

CONSIDERAȚII PRIVIND SUSTENABILITATEA ȘI DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ

CONSIDERATIONS ON SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Cristina Gabriela COSMULESE, asist. univ. dr., USV, Suceava, Romania,

e- mail: gabriela.cosmulese@usm.ro

Monica Laura ZLATI, drd., USV, Suceava, Romania,

e- mail: sorici.monica@usm.ro

Abstract: *In the context of the current economy, the concept of corporate social responsibility has acquired an impulse, and its significance derives from the attitude of companies that have understood the importance of the impact of their activity on the environment in which they operate. The purpose of our paper is to find the answer to the question "why companies, comparable in terms of size and power and influenced by the same external conditions, choose different strategies of social responsibility?" In this study a thematic review of the literature was used to summarize various primary studies from which conclusions were drawn in a holistic interpretation, through which it was often possible to identify the weaknesses of CSR use and the dissemination of the steps key to improve the problem.*

Cuvinte-cheie: teoria părților interesate, responsabilitate socială corporativă, afacere sustenabilă

Keyword: stakeholder theory, Corporate Social Responsibility, sustainable business

JEL classification M14, M40

Introducere

În contextul globalizării și al provocărilor pe care le prezintă un mediu în schimbare, companiile sunt din ce în ce mai conștiente de faptul că responsabilitatea socială poate avea o valoare economică directă. Chiar dacă principala lor responsabilitate constă în generarea de profituri, companiile pot contribui, în același timp, la obiective sociale și protecția mediului, integrând responsabilitatea socială ca o investiție strategică în contextul strategiei lor comerciale, al instrumentelor lor de gestionare și al operațiunilor lor.

Companiile își dau seama din ce în ce mai mult că, pentru a obține succesul comercial și beneficiile pe termen lung, este necesar să se adopte o atitudine "responsabilă" față de piață, mediu, angajați și consumatori. Profitul este obiectivul principal pe care fiecare companie intenționează să îl atingă, însă în ultimii ani, în urmărirea acestuia, compania nu mai poate permite să lase deoparte două realități care sunt acum strâns legate de dimensiunea economică: etica și societatea. Consumatorul este unul dintre numeroasele părți interesate pe care compania se află că le are și trebuie să le respecte, acționând în mod responsabil. Această parte interesată a devenit atentă, selectivă, competentă și exigentă, dobândind tot mai multă putere, astfel încât să poată influența acțiunea unei companii și să determine succesul acesteia (de exemplu, prin a nu cumpăra produse), succesul sau eșecul viitor. Noua capacitate discreționară a consumatorului este sporită și de tehnologiile digitale care îl răsplătesc din rolul său pasiv tradițional, conferindu-i un rol mai dialectic. [1]

Creșterea gradului de conștientizare la nivel global a faptului că responsabilitatea socială este strâns legată de profitabilitate și performanțe mai bune ale afacerilor are un impact semnificativ în modul de percepere a activității unei companii.

Activitatea unei companii nu mai poate fi măsurată doar prin calcularea valorii economice, ci trebuie integrată cu aspectele sociale și de mediu. De exemplu: o activitate antreprenorială care produce rezultate economice strălucite prin distrugerea resurselor naturale, creează o valoare reală țării? Sau o companie care, în timp ce este profitabilă, sparge rețeaua de relații sociale cu angajații

săi și cu comunitatea în care operează, creează sau distruge valoarea? Și din nou, este bogăția economică creată în detrimentul dimensiunilor de mediu și sociale adevărată valoare?

1. Responsabilitatea socială corporativă și procesul de evoluție aferent

Deși CSR este un concept stabilit ferm în ultimele trei decenii în peisajul economic și social, acesta are o geneză mai puțin recentă care evidențiază un proces evolutiv interesant. De fapt, deja în primii ani ai secolului trecut a fost evidențiată necesitatea ca acțiunile managerilor să nu fie exercitate exclusiv în interesul proprietății și al acționarilor în particular. În deceniile imediat următoare celui de-al doilea război mondial, această atenție treptat s-a mutat de la manageri individuali la societate în ansamblu, înțelegându-se ca un subiect economic și dotat cu autonomie proprie. În anii '70, dezvoltarea acțiunilor și inițiativelor companiilor a început să fie respectată în conformitate cu comportamentul social responsabil față de contextul social și de referință local.

