și *corporate social responsibility*.



**Figura nr. 1. Tabloul percepției CSR - Abordări ale experților internaționali privind CSR în relație cu teoriile și concepte economice**

Sursa: [17]

În ultima perioadă, începând cu 1998 și până în prezent s-au amplificat abordările privind CSR în relație cu numeroase concepte, ceea ce indică cu certitudine faptul că implementarea CSR reprezintă o necesitate pentru economia actuală mondială.

Teoriile dezvoltate în domeniul CSR sunt clasificate în patru abordări fundamentale: instrumentale, politice, integrative și etice [18,19]. Principala problemă în studiile situate în definirea construcției în sine și că acest lucru, combinat cu dificultățile de măsurare, face eforturi pentru a găsi asocieri statistice între CSR și profiturile sunt complexe [18]. Pentru a depăși aceste măsuri folosite în trecut au fost propuse metode din ce în ce mai complexe, capabile cantitative și calitative, inclusiv măsurarea CSR și se referă la profitabilitatea [20,21]. Aceasta devine o provocare din cauza posibilei incongruențe dintre această relație. Profitabilitatea este o construcție cantitativă, în timp ce CSR este un fenomen dinamic și complex, care combină caracteristici calitative și cantitative. Localizarea CSR într-o realitate complexă și în schimbare, care, chiar prin statistici, nu este atât de ușor de captat. Nu totul măsurabil este de înțeles, nu tot ceea ce este ușor de înțeles este măsurabil. Măsurarea în sine nu contribuie întotdeauna la înțelegerea unei realități. Uneori, analiza celor din urmă necesită mai mult decât măsurarea.

### 1.2 Relația dintre dimensiunile CSR și activele intangibile / avantajul competitiv

Capitalul intelectual, inovația tehnologică, conștientizarea socială, acțiunile de poziționare corporativă și responsabilitatea socială în companii, împreună cu creativitatea echipelor, capacitatea lor de a produce, distribui și utiliza cunoștințele, aduc valoare adăugată companiei; Aceste active sunt cunoscute ca active intangibile, care sunt cuantificabile și susceptibile de a fi reflectate în situațiile financiare ale societății.

Branco și Rodrigues [22], aduc în discuție faptul că contribuția pe care CSR o poate avea asupra performanței financiare este în prezent în principal legată de factori calitativi, precum moralul angajatului sau reputația corporativă. Autorii argumentează că ceea ce explică utilitatea RBP (resource-based perspectives) pentru studiul CSR și a dezvoltării este accentul pus pe importanța resurselor intangibile specifice, cum ar fi reputația, cultura sau cunoștințele și capacitățile angajaților, deoarece sunt foarte dificil de imita și înlocui.

Reputația organizațională, un beneficiu intangibil extern, este o variabilă-cheie care explică modul în care firmele reușesc să atragă angajați mai buni și astfel să devină mai eficiente și productive. Prin urmare, este necesar să se includă această legătură în explorarea modului în care CSR conduce la beneficiile tangibile interne ale costurilor salariale reduse și ale ratei reduse a cifrei de afaceri. Fombrun și Shanley [23] susțin că atât din punct de vedere teoretic, cât și din punct de vedere practic,

reputația organizațională este unul dintre cei mai importanți mediatori ai CSR- CFP. Așadar, se poate deduce faptul că firmele cu o implicare mai mare în CSR au o reputație mai bună decât firmele care au puțin sau deloc implicare.

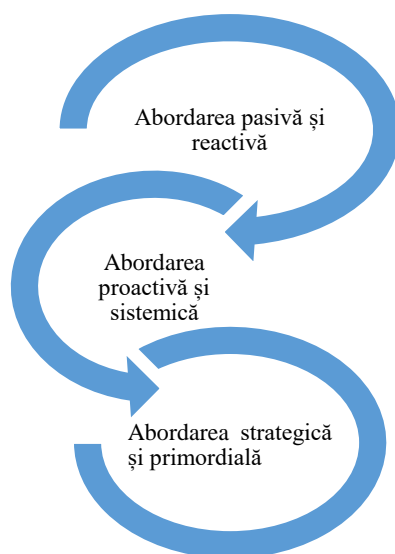
Pentru ca firmele să ajungă la o anumită poziție pe piață, acestea nu mai depind exclusiv de calitatea produselor, a canalelor de publicitate și de distribuție, ci pe lângă aceste criterii s-au încorporat noi concepte, precum gradul de conștientizare socială, protecția mediului, concurența și instruirea personalului, întreținere clientelă etc, care influențează conștient, psihologic, obiectiv și subiectiv pe cei care cunosc bunul sau serviciul și îl utilizează.

