

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

AVANTAJUL COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI PRIN INTERMEDIUL MANAGEMENTULUI INSTRUMENTELOR CSR

Doctorand,

Ionica IVAN

Conducător științific,

Prof. univ. dr. Nicoleta CRISTACHE

Seria E2: Management nr. 27

GALAȚI

2024

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**AVANTAJUL COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR
ROMÂNEȘTI PRIN INTERMEDIUL MANAGEMENTULUI
INSTRUMENTELOR CSR**

Doctorand,

Ionica IVAN

Președinte

Prof. univ. dr. Alexandru CĂPĂȚĂNĂ
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător științific

Prof. univ. dr. Nicoleta CRISTACHE
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți științifici

Prof. univ. dr. Ion POPA
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Cosmin Octavian DOBRIN
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Răzvan Cătălin DOBREA
Academia de Studii Economice din București

Seria E2: Management nr. 27

GALAȚI

2024

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOMEDICALE

- Seria M: **Medicină**
- Seria F: **Farmacie**

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

NOTAȚII ȘI ABRIEVIERI

LISTĂ FIGURI. LISTĂ TABELE

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. ASPECTE CONCEPTUALE ȘI METODOLOGICE SPECIFICE DEZVOLTĂRII MANAGEMENTULUI CSR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA

- 1.1. Aspecte conceptuale și metodologice specifice managementului organizațional
- 1.2. Managementul CSR - concepte cheie, evoluție și importanță
 - 1.2.1. Relația dintre management, strategie și avantaj competitiv
 - 1.2.2. Rolul instrumentelor CSR în cadrul strategiei generale a unei organizații
- 1.3. Managementul instrumentelor CSR - inovație socială și soluții durabile
 - 1.3.1 Agilitate, inovație, management și competitivitate organizațională
 - 1.3.2 Strategia de diferențiere - factor determinant al avantajului competitiv în managementul organizațional
- 1.4. Strategii de responsabilitate socială corporativă
 - 1.4.1. Integrarea conceptului CSR în strategia generală a organizației
- 1.5. Responsabilitatea socială - sursă de avantaj concurențial
- 1.6. CSR – demers strategic
- 1.7. CSR și relații publice - analiză comparativă
- 1.8. Revizuirea literaturii de specialitate în domeniul managementului CSR prin intermediul softului VOSviewer
 - 1.8.1. Metodologie
 - 1.8.2. Etapele cercetării bibliometrice
 - 1.8.3. Rezultatele cercetării bibliometrice
 - 1.8.4. Concluzii și limite ale studiului bibliometric

CAPITOLUL 2. CADRUL ACTUAL AL INTEGRĂRII INSTRUMENTELOR CSR ÎN STRATEGIA GENERALĂ A ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI DIN INDUSTRIA ENERGIEI ELECTRICE

- 2.1. Dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul organizațiilor românești
- 2.2. Dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul Grupului Electrica
- 2.3. Evoluția conceptului de CSR în cadrul Grupului Electrica

2.4. Analiza SWOT a integrării conceptului CSR în strategia Grupului Electrica

2.5. Modelul Porter aplicat în industria energiei electrice

2.6. Modelul AIDA aplicat în industria energiei electrice

2.7. Concluzii

CAPITOLUL 3. EVALUAREA IMPLICAȚIILOR MANAGEMENTULUI CSR ASUPRA AVANTAJULUI COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI

3.1 Studiu pe bază de chestionar privind implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești din industria energiei electrice

3.1.1. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării cantitative

3.1.2. Concluziile studiului pe bază de chestionar

CAPITOLUL 4. ANALIZA CORELAȚIILOR DINTRE MANAGEMENTUL INSTRUMENTELOR CSR ȘI PRECURSORII PERFORMANȚELOR AVANTAJULUI COMPETITIV ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN INDUSTRIA ENERGIEI ELECTRICE

4.1. Metodologia și ipotezele cercetării

4.2. Analiza rezultatelor cercetării pe baza modelării ecuațiilor structurale

4.3. Prezentarea variabilelor și a itemilor utilizați în cercetare

4.4. Concluzii

CAPITOLUL 5. ANALIZA IMPLICAȚIILOR MANAGEMENTULUI CSR ASUPRA DOBÂNDIRII UNUI AVANTAJ COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI

5.1. Metodologia cercetării

5.2. Abordare NVivo

5.3. Concluziile studiului

CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DISEMINAREA REZULTATELOR. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

Anexa 1 - Studiu pe bază de chestionar privind percepția respondenților față de implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești

Anexa 2 - Interviu privind implicațiile managementului CSR asupra dobândirii unui avantaj competitiv la nivelul organizațiilor românești

LISTA PUBLICAȚIILOR

REZUMAT

ABSTRACT

CUVINTE CHEIE: responsabilitatea socială corporativă, strategie, management, instrumente CSR, organizații, performanță, avantaj competitiv

Această teză de doctorat abordează problematica dobândirii avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești prin intermediul aplicării managementului instrumentelor CSR. Scopul tezei de doctorat îl reprezintă cercetarea modalităților prin care organizațiile din industria energiei electrice urmăresc să devină mai competitive, integrând în strategia lor generală practicile de CSR. La momentul actual competiția dintre organizații a devenit tot mai puternică, astfel că dorința de a obține un avantaj competitiv este prezentă în toate sectoarele economiei naționale.

Capitolul 1 cuprinde aspectele conceptuale și metodologice specifice dezvoltării managementului CSR în cadrul organizațiilor din România, conceptele cheie, evoluția și importanța managementului CSR, strategii de responsabilitate socială corporativă, responsabilitatea socială văzută ca sursă de avantaj concurențial, demersul strategic CSR, analiza comparativă dintre CSR și relații publice și revizuirea literaturii de specialitate în domeniul managementului CSR prin intermediul softului VOSviewer.