Ca urmare a acestor evoluții, care au avut tendința de a pune în discuție caracterul exclusiv profitabil al societății, cercetătorii au elaborat și propus noi modele și scheme de analiză pentru a interpreta în mod corespunzător schimbarea viziunii în desfășurare. Noile teorii propuse în contextul teoriei mai generale a afacerilor, teoria eticii de afaceri, teoria performanței sociale a întreprinderii, teoria părților interesate⁷, care au fost propuse în anii 1980, pot fi urmărite la această evoluție. În anii 1990 putem spune că RSC a devenit larg răspândită în atenția sistemului socio-economic ca un ansamblu integrat de concepte, modele teoretice, măsuri de politică economică, acțiuni și inițiative corporative, cursuri de formare etc. care au făcut progresiv o temă principală în evoluția sistemului socio-economic din ultimele decenii.

Începând cu anii '90 putem spune că CSR a devenit larg răspândită în atenția sistemului socio-economic ca un ansamblu integrat de concepte, modele teoretice, măsuri de politică economică, acțiuni și inițiative corporative, cursuri de formare etc. care au făcut progresiv o temă principală în evoluția sistemului socio-economic din ultimele decenii [2,3,4]. În ceea ce privește managementul și alegerile corporative, aceasta sa reverberat în adoptarea de metode, modele și instrumente de management în diferite domenii ale companiei, variind de la crearea unei valori pe termen lung la evaluarea performanței companiei, transparența comunicării și în marketing la raportarea socio-ecologică și strategiile corporative.

Inițial, CSR era asociat în principal cu întreprinderile mari și multinaționalele [5,6], însă exista un consens larg asupra faptului că IMM-urile sunt o forță economică importantă și semnificativă și pot avea și rezultate strategice ale CRS [7]. Mai mult decât atât, mai mulți cercetători susțin că există trăsături particulare care diferențiază modalitățile prin care IMM-urile integrează aspecte sociale și de mediu în strategiile lor (de exemplu, [8,9]). O explicație ar fi aceea că în mod specific, chiar dacă IMM-urile dispun de resurse mai puține disponibile pentru integrarea CSR în strategiile lor și se confruntă cu o atenție mai redusă a publicului și a părților interesate în comparație cu întreprinderile mari, motivele responsabile sau etice au adesea mai multă pondere din cauza influenței personale a proprietarului [10]. În ceea ce privește operaționalizarea, o caracteristică suplimentară este faptul că, deși întreprinderile mai mari tind să adopte măsuri strategice formale pentru punerea în aplicare a CSR (de exemplu, certificări, rapoarte periodice), întreprinderile mici adoptă adesea cele informale (de exemplu, conversații ad-hoc cu anumite grupuri de părți interesate) [10,11,12].

În concluzie, la ilustrarea sintetică a procesului de creștere a importanței asumate de CSR, se poate afirma că în ultimii ani CSR a preluat o dimensiune structurală atât în sfera sistemului economic global, cât și a strategiilor corporative, atât de mult încât să poată fi indicată prin unii autori ca element funcțional pentru supraviețuirea și dezvoltarea societății [13] și de către alții ca fiind funcțional pentru exercitarea unui avantaj competitiv [14], întrucât comportamentele

responsabile din punct de vedere social permit diferențierea ofertei unei societăți pe piețele de referință.

După cum se poate observa, figura nr. 1 prezintă reprezentarea integrării progresive între CSR și strategiile corporatiste în timp. Inițiativele au devenit parte integrantă a strategiilor corporative, trecând prin diferite faze care și-au mărit treptat relevanța strategică atât pentru rezultatele companiei, cât și pentru angajamentul în ceea ce privește resursele dedicate acestora de către companii. Trecerea de la fazele definite ca informale, actuale, sistematice și inovatoare se caracterizează prin activități și alegeri din ce în ce mai exigente, orientate către obiective etice, sociale și durabile, care necesită trei elemente fundamentale:

- a) o sensibilitate crescândă etică și socială a conducerii;
- b) implicarea întregului sistem organizatoric al companiei;
- c) prezența unei tensiuni extinse față de realizarea obiectivelor menționate mai sus.