Beneficiile acestei încorporări sunt multiple, în esență în principal patrimoniale, financiare, fiscale și juridice, care adaugă valoare organizațiilor de afaceri; dacă analizăm cu atenție unele dintre aceste companii care recurg la astfel de practici, observăm că acelea care își valorifică și încorporează activele intangibile, pe lângă faptul că au o creștere directă a capitalurilor proprii și recunosc valoarea reală a organizației, care de fapt determină luarea unei decizii adecvate pe baza unor informații financiare complete și fiabile, au posibilitatea de a genera venituri suplimentare, de a genera sau de a spori economii și de a reduce costurile, sporind astfel fluxul de resurse. În plus, aceste active reduc efectul de levier financiar și pot fi folosite pentru a contracta datorii cu condiții de creditare mai bune sau pentru a le garanta un credit fiscal.

Însă, din păcate în România, companiile de toate tipurile și dimensiunile, universitățile, guvernele și organizațiile neguvernamentale și alte tipuri de asociații încă nu știu cum să gestioneze aceste active sau nu au implementate sisteme sau strategii pentru a gestiona valoarea reală a organizațiilor lor.

Pentru a gestiona această valoare, există trei abordări (a se vedea figura nr. 2).

Potrivit acesteia, în ceea ce privește abordarea pasivă și reactivă, avantajul competitiv al activelor intangibile este perceput doar ca fiind capacitatea de a-și apăra poziția competitivă pe piață utilizând aceste active ca o barieră sau scut pentru a-și proteja cota de piață. A doua abordare, abordarea proactivă și sistemică, nu utilizează numai active intangibile în scopuri defensive, ci le consideră, de asemenea, ca un bun important și un centru de profit care poate fi generat de sume valorice și care generează valoare prin diferite canale și strategii; abordarea strategică și primordială consideră activele intangibile ca o piesă fundamentală a organizației, care acoperă capitalul uman, structural, organizațional precum și capitalul relațional. Capitaluri care trebuie construite și îmbunătățite continuu pentru a se asigura că activele intangibile incluse sunt utilizate nu numai pentru a proteja și apăra poziția strategică a companiei pe piețele interne și globale și pentru a crea noi piețe, canale de distribuție și fluxuri de venit într-o manieră profitabilă ci și pentru a maximiza valoarea pentru acționari, și a menține echilibrul între activitățile aceleiași afaceri, dezvoltarea societății și mediul său durabil.



**Figura nr. 2. Abordări privind gestionarea valorii reale a organizației**

*Sursa: [24]*

Așadar, este responsabilitatea partenerilor, a acționarilor și a managerilor corporațiilor care trebuie să decidă nu doar să-și valorifice și să-și încorporeze activele intangibile, ci și să le acorde o atenție deosebită pentru afaceri, care va genera cele mai bune oportunități de afaceri pe această piață globalizată.

O serie de autori propun o taxonomie a relațiilor de cauzalitate dintre CSR, performanțe intangibile și competitive, care deschid noi perspective atât asupra dispersării rezultatelor în studiile privind consecințele performanței CSR, cât și asupra căutării de noi procese de creare și dezvoltare intangibilă (a se vedea tabel nr 1).