Partea aplicativă cuprinde patru capitole. Astfel, în capitolul 2 este prezentat cadrul actual al utilizării instrumentelor CSR în strategia generală a organizațiilor românești din industria energiei electrice. În realizarea acestui capitol am prezentat atât dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul organizațiilor românești, cât și la nivelul Grupului Electrica. De asemenea, am realizat analiza SWOT a integrării conceptului CSR în strategia Grupului Electrica, modelul Porter și modelul AIDA, aplicate în industria energiei electrice.

Capitolul 3 cuprinde evaluarea implicațiilor managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești. Instrumentul de colectare a datelor a fost chestionarul, respondenții fiind selectați conform criteriilor de reprezentativitate. În capitolul 4 am realizat analiza corelațiilor dintre managementul instrumentelor CSR și precursorii performanțelor avantajului competitiv în cadrul organizațiilor din industria energiei electrice. În acest capitol am utilizat softul SmartPLS 4.

În ultimii ani responsabilitatea socială corporativă a devenit o preocupare tot mai importantă atât pentru organizațiile din străinătate cât și pentru cele din România. Implicațiile sociale și de mediu ale acțiunilor derulate de către organizații sunt tot mai numeroase, efect datorat globalizării rapide și schimbărilor socio-economice semnificative.

Multe companii își asumau în trecut conceptul de CSR și se angajau în diferite proiecte doar pentru că se confruntau cu numeroase presiuni din partea publicului sau a autorităților competente. La momentul actual situația s-a schimbat întrucât se alege paradigma proactivă prin care organizațiile românești își asumă responsabilitatea socială corporativă și derularea proiectelor de mediu în mod voluntar, dezvoltând strategii și programe CSR în mod deliberat și sustenabil.

Contribuțiile personale sunt reprezentate de: definirea și prezentarea detaliată a managementului CSR în contextul specific al organizațiilor românești, elaborarea unui model conceptual prin care am dorit să explic relațiile dintre variabilele implicate în procesul managementului CSR, urmărind evidențierea factorilor care influențează implementarea și eficacitatea CSR. De asemenea, am utilizat instrumente valide și fiabile pentru a măsura conceptele legate de CSR, managementul acestor procese în cadrul organizațiilor românești, nivelul de implicare al organizațiilor românești din industria energiei electrice în comunitate, și angajamentul acestora față de mediu și etica în afaceri.

O altă contribuție importantă este reprezentată de realizarea cercetării calitative prin interviu prin care am urmărit să prezint în detaliu modul în care organizațiile românești din industria energiei electrice gestionează și implementează practici de CSR în procesele și activitățile derulate, punând accentul pe aspecte și factori relevanți care pot fi explorați în cercetări ulterioare. Această teză de doctorat poate reprezenta un ghid util pentru organizații în vederea îmbunătățirii managementului lor CSR și a maximizării impactului pozitiv al activităților lor sociale și de mediu.

Rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări se concretizează atât în plan teoretic cât și practic. La nivel teoretic am aprofundat subiectele de mare interes cercetate anterior, contribuind la înțelegerea și promovarea practicilor responsabile în domeniul afacerilor. La nivel aplicativ, rezultatele obținute pot reprezenta sugestii și recomandări practice pentru organizații în vederea îmbunătățirii strategiilor și practicilor lor de CSR, adaptate la specificul contextului și nevoilor identificate.

Schimbările în domeniul afacerilor au impactat semnificativ prosperitatea și durabilitatea organizațiilor, astfel că managementul trebuie adaptat și aplicat în funcție caracteristicile organizației. Importanța managementului este evidentă, indiferent de organizație sau sector de activitate, acesta trebuie implementat cu atenție. Managementul implică un proces dinamic având în vedere planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activităților și resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse. Evenimentele globale, participarea întregii comunități și presiunile sociale tot mai mari au accelerat dezvoltarea conceptului CSR și adoptarea în rândul marilor companii. CSR face parte din managementul afacerilor deoarece aduce multiple beneficii organizațiilor și societății în ansamblu.

CAPITOLUL 1. ASPECTE CONCEPTUALE ȘI METODOLOGICE SPECIFICE DEZVOLTĂRII MANAGEMENTULUI CSR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA

Acesta prim capitol al lucrării își propune să realizeze un cadru teoretic menit să introducă principalele concepte ale cercetării. Scopul acestei ilustrări teoretice este acela de a familiariza și conștientiza nivelul la care a ajuns managementul CSR și conexiunile existente la nivelul organizațiilor.

În trecut principalul obiectiv al organizațiilor era maximizarea profitului, performanțele financiare fiind considerate a fi cele mai importante pentru succesul firmei, iar de multe ori sustenabilitatea, preocupările ecologice și responsabilitatea corporativă erau neglijate. Însă în a doua jumătate a secolului XX, populația a început să conștientizeze impactul negativ al organizațiilor cu activități neetice, poluante sau nepăsătoare față de comunitate și mediu

Bowen (1953) este primul autor care face referire la termenul de CSR, acesta afirmă că o organizație are obligația de a urmări acele politici, de a lua acele decizii ori de a urma acele linii de acțiune care sunt dezirabile în termeni de obiective și valori ale societății.

Din perspectiva lui T. Donaldson, responsabilitatea socială este o obligație importantă pe care companiile o au față de societate. Această abordare explică faptul că o organizație are un rol central în cadrul societății deoarece are posibilitatea de a utiliza resursele necesare (umane, materiale, financiare etc.) pentru îndeplinirea funcțiilor și pentru obținerea unui statut social favorabil și competitivitate ridicată. Astfel, societatea dobândește drepturi sociale implicite, în schimbul permisiunii de a exploata în cadrul activităților operaționale - resursele necesare, societatea are dreptul de a cere verificarea și monitorizarea acestor procese (Donaldson, 1983).