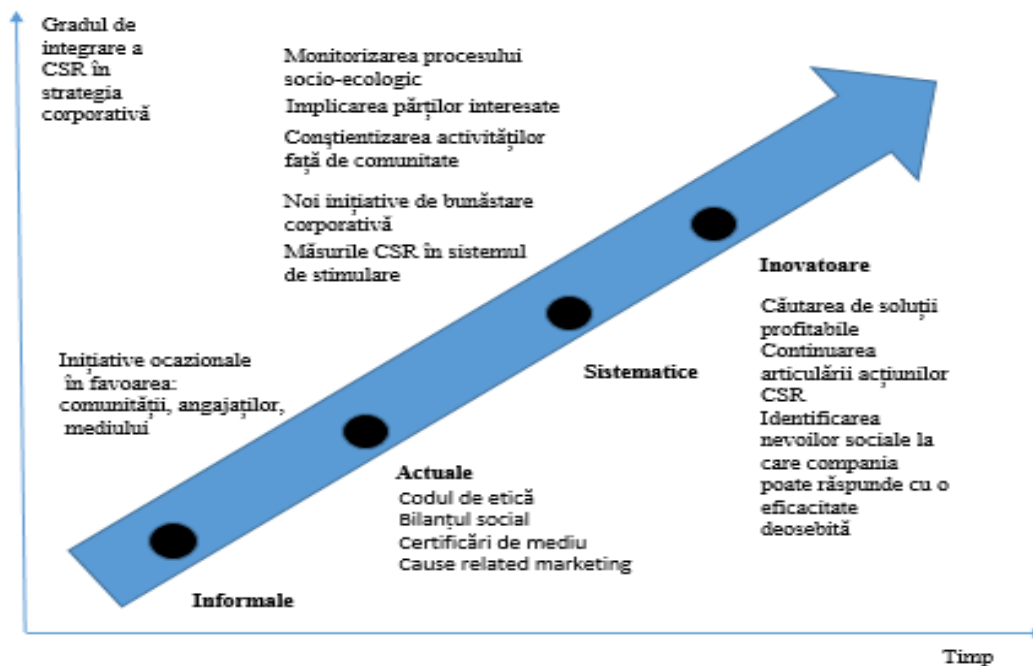


Figura 1. Etapele de dezvoltare ale CSR și în ceea ce privește strategiile corporatiste

Sursa: Adaptare după [13]

Studiul descris, dincolo de validitatea sa managerială, menită să ofere societăților un diagnostic asupra propriei poziții în procesul evolutiv al fazelor descrise și al alegerilor relative care urmează să fie adoptate, evidențiază faptul că se adaptează suficient de bine pentru a citi realitatea marilor companii care dețin un cadru managerial specific și o structură organizațională specifică.

2. Ce reprezintă responsabilitatea socială corporativă?

La nivelul UE, un element de referință comună semnificativă este faptul că responsabilitatea socială trebuie urmărită pe baza unei alegeri voluntare a subiecților economici prin "integrarea voluntară a preocupărilor sociale și ecologice ale companiilor în operațiunile lor comerciale și în relațiile lor cu părțile interesate". În acest mod, sa intenționat să se sublinieze că acțiunea subiecților economici față de CSR nu trebuie impusă de constrângeri și obligații, atât de natură normativă, cât și de natură economică și concurențială. Acest element reprezintă un pas necesar pentru crearea sau dezvoltarea unei culturi atât de răspândite și generale a responsabilității sociale, cât și a unei

viziuni comune a metodelor de gestionare a societăților individuale și a sistemului economic în ansamblu.