**Tabel nr. 1. CSR abordată ca un avantaj competitiv**

| Autori                            | Scopul lucrării  | CRS văzută ca un avantaj competitiv   |
|-----------------------------------|--|---|
| Antolín y Gago (2004) [25]        | Identificarea cauzelor care contribuie cel mai mult la diseminarea practicilor CSR   | «Aceasta cuprinde toate deciziile de afaceri adoptate din motive care, la prima vedere, depășesc interesele economice și tehnice ale companiei»   |
| Correa, Flynn, y Amit (2004) [26] | Evaluarea gradul de penetrare a CSR în strategiile de afaceri din America Latină   | "Penetrarea CSR în strategiile de afaceri»  |
| Vargas y Vaca (2005) [27]         | Reflectarea asupra rolului societăților cooperatiste în noua paradigmă a CSR, care va ghida gestionarea organizațiilor de afaceri în secolul XXI.  | «Organizațiile au trecut de la a avea responsabilități economice și legale pentru a fi co-responsabile pentru probleme sociale»   |
| Kramer y Porter (2003) [28]       | Identificarea numărului de companii care se străduiesc să fie mai strategice în activitățile lor filantropice  | «Cu cât filantropia unei companii este mai strâns legată de contextul său competitiv, cu atât este mai importantă contribuția entității la societate»                                     |
| Cuesta (2004) [29]                | Expunerea diferitelor argumente în favoarea responsabilității sociale corporative din perspectiva morală, economică, de afaceri și socială, precum și instrumentele pe care diferiții actori sociali le au la dispoziție pentru a promova dezvoltarea managementului autentic al afacerilor cu criterii de responsabilitate socială. | «Managerul care, continuând sau depășind obligațiile legale, realizează o strategie proactivă de CSR va beneficia pe termen lung prin plasarea în poziția de avantaj competitiv pe piață» |

Sursa: [30]

Valoarea generată într-un sistem local este determinată de caracteristicile acestuia și este limitată la perioade specifice. Așteptările populației implicate variază în mod obișnuit în funcție de obiceiuri, valori și nevoi. La rândul lor, obiceiurile, valorile și nevoile sunt modificate în timp de ambele variabile endogene și exogene, iar analiza lor este complicată. Din acest motiv, cu cât sunt mai strânse legăturile companiei cu localitatea, cu atât mai ușor va fi acțiunile și rezultatele obținute în CSR pentru a obține precizie și congruență. Când această condiție este atinsă, CSR încetează să mai fie un avantaj competitiv în sine (tabelul 1) pentru a deveni un generator de avantaje.

## Concluzii

Consider că punctul de legătură între CSR și competitivitate este greu descris direct printr-un model matematic. Acesta este construit prin analiza relațiilor pe care compania le stabilește cu mediul său; agenții care se implică în aceste relații și, în final, ceea ce este urmărit și realizat prin intermediul acestora.

Studiind literatura de specialitate în ceea ce privește relația CSR cu concepte sociale, macroeconomice, de ramură sau de business, pot spune că deși diferite în ceea ce privește măsurile, abordările și rezultatele, cantitatea imensă de analiză cantitativă pe această temă împărtășește aceeași definiție care stă la baza a ceea ce ar trebui să fie CSR: un răspuns corporativ strategic, bazat pe profit, la presiunile în schimbare care provin din contextul instituțional, competitiv și social. Privind înapoi la întreaga imagine, nu există nicio îndoială că conturile empirice CSR s-au îmbunătățit în timp,

oferind raționamente teoretice mai puternice, operaționalizări mai relevante și controale mai multe și mai bune.

În consecință, CSR este considerată din ce în ce mai puțin o cutie neagră, fiind mai degrabă un set complex de dimensiuni specifice ale părților interesate, cu impact diferit asupra următoarelor domenii: organizarea internă, piața de consum, piața financiară, comunitățile sociale de referință.