Wood (1991) a identificat trei principii esențiale care pot explica motivul pentru care organizațiile trebuie să își asume responsabilitatea socială. Astfel, (1) ideea conform căreia organizațiile sunt la bază "instituții sociale" ceea ce înseamnă că acestea trebuie să-și folosească puterea în mod responsabil, (2) organizațiile sunt responsabile și direct răspunzătoare pentru impactul pe care îl au activitățile lor asupra mediului și comunității în care activează și (3) managerii sunt văzuți drept agenți morali și sunt considerați modele la nivel comunitar, fiind obligați să realizeze activitățile și deciziile în mod responsabil.

Reynolds, Schultz și Hekman (2006) au integrat conceptul CSR în cadrul teoriei generale a stakeholderilor. Mai mult decât atât, CSR poate fi explicat prin ansamblul acțiunilor realizate cu scopul promovării intereselor sociale și de mediu, care depășește interesele directe ale companiei, nefiind impus prin lege (McWilliams și Siegel, 2000).

Literatura despre CSR și competitivitate a crescut exponențial în ultimii ani. Cele mai multe studii privind relația dintre competitivitatea și CSR s-au concentrat pe încercarea de a demonstra că există o asocieră pozitivă între CSR și performanța financiară (Griffin și Mahon, 1997; McWilliams și Siegel, 2001). Responsabilitatea socială corporativă (denumită în continuare CSR) a devenit una dintre problemele centrale de pe ordinea de zi a organizațiilor (Smith, 2003), începând să facă parte din scenă centrală a strategiei corporative.

Unii autori, cum ar fi Carlisle și Faulkner (2005) sau Schnietz și Epstein (2005), consideră CSR-ul o variabilă cheie de competitivitate pentru reputația și imaginea firmei. Alți cercetători, cum ar fi Gueterbok (2004) sau Juholin (2004), au adoptat o perspectivă diferită, realizând studii de caz care concluzionează că adoptarea CSR poate aduce atât beneficii pe termen scurt, cum ar fi creșterea profiturilor, cât și avantaje competitive pe termen lung, loializarea clienților.

Conceptul CSR poate fi explicat diferit de la un sector de activitate la altul, astfel, conform autorilor Hopkins și Cowe (2004), Morimoto, Ash și Hope (2005), Whitehouse (2006), termenul face referire la: (1) condițiile de muncă atât în interiorul organizației cât și în exteriorul acesteia (lanțul partenerilor de afaceri), (2) impactul pe care îl au activitățile și operațiunile derulate (produse sau servicii vândute, servicii prestate) asupra mediului, (3) impactul social asupra comunității locale și (4) impactul asupra clienților și (5) responsabilitatea investițiilor realizate.

Observând numărul tot mai mare de publicații despre abordarea CSR, rapoarte anuale sociale și de mediu, coduri de conduită sau etică, reclame corporative, parteneriate sociale etc., managementul CSR și comunicarea de marketing sunt înțelese în mod clar ca un nou subdomeniu din cadrul comunicării corporative (Cornelissen 2011; Pollach et al. 2012) și, prin urmare, CSR este considerată o investiție comercială.

În ultimul deceniu, managementul CSR și cercetarea comunicării de marketing au evoluat de la o activitate la scară mică și într-un număr limitat de țări industrializate la o industrie globală majoră (Bendell, 2010). CSR a devenit o componentă esențială a strategiilor de afaceri moderne.

Inovarea în cadrul organizației vizează găsirea de soluții originale, rentabile și eficiente, întrucât capacitatea organizației de a se adapta la mediul de afaceri în continuă schimbare aduce un avantaj concurențial relevant față de concurență. Inovația a fost mult timp una dintre sursele fundamentale și durabile de dezvoltare economică, creare de valoare și avantaj competitiv (Almudi și colab., 2020; Camison și Villar-Lopez, 2011). Literatura existentă a recunoscut de multă vreme inovarea ca fiind o strategie vitală pentru succesul pe termen lung al firmelor (Khosravi et al., 2019).

Avantajul competitiv reprezintă capacitatea unei organizații de a crea și de a oferi o valoare suplimentară clienților prin care să se deosebească de concurenți. Conform autorilor Mol și Birkinshaw (2006) noutatea în management generează o varietate de avantaje competitive pe termen lung. Organizația care reușește să implementeze o strategie care vizează crearea valorii, să țină cont de gradul de noutate din domeniu și se diferențiază prin inovație față de concurență prezintă pe termen lung avantaje competitive (Barney, 1991).

Hamel și Breen (2010) susțin că inovația în management poate aduce avantaje competitive în cazul în care cel puțin una dintre următoarele condiții este respectată: (1) inovația are ca punct de pornire un principiu nou de management, (2) inovația poate contesta o tradiție sau obișnuință, (3) inovația implică întregul sistem în ansamblul său întrucât cuprinde procese, practici, tehnici și metode variate și (4) inovația trebuie să fie integrată într-un program continuu de idei, procese, invenții și descoperiri constante în care progresul se acumulează în timp. Inovația în management este sistemică, întrucât acoperă o gamă largă de procese și acțiuni în cadrul unui sistem.

Inovația în management are o influență extinsă asupra întregului ansamblu, nefiind limitată doar la aspecte individuale sau izolate, ci vizează transformarea și îmbunătățirea întregului domeniu în care este implementată.

Însă trebuie precizat că nu orice tip de inovație aplicată în management va garanta succesul sau obținerea unui avantaj competitiv pe termen lung. O noutate poate determina atât beneficii cât și eșecuri, astfel că este nevoie să se urmărească cu atenție evoluția implementării unor metode și tehnici noi. Impactul semnificativ pozitiv al inovației manageriale asupra organizației poate fi identificat în mod direct asupra funcțiilor organizaționale și asupra profunzimii principiilor de management. Analiza focalizată pe durabilitatea avantajului competitiv poate permite evaluarea procesului de implementare a inovației manageriale în cadrul organizației. Prin avantajul competitiv durabil se urmărește livrarea unei noutăți evidente, prin care se produc diferențieri clare față de concurența de pe piață. Inovarea în management poate fi regăsită în noutatea și unicitatea tehnicilor și metodelor utilizate atât în cadrul organizației în activitatea managerială, cât și în cadrul unui model de management general.