Practicile CSR sunt legate de conceptul de responsabilitate triplă, care poate fi definită ca o metodă de management al afacerii care se referă în mod constant la trei nevoi specifice: cele ale companiei (fiind profitabile, se vorbește despre durabilitatea economică), cele ale mediului (respectarea mediului, este vorba de sustenabilitatea mediului) și cele sociale (promovarea dezvoltării sociale, vorbim despre sustenabilitatea socială). Conform acestui concept, o companie trebuie considerată responsabilă numai dacă este simultan activă pe toate aceste trei fronturi.

Cu o referire mai specifică la problemele managementului și ale strategiilor corporatiste, adoptarea principiilor CSR vizează depășirea unei viziuni a companiei orientate exclusiv către realizarea obiectivelor financiare și de venit, gestionate exclusiv sau în principal în interesul proprietății. Această depășire indică faptul că aceste obiective trebuie să fie armonizate cu obiective de natură socială care se referă la interesele unei audiențe mai largi de actori. De fapt, se subliniază faptul că alegerile menite să maximizeze rezultatele veniturilor companiei nu trebuie să fie subordonate alegerilor CSR, ci trebuie să fie capabile să concilieze obiectivele economice cu obiectivele sociale și de mediu ale contextului de referință.

CSR autentic implică faptul că întreprinderile abordează pe deplin provocările mediului și ale societății. Noțiunea de CSR nu este nouă, ci devine progresiv o parte decisivă a practicilor de afaceri la nivel global. Au existat numeroși susținători și definiții ale CSR din anii 1960, care au condus, în cele din urmă, la definirea contemporană a definițiilor finale. Cu toate acestea, Van Marrewijk [15] afirmă că definițiile numeroase și variate ale CSR sunt de obicei pătinoare față de interese specifice, ceea ce împiedică dezvoltarea și implementarea universală a conceptului. În această secțiune vom atinge doar câteva definiții pentru a demonstra procesul de evoluție implicat. Definițiile de astăzi sunt multidisciplinare fiind consecința unei sortimente de teme, incluzând, printre altele, etica în afaceri, guvernanta corporativă, responsabilitatea socială, dezvoltarea durabilă, linia triplebottomă, filantropia corporativă și cetățenia corporativă.

În 1960, Keith Davis sugerează că responsabilitatea socială se referă la "acțiunile și deciziile luate din motive care merg cel puțin parțial dincolo de interesele economice sau tehnice ale companiei". Aproape simultan, Eells și Walton afirmă că RSC "se referă la problemele care apar atunci când o societate se prezintă pe scena socială și pe principiile etice care ar trebui să guverneze relațiile dintre societate și societate". Anii '70 au condus la înțelegerea importanței implementării unei schimbări în cadrul companiei și nu doar a imaginii și a dat naștere noului trend numit reacție socială corporativă, un nume care indică un interes mai mare al subiectului economic față de societate. În această perioadă, instrumentele operaționale și procesele interne sunt, de asemenea, dezvoltate pentru a implementa cu adevărat responsabilitatea socială corporativă: s-au născut tehnici de audit social, noi modele de relații cu părțile interesate, bugete sociale și coduri de conduită. Dar tocmai marea atenție acordată acestor noi instrumente provoacă o mare critică și împotriva acestei linii, definită prea concentrată asupra mecanismelor și tehnicilor de punere în aplicare a responsabilității, mai degrabă decât pe percepția importanței bazării acestei activități asupra valorilor care ar fi trebuit să intre în inima companiei [16].

Carroll a declarat că CSR cuprinde comportamentul unei afaceri care o face profitabilă din punct de vedere economic, etică, respectarea legii și îngrijirea socială [17]. În consecință, CSR se bazează pe o piramidă de aspecte economice, juridice, etice și voluntare sau filantropice. Matten și Moon consideră că CSR reflectă necesitățile sociale și consecințele sociale ale realizării afacerilor. Acestea cuprind politicile și practicile exprimate și comunicate ale întreprinderilor, care reflectă răspunderea întreprinderilor pentru a stabili un bine social [18].