### **Bibliografie:**

- [1] Zingales L. In Search of New Foundations, *Journal of Finance*, vol. 55, n. 4, 2000, pp. 1623-1653.
- [2] Lev, B. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institute Press, Washington, 2001.
- [3] Margolis, J.D., Elfenbein, H.A., Walsh, J.P. Does it Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *J. Chem. Inf. Model.* 1989, 53, 160
- [4] Russo, M.V., Fouts, P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Acad. Manag. J.* 1997, 40, 534–559.
- [5] Surroca, J. Tribó, J.A. Waddock, S. Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strat. Manag. J.* 2010, 31, 463–490.
- [6] Walley, N., Whitehead, B. It's not easy being green. *Harv. Bus. Rev.* 1994, 72, 46–52.
- [7] Teoh, H.S., Welch, I., Wazzan, C.P. The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *J. Bus.* 1999, 72, 35–89.
- [8] Hong, B., Li, Z.F., Minor, D. Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 2016, 136(1), 199–213
- [9] Buchanan, B., Cao, C.X., Chen, C. Corporate Social Responsibility, Firm Value, and Influential Institutional Ownership, *Journal of Corporate Finance*, 2018, 52, 73–95
- [10] McWilliams, A., Siegel, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Acad. Manag. Rev.*, 26 (1) (2001), pp. 117-127
- [11] Jo, H., Harjoto, M.A. Corporate governance and firm value: the impact of corporate social responsibility *J. Bus. Ethics*, 103 (3) (2011), pp. 351-383
- [12] Qian, W.; Junsheng, D.; Shenghua, S. A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Bus. Soc.* 2015, 55, 1–39
- [13] Gardberg, N.A.; Fombrun, C.J. Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Acad. Manag. Rev.* 2006, 31, 329–346
- [14] Chen, C.S., Yu, C.C., Hu, J.S. Constructing Performance Measurement Indicators to Suggested Corporate Environmental Responsibility Framework, *Technological Forecasting and Social Change*, 2018, 135, 33–43
- [15] Lee, H.H., Lee, M., Ma, Y.J., Consumer Responses to Company Disclosure of Socially Responsible Efforts, *Fashion and Textiles*, 2018, 5(1)
- [16] Giroud, X., Mueller, H.M. Corporate Governance, Product Market Competition, and Equity Prices, *The Journal of Finance*, 2011, 66(2), 563–600.
- [17] Socoliuc, M., Grosu, V., Hlaciuc, E., Stanciu, S. Analysis of Social Responsibility and Reporting Methods of Romanian Companies in the Countries of the European Union. *Sustainability*, 2018,10, 4662. <https://doi.org/10.3390/su10124662>
- [18] Toro, D. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible capital Universidad Politécnica de Catalunya*, 2006. 14, 338-358.
- [19] Garriga, E., Melé, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 2004. 53, 51–71.
- [20] Waddock, S.; Graves, S. The corporate social performance – financial performance link, *Strategic Management Journal*, 1997, 18(4), pp. 309-319.
- [21] Mahon, J. F.; Mcgovan, R. A. Modeling industry political dynamics, *Business & Society*, 1998, 37 (4), pp. 390-413.
- [22] Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, 2006, vol. 69, pp. 111-132.
- [23] Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. “What’s in a name? Reputation building and corporate strategy.” *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 233-258.
- [24] Gilberto C.P. El valor intangible de la Responsabilidad Social, DECA NASSER. 8 iunie 2017, disponibil la adresa: <https://mexico.corresponsables.com/actualidad/opinion/valor-intangible-responsabilidad-social> (accesat la data de 5 Februarie 2019).

- [25] Antolín, M., Gago, R. Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management» en *Universia Business Review*, 2004, pp. 28-39.
- [26] Correa, M., Flynn, S., Amit, A. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial, 2004, Vol. 85, Naciones Unidas.
- [27] Vargas, A., Vaca, R. Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades, en *Ciriec-España*, 2005, (53), 241-260.
- [28] Kramer, M., Porter, M. La filantropía empresarial como ventaja competitiva», en *Harvard Deusto Business Review*, 2003, (112), 6-21.
- [29] Cuesta, M. El porqué de la responsabilidad social corporativ, en *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2004, (2813), 45-58.
- [30] González, T. Responsabilidad social como generadora de ventajas competitivas para la empresa agro-industrial mexicana. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2013, (15), 101-126, disponible en [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/15\\_1.pdf#page=101](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/15_1.pdf#page=101).