Rolul instrumentelor CSR în cadrul strategiei generale a unei organizații

Responsabilitatea socială corporativă (CSR) este un termen foarte des întâlnit în literatura de specialitate recentă. La momentul actual se observă o creștere exponențială a preocupărilor populației pentru sustenabilitate, întrucât comunitatea este caracterizată de interconectivitate socială. Subiectul CSR primește o atenție din ce în ce mai mare în literatura academică datorită rolului important pe care îl joacă activitățile CSR în afaceri (Margolis și Walsh, 2003; Orlitzky și colab., 2003).

Managementul are un rol important în derularea activităților unei organizații, ținând cont de așteptările comunității. Rolul important al managementului se identifică prin abordarea strategică a proceselor organizaționale în vederea îndeplinirii obiectivelor de mediu, sociale și economice. Mai mult decât atât, termenul CSR este foarte legat de viața modernă și a devenit o parte indispensabilă a afacerilor inovatoare (El Ghoul și Karoui 2017; Yuen et al. 2017; Viveros 2017).

Mai mulți teoreticieni au argumentat că organizațiile pot fi motivate să adopte o abordare strategică de CSR focalizându-se pe activități care reflectă competențe distinctive în industrie. Astfel, prin consolidarea simultană a legăturilor cu comunitățile lor și prin inițierea de parteneriate intersectoriale cu organizații neguvernamentale (ONG-uri) și agenții guvernamentale, companiile pot contribui mai eficient la atingerea obiectivelor lor sociale (Waddell, 2000; Waddock și Smith, 2000; Vidaver-Cohen și Simic Brønn, 2008).

CSR și relații publice - analiză comparativă

Conceptul CSR și relațiile publice sunt înrudite, scopul central al acestora fiind crearea unei imagini pozitive în rândul publicului. Între aceste două concepte există atât asemănări cât și deosebiri întrucât abordează construirea unei reputații pozitive din perspective diferite. Principala asemănare fiind preocuparea față de imaginea companiei, ambele vizând crearea unei reputații favorabile, însă aici intervine și o diferență care vizează modul de gestionare al activităților. Firmele care se angajează în activități de CSR obțin atât performanțe financiare cât și câștigarea încrederii părților interesate (Javed et al., 2020).

Melo & Garrido-Morgado (2012) au afirmat că CSR este o inițiativă strategică care contribuie la construirea unei reputații ferme, prin urmare, poate genera un avantaj competitiv. CSR se derulează prin acțiuni, procese și proiecte concrete, întreprinse de o organizație care își asumă impactul direct asupra societății, mediului înconjurător și angajaților. În cazul relațiilor publice organizația este orientată către comunicarea strategică prin care prezintă acțiunile și gestionează relațiile cu părțile interesate. Astfel, CSR se concretizează prin acțiuni, iar relațiile publice prin comunicare. CSR poate fi definită ca integrarea voluntară a acțiunilor sociale și de mediu, manifestarea preocupărilor etice în operațiunile de afaceri și în interacțiunea cu părțile interesate (Comisia Europeană, 2001).

O altă asemănare între responsabilitatea socială corporativă și relațiile publice este reprezentată de implicarea socială a companiei, însă sfera de influență este diferită, în cazul CSR sfera de influență este mai amplă, iar pentru relații publice sfera de aplicare este axată pe relațiile specifice ale organizației cu părțile interesate. Astfel, desi ambele concepte vizează implicarea organizațiilor în rezolvarea unor probleme sociale, CSR se extinde dincolo de cadrul organizațional, impactul activităților CSR urmărește crearea relațiilor cu publicul și cu partenerii de afaceri, având scopul direct de a rezolva problemele cu care se confruntă societatea.

Relații publice urmăresc realizarea unor legături puternice directe al organizației cu diversele părți interesate (clienți, furnizori, parteneri de afaceri, mass-media) pentru a câștiga simpatia și sprijinul publicului, aspecte care ar putea ajuta organizația în situații de criză de imagine.

Între CSR și relațiile publice există o interconexiune puternică, ambele vizează efortul de a obține o imagine organizațională puternică și favorabilă în rândul publicului. Organizațiile trebuie să înțeleagă puterea colaborării dintre aceste două domenii pentru a îmbina eficient acțiunile concrete de CSR cu comunicarea strategică pentru a obține o imagine pozitivă, reputație solidă și pentru a avea un impact real pozitiv asupra societății și mediului înconjurător. Firmele care se angajează în activități și procese CSR pot crește percepția favorabilă a clienților cu privire la activitățile etice ale acelei firme (Zhang et al., 2020). Aceste percepții, conform Bendixen & Abratt (2007), au o influență pozitivă asupra reputației unei firme.

Strategiile de CSR trebuie să fie integrate în relaționarea cu comunitatea, mai exact în cadrul politicii de comunicare externă. Carroll & Shabana (2010) au afirmat că exercitarea tuturor responsabilităților de CSR permite firmelor să construiască o relație puternică cu părțile interesate, să reducă ratele de rotație a personalului și să atragă angajați calificați și potențiali clienți, astfel pe termen lung, se diferențiază de rivalii lor.

Relațiile publice sunt o componentă a marketingului, fiind totodată utilizate pentru implementarea strategiilor CSR. Astfel, este surprinsă relația puternică dintre marketing, relații publice și strategia de CSR.

Revizuirea literaturii de specialitate în domeniul managementului CSR prin intermediul softului VOSviewer

În ultimii 10 ani am observat o creștere semnificativă a numărului de articole științifice în domeniul managementului CSR cu impact asupra competitivității organizațiilor. Astfel, consider că cercetarea calitativă a publicațiilor în acest domeniu este necesară și justificată datorită interesului sporit al cercetătorilor pentru dezvoltarea durabilă a societății, obținerea performanțelor financiare la nivelul organizației și diferențierea firmelor prin avantaje competitive. Analiza aprofundată a acestui domeniu de interes se dovedește a fi tot mai importantă.