Când privim CSR prin intermediul obiectivului Freeman al teoriei normative a părților interesate, este evident că CSR este o subcategorie a eticii de afaceri [19]. Freeman afirmă că teoria părților interesate începe cu presupunerea că valorile sunt inevitabil și explicit o parte a conduitei

de afaceri [20]. Conceptul de CSR a fost legat de dezvoltarea durabilă și a ajuns să integreze trei dimensiuni, inclusiv o dimensiune economică în care profiturile sunt importante, o dimensiune socială în care responsabilitatea față de societate și toate părțile interesate este vitală și o dimensiune de mediu în care responsabilitatea pentru natura mediului este esențială. Importanța responsabilității sociale a întreprinderilor (CSR) nu poate fi subestimată, deoarece are o influență enormă asupra percepțiilor publice ale unei afaceri [16].

Instrumentele CSR sunt legate de viziunea companiei în sine, de valorile acesteia, de identitatea sa și, în consecință, de activitățile sale zilnice. Prin urmare, o societate este responsabilă din punct de vedere social dacă:

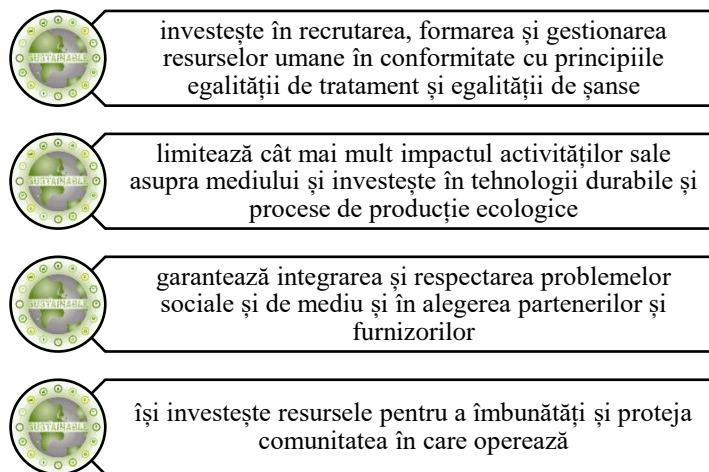


Figura 2. Condiții unei companii responsabile din punct de vedere social

Sursa: Elaborare proprie autori după [16]

Dezvoltarea durabilă, cetățenia comunității și angajamentul social devin componente esențiale ale excelenței de afaceri a unei companii, dând naștere unei serii de beneficii intangibile: retenția clienților, loialitatea angajaților, aprecierea comunității, acționarii, mass-media și opinia publică [21]. Responsabilitatea socială, care interacționează cu toate domeniile guvernantei corporative, cu producția, cu resursele umane, cu marketingul, cu politicile și strategiile corporative, produce pe termen lung o schimbare culturală a modului de a face afaceri.

Sierra-García, Zorio-Grima și García-Benau observă că în ultimii ani numeroase studii au descris o creștere a dezvoltării rapoartelor voluntare privind CSR împreună cu dovezi solide că rapoartele au fost prezentate pentru asigurarea externă și audit. Acest lucru a servit credibilitatea multor companii și le-a îmbunătățit reputația. Este totuși necesară o abordare triple-bottom-line în care planeta, oamenii și apoi profiturile să fie urmărite, urmată de raportarea socială corporativă care satisface și depășește așteptările societății.

3. Aspecte critice cu privire la responsabilitatea socială a companiilor

Toate definițiile prezentate mai sus se bazează pe conceptul de "separare" între aspectele economice și aspectele sociale, în scopul de a teoriza sau de a solicita integrarea lor, depășirea sau necesitatea ca aceștia să se ocupe și de cei din urmă. Prin urmare, ne aflăm în contextul conceptului "tradițional" al CSR, cel în baza căruia societatea trebuie să returneze într-o oarecare măsură o parte din averea produsă, astfel încât să participe și subiecții externi ai societății. Criticile acestui tip de abordare se îndreaptă în două privințe: prima care contestă eficacitatea practicilor de responsabilitate socială corporativă și cea de-a doua, care pune la îndoială validitatea intențiilor, afirmând că CSR nu ar fi altceva decât o încercare de companiile să-și deturneze atenția de la

profiturile enorme făcute, adesea profitând de marile lor puteri și de caracterul lor multinațional de a pune în aplicare strategii de management care se află la limita obligațiilor stabilite prin legi, reglementări și bune practici [23].