Mai mult decât atât, managementul instrumentelor CSR constituie un domeniu care are nevoie de extindere și consolidare. Obiectivele acestei cercetări sunt: identificarea rolului și stabilirea nivelului de importanță al managementului asupra gestionării instrumentelor CSR la nivelul competitivității organizațiilor, urmărind totodată obținerea unei imagini de ansamblu asupra stadiului actual al cunoașterii și cercetării în acest domeniu.

Am creat o hartă conceptulă care reflectă cuvintele cheie, conceptele și caracteristicile esențiale corespunzătoare domeniului cercetat. Pentru realizarea unei analize bibliometrice cuprinzătoare a literaturii științifice de specialitate în domeniul managementului instrumentelor CSR am utilizat baza de date Web of Science, una dintre cele mai consacrate baze de date din lume. Prin derularea acestei analize doresc să identific relațiile și corelațiile stabilite în harta conceptuală, să identific care sunt principalele caracteristici ale managementului instrumentelor CSR prin prisma dinamicii cunoașterii, să descopăr care sunt limitele studiilor anterioare în domeniu, să identific principalele domenii care au fost deja explorate și să stabilesc care sunt direcțiile viitoare de cercetare care trebuie urmărite.

Rezultatele acestei cercetări calitative, obținute din analiza bibliografică, au fost valorificate prin intermediul studiului bibliometric efectuat cu ajutorul softului VOSviewer. Acest instrument a permis investigarea și evidențierea conceptelor cheie, idei de cercetare și rezultate comune în cadrul publicațiilor din literatura de specialitate referitoare la managementul instrumentelor CSR aplicate în cadrul organizațiilor pentru obținerea unor avantaje competitive. Prin extragerea articolelor din baza de date Web of Science și utilizarea softului VOSviewer a fost posibilă realizarea unei hărți conceptuale foarte eficientă și ușor de înțeles.

Am selectat articolele după următoarele cuvinte cheie: responsabilitatea socială corporativă, strategie, management, instrumente CSR, organizații, soluții eficiente, practici corecte, avantaj competitiv, imagine de marcă, angajați, clienți, energii regenerabile, eficiență energetică, transparență, etică și adoptarea tehnologiilor curate.

Am selectat perioada 2013-2023, tipul articolelor “articole cu acces deschis”, iar domeniile de cercetare fiind: Științe economice, Management, Științe sociale, Comunicare și Administrație publică, astfel am obținut în această perioadă 171 455 de publicații.

Mai mult decât atât, am observat o creștere semnificativă a numărului de articole publicate începând cu anul 2018, semn că interesul autorilor acordat publicațiilor pentru dezvoltarea managementului instrumentelor CSR în cadrul organizațiilor a crescut.

CAPITOLUL 2. CADRUL ACTUAL AL INTEGRĂRII INSTRUMENTELOR CSR ÎN STRATEGIA GENERALĂ A ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI DIN INDUSTRIA ENERGIEI ELECTRICE

Dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul organizațiilor românești

În ultimii ani responsabilitatea socială corporativă a devenit o preocupare tot mai importantă atât pentru organizațiile din străinătate cât și pentru cele din România. Implicațiile sociale și de mediu ale acțiunilor derulate de către organizații sunt tot mai numeroase, efect datorat globalizării rapide și schimbărilor socio-economice semnificative.

Mai mult decât atât, se observă un nivel ridicat de conștientizare al impactului social și de mediu al activităților organizațiilor. Astfel, în cazul organizațiilor românești se observă tranziția de la o abordare reactivă la una de tip proactivă. Multe companii își asumau în trecut conceptul de CSR și se angajau în diferite proiecte doar pentru că se confruntau cu numeroase presiuni din partea publicului sau a autorităților competente. La momentul actual situația s-a schimbat întrucât se alege paradigma proactivă prin care organizațiile românești își asumă responsabilitatea socială corporativă și derularea proiectelor de mediu în mod voluntar, dezvoltând strategii și programe CSR în mod deliberat și sustenabil.

Creșterea ridicată a interesului pentru acțiunile de responsabilitate socială corporativă în rândul organizațiilor românești este datorată presiunii directe a consumatorilor și a tuturor părților interesate pentru dezvoltarea unui comportament etic și responsabil. Dinamica CSR în cadrul organizațiilor românești a cunoscut un grad ridicat de diversificare și consolidare a inițiativelor care vizează binele mediului și comunității. Pe lângă filantropie și voluntariat, organizațiile românești au început să integreze tot mai multe aspecte ale sustenabilității în strategia lor generală. Acțiunile pot include: angajamentul față de mediu, bunele practici în domeniul resurselor umane, guvernanta corporativă responsabilă și transparentă, precum și implicarea în comunitățile locale în care își desfășoară activitatea.

Cu toate că s-au realizat destule progrese în domeniul responsabilității sociale corporative, încă există numeroase provocări pentru integrarea deplină a conceptului în cadrul organizațiilor românești.

Elementele care contribuie la integrarea conceptului CSR sunt: conștientizarea beneficiilor, dezvoltarea culturii organizaționale favorabile CSR, resurse direcționate în mod corect implementării programelor CSR și mediu legislativ bine structurat. În ultimii ani se observă din statisticile și rapoartele de specialitate o evoluție pozitivă către o mai mare responsabilitate și sustenabilitate în afaceri. Cu alte cuvinte, dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul organizațiilor se află într-un trend ascendent.

Pentru integrarea cu succes a conceptului CSR este nevoie de o abordare colaborativă și de implicarea tuturor părților interesate în acest proces. Integrarea conceptului CSR în organizațiile românești se observă din acțiuni concrete și angajamentul acestora față de responsabilitatea socială și de mediu.

Conform *Studiului de caz rapid - Raportarea cu privire la sustenabilitate: un bilanț la nivelul instituțiilor și al agențiilor UE* (2019) activitatea de raportare privind sustenabilitatea indică măsurarea și comunicarea performanței organizațiilor în ceea ce privește dezvoltarea durabilă. Raportarea privind sustenabilitatea implică evaluarea responsabilității organizației față de aspectele economice, sociale și de mediu și furnizează informații către părțile interesate, interne și externe. Practica de raportare implică detalierea modului în care o organizație integrează aspectele legate de sustenabilitate în cadrul activităților derulate, evidențiind consecințele sale asupra mediului, precum și impactul economico-social.

În cadrul procesului de raportare al sustenabilității este esențială activitatea părților interesate. Importanța opiniei cetățenilor și a tuturor părților implicate în procesul de formulare a politicilor UE a fost recunoscută de către Comisia Europeană. Comisia Europeană trebuie să prezinte o situație clară a gestionării sustenabilității, să indice părțile interesate în contextul raportărilor de sustenabilitate efectuate de instituțiile și agențiile UE includ care cetățenii, contribuabilii, organizațiile și societatea civilă din UE. În figura următoare este prezentată structura părților interesate în activitatea de raportare a sustenabilității.



Structura părților interesate în activitatea de raportare a sustenabilității.

Sursa: Curtea de Conturi Europeană, pe baza standardului 101 al Inițiativei de Raportare Globală

Sustenabilitatea și responsabilitatea socială corporativă (CSR) au devenit puncte centrale în discuțiile despre guvernanța corporativă și impactul organizațiilor în societate. Astfel, părțile interesate au un rol esențial în raportarea și implementarea practicilor de sustenabilitate și CSR. Interesele și așteptările acestor părți interesate sunt adesea diferite și pot varia în funcție de contextul și obiectivele fiecărei organizații.

Părțile interesate (inclusiv acționari, angajați, clienți, comunități locale, guverne, organizații neguvernamentale și alte entități) sunt direct sau indirect influențate de activitățile și deciziile unei organizații.

Acestea pot influența substanțial motivele și obiectivele raportării despre sustenabilitate și CSR. Interesele acestora în obținerea informațiilor relevante și credibile pot conduce organizațiile să adopte standarde mai ridicate în raportare și să se angajeze în practici mai responsabile.

Părțile interesate joacă un rol esențial în raportarea despre sustenabilitate și CSR, influențând motivele, procesele și rezultatele acestui proces. Prin feedback-ul lor și prin implicarea activă în dialogul cu organizațiile, părțile interesate contribuie la îmbunătățirea transparenței, responsabilității și performanței sustenabile a întreprinderilor. Astfel, într-o lume în continuă schimbare, colaborarea între organizații și părțile interesate este esențială pentru realizarea obiectivelor de sustenabilitate și responsabilitate socială corporativă.

Dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în cadrul Grupului Electrica

Conceptul CSR a devenit esențial în cadrul strategiilor organizațiilor din industria energiei electrice din România. Creșterea atitudinii favorabile față de angajamentul CSR indică o schimbare majoră în cultura organizațiilor care își asumă responsabilitatea față de mediu și față de comunitate. Dinamica integrării responsabilității sociale în cadrul organizațiilor din sectorul energiei electrice este influențată de mai mulți factori extrem de importanți, precum: eficiența energetică, sustenabilitatea ambientală, implicarea comunității, activitatea de raportare, transparența, inovarea și tehnologizarea. Organizațiile care investesc în tehnologii inovatoare și proiecte de eficiență energetică atrag mai rapid publicul țintă, mai mult decât atât, aderarea la standardele internaționale privind soluțiile durabile și angajamentul față de obiectivele de sustenabilitate devin priorități esențiale.

Organizațiile trebuie să se concentreze pe acele activități pozitive față de comunitățile locale. Astfel, programele de responsabilitate socială devin parte importantă care trebuie să fie integrată în cadrul strategiei generale. Prin activitățile de responsabilitate socială corporativă organizațiile din industria energiei electrice își consolidează relațiile cu publicul țintă și cu comunitățile locale. Organizațiile din industria energiei electrice din România își asumă angajamente puternice față de responsabilitatea socială corporativă, raportând și promovând transparentizarea activităților. Raportele de sustenabilitate sunt necesare pentru evaluarea și monitorizarea performanțelor lor sociale și de mediu. Prin comunicarea deschisă a activităților de responsabilitate socială organizația devine mai credibilă și mai apropiată de publicul țintă.

La momentul actual gradul de tehnologizare este extrem de ridicat, iar organizațiile din industria energiei electrice trebuie să țină pasul cu inovația astfel încât să propună soluții inovatoare pentru a contribui la reducerea amprentei ecologice și pentru ca practicile sustenabile să devină priorități pentru organizații. Utilizarea tehnologiei în industria energiei electrice facilitează îmbunătățirea eficienței operaționale. Toate organizațiile din industria energiei electrice trebuie să se conformeze reglementărilor naționale referitoare la CSR.

Astfel, organizațiile trebuie să-și alinieze operațiunile la standardele naționale impuse pentru a se asigura că pot contribui la îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă.

Dinamica și tendințele integrării conceptului CSR în industria energiei electrice din România demonstrează faptul că organizațiile au adoptat o abordare mai sustenabilă și se implică mai intens în acțiuni de responsabilitate socială corporativă. Prin respectarea principiilor CSR organizațiile din industria energiei electrice contribuie la crearea unei societăți mai echitabile și mai durabile, obținând pe termen lung o imagine favorabilă de marcă.

Activitatea de CSR a devenit indispensabilă la momentul actual întrucât implicarea în activitățile CSR este necesară atât pentru mediu cât și pentru comunitate.

Grupul Electrica realizează în mod constant numeroase investiții în proiectele de sustenabilitate, astfel strategia generală a organizației este foarte bine direcționată în creșterea durabilității mediului și a întregii afaceri. Conform rapoartelor de sustenabilitate publicate anual de către Grupul Electrica observăm că infrastructura și echipamentele de transport conectate la sistemul de distribuție reprezintă parte din sistemul european interconectat, mai exact zonele de control interconectate ale statelor membre ale U.E.