Potrivit lui Friedman, singura responsabilitate a companiei este aceea de a respecta legea în producerea profiturilor, în timp ce alte responsabilități în domeniul social depășesc sarcinile unei companii. Pentru autor, politicile sociale sunt probleme care trebuie lăsate la guverne și, cu această afirmație, separarea dintre afaceri și societate este încă o dată marcată [20].

Al doilea tip de critică a responsabilității sociale corporative se referă la presupusa falsă intenție: companiile s-ar declara ele însele orientate spre CSR doar pentru a avea beneficii reputaționale și, de asemenea, pentru a ierta cumva efectele negative ale acțiunilor lor. În acest sens, David Grayson, un învățat al managementului strategic, reamintește că una dintre problemele de acceptare a CSR este că, adesea, managementul operațional este "aplicat" mai degrabă decât "construit" în strategia de bază, rezultând apariția unei scăderi a resurselor și o piedică, mai degrabă decât un ajutor pentru obiectivele companiei. O acuzație foarte gravă făcută de această a doua tendință critică, care consideră CSR o strategie utilizată pentru a exploata disponibilitatea comportamentului aparent și angajamentul față de nevoile sau dezavantajului social pentru a continua în vechiul fâgaș de conflict de interese între companie și consumator [23]. Acest tip de critică se dovedește a fi cel mai periculos, deoarece pun într-o lumină negativă și intențiile, acțiunile cu adevărat bune și responsabile. Persistența acestor viziuni negative, încă răspândită în prezent, în ciuda adoptării tot mai largi a practicilor CSR de către companii, arată că nu există o concepție privind responsabilitatea socială corporală marcată de "întoarcerea unei părți a bogăției" capabil să depășească aceste obiecții.

Pozițiile critice față de acele companii orientate spre CSR au crescut și în opinia publică, iar acest lucru se datorează faptului că societățile nu au putut încă să facă acest salt radical în comunicarea cu părțile interesate, în special cu consumatorii, salt care le-ar conferi o oarecare încredere, și nu scepticism în ceea ce privește declarațiile și comportamentul lor. Comunicarea responsabilității sociale corporative poate însemna confruntarea cu aspecte concrete, cum ar fi caracteristicile produselor, calitatea proceselor, cercetarea și inovațiile puse în practică; dar poate însemna și comunicarea valorilor, transmiterea principiilor și transferarea viziunilor unei companii. Cu toate acestea, din păcate, comunicarea făcută de companii se dovedește a fi opusul simplității, clarității și transparenței, cerute de consumatorii din ce în ce mai atenți și mai pretențioși. Astfel, fără comunicare, CSR nu își poate asuma rolul pe care ar trebui să-l aibă în conștiința celor care intenționează să o practice, dar nici măcar în gândurile celor care ar trebui să beneficieze [23].

Concluzii

Comunicarea privind CSR, precum și multe aspecte critice și problematice, cum ar fi cele menționate mai sus, pot oferi numeroase oportunități companiilor care decid să o adopte. CSR face posibilă consolidarea factorilor distinctivi și identicatori ai companiei, permite îmbunătățirea relațiilor cu diferiți publici, creșterea nivelului de participare a subiecților cu care compania intră în contact și creșterea încrederii acestora. Prin urmare, acesta devine un instrument util pentru transmiterea și răspândirea valorilor companiei.

Integrarea aspectelor de afaceri cu accent pe societate și pe mediu necesită, de fapt, o schimbare în cultura corporatistă tradițională orientată doar spre profit, iar pentru a comunica în mod adecvat valorile, principiile și schimbările culturale ale companiei, comunicarea trebuie concepută ca un element fundamental (și nu opțional sau suplimentar) în planurile companiei. De aceea, multe companii preferă să evite acest demers dificil și să continue pe calea comunicării care sporește imaginea companiei și produsele sale, mai degrabă decât valorile intangibile de care

dispune aceasta. Considerăm că este nevoie de un nou model de comunicare, care să nu mai fie bazat pe imagine, ci pe identitate, reputație, transparență și exhaustivitate a informațiilor.