La nivelul anului 2022 Grupul Electrica a analizat intern și a consultat partenerii de afaceri, examinând standardele, cadrul necesar și inițiativele la nivel internațional referitoare la sustenabilitate. Au fost utilizate materiale relevante și s-au analizat rapoartele de sustenabilitate din industria energiei electrice publicate de către organizațiile din domeniu. Mai mult decât atât, au fost revizuite și rapoartele din anii anteriori ai Grupului Electrica. Prin această analiză s-au identificat 20 de potențiale subiecte materiale. Temele materiale conform standardului *Global Reporting Initiative* (GRI) indică un ansamblu de subiecte extrem de importante și relevante pentru raportarea sustenabilă a unei organizații. Subiectele cheie sunt selectate în funcție de impactul lor asupra unei firmei, a partenerilor de afaceri, dar și a părților interesate.

Temele materiale în conformitate cu standardul GRI diferă în funcție de sectorul de activitate și specificul organizației. Cu toate acestea, în mod obișnuit, cuprinde următoarele categorii:

- economic (performanță financiară, nivelul inovației, cercetare și dezvoltare, investiții, atragerea proiectelor de finanțare etc.);
- guvernantă (etica afacerii, transparență și raportarea rezultatelor, asigurarea conformității cu reglementările în vigoare, gestionarea corectă a organizației, conducerea eficientă);
- mediu (efectele activităților organizațiilor asupra mediului, controlul emisiilor de gaze cu efect de seră, biodiversitatea, managementul deșeurilor și eficiența energetică);
- social (respectarea drepturilor omului, promovarea diversității și egalității de șanse, facilitarea relațiilor cu comunitățile locale, respectarea siguranței ocupaționale);
- drepturile omului (promovarea nediscriminării, respectarea drepturilor fundamentale, responsabilitatea în cadrul lanțului de aprovizionare) și
- impactul asupra comunității (relația favorabilă între organizație și comunitatea locală, implicarea în activități de CSR, participarea în cadrul proiectelor sociale).

Lista temelor din standardul GRI permite organizațiilor să identifice și să abordeze aspectele cheie legate de sustenabilitate în rapoartele lor. Integrarea acestor teme în strategiile și activitățile lor facilitează gestionarea mai eficientă a impactului asupra mediului și societății pentru a îmbunătăți relația cu părțile interesate. Integrarea temelor în strategia generală a organizației promovează transparența, responsabilitatea și contribuția la dezvoltarea durabilă.

Concluzii

Organizațiile din România pot avea un rol esențial în promovarea unei dezvoltări durabile dacă adoptă o abordare proactivă și susțin colaborarea dintre părțile interesate. Printre obiectivele organizațiilor trebuie să se regăsească și creșterea bunăstării sociale naționale. Am constatat că un număr tot mai mare de organizații adoptă practici sustenabile și promovează responsabilitatea socială prin activitățile derulate.

Practicile sustenabile implică reducerea consumului de energie electrică, managementul deșeurilor, utilizarea materialelor reciclabile și participarea în cadrul proiectelor de protejare a naturii. Mai mult decât atât, organizațiile românești trebuie să îndemne angajații să participe la diverse programe de voluntariat, acțiuni prin care își demonstrează angajamentul față de societate.

În ultimii ani, multe organizații au început să raporteze în mod regulat progresele și impactul activităților lor sociale și de mediu, activitate prin care se facilitează încrederea și angajamentul cu părțile interesate. Identificăm astfel, importanța transparenței și a comunicării deschise referitoare la activitățile lor CSR. Organizațiile românești și-au revizuit politicile și practicile referitoare la resursele umane întrucât promovează egalitatea de șanse, diversitatea și incluziunea în cadrul locurilor de muncă. Prin acțiunile care urmăresc buna activitate a angajaților se elimină discriminarea în procesul de recrutare, se promovează bunăstarea comunității, se respectă echilibrul între viața profesională și cea personală și se promovează organizarea cursurilor de formare și dezvoltare a angajaților.

Prin parteneriatele cu ONG-urile, autoritățile și alte părți interesate, organizațiile din România colaborează mult mai eficient pentru abordarea provocărilor sociale și de mediu în comunitățile în care activează. Parteneriatele din sectorul privat cu cel public permit dezvoltarea și implementarea proiectelor și inițiativelor cu impact favorabil în comunitate. La momentul actual, cele mai mari provocări ale integrării conceptului CSR în cadrul organizațiilor românești include: resurse financiare limitate, educație slabă în domeniul CSR și cadrul legislativ slab reglementat.

Activitatea de CSR a evoluat în organizațiile românești întrucât au loc tot mai multe schimbări economico-sociale și de mediu. Această evoluție semnificativă se datorează presiunii din partea consumatorilor, impunerea unor norme și reguli clare și dezvoltarea preocupării generale față de sustenabilitate. Activitatea de CSR nu mai este considerată doar o obligație legală impusă de reglementările UE sau ca o activitate a relațiilor publice pentru îmbunătățirea imaginii corporative, acum este privită ca o normalitate.

Evoluția conceptului CSR în organizațiile românești a cunoscut o creștere semnificativă întrucât sunt reflectate obiectiv tendințele de sustenabilitate și responsabilitate socială. Conceptul CSR a evoluat de la o simplă regulă de conformitate devenind o componentă esențială a strategiei generale a afacerilor. Integrarea conceptului de CSR aduce beneficii atât pentru organizații, cât și pentru societate în ansamblu. Chiar dacă există numeroase provocări care trebuie depășite, traseul general urmărit de organizațiile din România demonstrează implicarea ridicată și angajamentul tot mai mare în practici sustenabile și responsabile social.