Cu siguranță o altă problemă în comunicarea responsabilității sociale corporative rezultă din faptul că companiile își comunică adesea munca cu accent excesiv. Considerăm că o companie care face caritate, dar nu adoptă măsuri de securitate în cadrul ei nu este nici etică, nici responsabilă și în acest caz filantropia nu va servi decât la producerea unui efect de tăgăduire și admirație în public, pentru a ascunde apoi o realitate de afaceri incorecte. Comunicarea CSR trebuie să acorde importanța corectă valorilor companiei, dar nu trebuie să le depășească, prezentându-le ca fiind extraordinare. Sarcina comunicării cu CSR nu este să uimești (nu publicitatea), ci să comunici corect valorile unei companii, informând diferiți publici în mod corespunzător.

Astfel, după opinia noastră credem că o utilizare corectă a comunicării cu CSR ajută organizația să se dezvolte și să se protejeze de posibilele riscuri pentru reputația acesteia, să-și consolideze prezența pe piață și să gestioneze relația cu angajații și colaboratorii într-un mod mai satisfăcător.

Referințe bibliografice:

- [1] Fabris, G., 2008. *Societing: il marketing nella società postmoderna*. Egea.
- [2] Carroll, A. B., 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Bus. Soc.* 38 (3), 268-295.
- [3] Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011. The big idea: Creating shared value. *Harv. Bus. Rev.* 89 (1-2), 2-17.
- [4] Lee, M-D. P., 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *Int. J. Manag. Rev.* 10 (1), 53-73.
- [5] Clarkson, M. B. E., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Acad. Manag. Rev.* 20 (1), 92-117.
- [6] Porter, M. E., Kramer, M. R., 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv. Bus. Rev.* 84 (12), 78-92.
- [7] Morsing, M., Perrini, F., 2009. CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Bus. Ethics Eur. Rev.* 18 (1), 1-6.
- [8] Johnson, M. P., Schaltegger, S., 2016. Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *J. Small Bus. Manag.* 54 (4), 481-505.
- [9] Vazquez-Carrasco, R., Lopez-Perez, M. E., 2013. Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility: A systematic literature review. *Qual. Quant.* 47 (6), 3205-3218.
- [10] Wickert, C., 2016. „Political“ Corporate Social Responsibility in small- and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Bus. Soc.* 55 (6), 792-824.
- [11] Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., Scherer, A. G., 2013. Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *J. Bus. Ethics.* 115 (4): 693- 705.
- [12] Socoliuc, M., Grosu, V., Hlaciuc, E., Stanciu, S., 2018. Analysis of Social Responsibility and Reporting Methods of Romanian Companies in the Countries of the European Union, *Sustainability*, 10(12), p. 4662.
- [13] Molteni, M., 2007. Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale, *Impresa progetto*, n.2.
- [14] Gazzola P., 2006. CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile, *Economia Aziendale 2000 web*, n.2.
- [15] Van Marrewijk, M., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, *Journal of Business Ethics* 44, 95- 105.
- [16] Rovati, M., 2010. *La responsabilita' sociale d'impresa: problematiche ed opportunita'*, teza sustinuta la Università Degli Studi Di Pavia.

- [17] Carroll, A.B., 1979. A three dimensional conceptual model of social responsibility performance, *Academy of Management Review* 4(4), 497- 505.
- [18] Matten, D., Moon, J., 2004. Corporate social responsibility education in Europe, *Journal of Business Ethics* 54, 323–337.
- [19] Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., Colle, S., 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art, *The Academy of Management Annals* 4(1), 403-445.
- [20] Friedman, M., 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times, New York.
- [21] Mariano, L., *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Liguori, Napoli, 2005
- [22] Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., García-Benau M., 2015. Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22, 286 – 304.
- [23] Ferrari, L., Renna, S., Sobrero R., 2009. *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, ISEDI.