CAPITOLUL 3. EVALUAREA IMPLICAȚIILOR MANAGEMENTULUI CSR ASUPRA AVANTAJULUI COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI

Studiu pe bază de chestionar privind implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești din industria energiei electrice

În cadrul acestui demers de cercetare am realizat o analiză cantitativă în vederea identificării percepției respondenților față de implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor din industria energiei electrice din România.

Am derulat un sondaj în cadrul căruia am utilizat pentru culegerea datelor un chestionar structurat pe trei secțiuni și 32 de întrebări.

Chestionarul a fost distribuit online angajaților din cadrul companiilor din domeniul industriei energiei electrice, fiind completat atât de personalul aflat pe poziție de conducere cât și de persoanele din departamentul de execuție, aflate pe diferite poziții în cadrul organizației.

Scopul studiului: identificarea percepției respondenților față de implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor din industria energiei electrice din România.

Obiective:

1. determinarea nivelului de integrare al managementului CSR în cadrul practicilor curente ale organizațiilor din industria energiei electrice din România;
2. identificarea instrumentelor specifice de CSR utilizate în cadrul organizațiilor românești pentru gestionarea impactului asupra comunității, mediului și altor părți interesate;
3. analiza impactului acțiunilor CSR asupra comunității și mediului înconjurător;
4. identificarea contribuției organizațiilor românești din industria energiei electrice la sustenabilitatea și responsabilitatea socială;
5. analiza modului în care integrarea managementului CSR influențează avantajul competitiv al organizațiilor din industria energiei electrice;
6. analiza impactului pe termen lung al inițiativelor CSR asupra performanței organizațiilor din România din industria energiei electrice;
7. identificarea percepțiilor și așteptărilor angajaților din industria energiei electrice cu privire la inițiativele de CSR;
8. identificarea percepțiilor și așteptărilor angajaților din industria energiei electrice față de modul în care inițiativele de CSR le influențează relațiile cu organizația.

Concluziile studiului pe bază de chestionar

Respondenții consideră că strategia derulată de compania în cadrul căreia lucrează este obiectivă și eficientă în vederea aplicării conceptului CSR. De asemenea, aceștia susțin că abordarea organizației în care lucrează trebuie să fie proactivă pentru a viza rezolvarea problemelor de responsabilitate socială corporativă într-o manieră corectă.

Mai mult decât atât, respondenții afirmă că este nevoie în cadrul organizației de o echipă dedicată pentru gestionarea activităților de CSR, iar strategia de responsabilitate socială corporativă să facă parte din strategia generală a companiei.

Respondenții au precizat că implementarea unor practici de CSR poate aduce un avantaj competitiv organizației din industria energiei electrice pe piața românească față de concurență.

Participanții la acest sondaj consideră creșterea încrederii clienților drept avantaj competitiv ca rezultat al implementării practicilor CSR în organizație. Aceștia acordă o mare importanță utilizării instrumentelor și implementării strategiei CSR în organizație, instrumentele CSR fiind factorii cu influență directă asupra îmbunătățirii imaginii de marcă a unei organizații.

Am constatat că respondenții sunt de acord cu faptul că atragerea de investitori responsabili poate reprezenta o oportunitate în dezvoltarea sau îmbunătățirea practicilor de CSR în cadrul organizațiilor.

Participanții la acest sondaj consideră că implicarea unei organizații în proiecte de CSR poate avea un impact pozitiv asupra angajamentului și satisfacției angajaților. Mai mult decât atât, respondenții susțin că gestionarea eficientă a instrumentelor de CSR contribuie la îmbunătățirea imaginii unei companii, iar practicile de CSR influențează pozitiv relația cu clienții, angajații și/sau alte părți interesate.

Integrarea practicilor de CSR în cadrul proceselor de management ale organizației este necesară pentru succesul pe termen lung al afacerii întrucât aplicarea unui management eficient CSR poate contribui semnificativ la avantajul competitiv al organizației. Respondenții susțin că integrarea resurselor și instrumentelor de CSR în strategia generală de management a companiei în care lucrează are un impact major asupra evoluției firmei, însă importanța pe care o acordă organizațiile românești conceptului CSR mai are nevoie de promovare. Din cercetarea derulată am identificat efectul pozitiv pe care îl are managementul CSR asupra relațiilor cu părțile interesate ale organizației.

Prin derularea acestei cercetări observăm că implementarea unor politici sociale și etice în cadrul organizației, care includ norme privind drepturile omului, diversitatea și incluziunea, crearea de oportunități egale și practici anti-corupție contribuie la creșterea competitivității organizației.

Din răspunsurile respondenților am constatat că transparența în ceea ce privește practicile de responsabilitate socială corporativă trebuie să fie rezultatul implementării instrumentelor de CSR în cadrul organizației. Este necesară publicarea voluntară a rapoartelor periodice de sustenabilitate deoarece aceste rapoarte contribuie la creșterea încrederii publicului și a părților interesate în organizație. Prin aplicarea unor strategii manageriale obiective se promovează eficient conștientizarea în rândul angajaților cu privire la responsabilitatea socială corporativă.

Constatăm că majoritatea respondenților apreciază afirmația conform căreia existența unor programe dedicate angajaților cu privire la activitatea CSR poate determina valorificarea potențialului acestora și creșterea responsabilității individuale. Mai mult decât atât, respondenții consideră că programele și strategiile de CSR contribuie la obținerea unui avantaj competitiv pentru organizație.

De asemenea, am identificat că majoritatea respondenților consideră că programele și strategia de CSR generează un impact pozitiv asupra imaginii și reputației organizației în comparație cu concurenții săi, însă în cadrul organizațiilor românești este nevoie de mai multă informarea în rândul angajaților în ceea ce privește cunoașterea conceptului de CSR. Programele și strategia de CSR contribuie la fidelizarea clienților și la creșterea loialității față de brand, determinând: conștientizare socială și etică, implicare emoțională, diferențierea de concurență, reputație și încredere, satisfacția angajaților și interacțiuni pozitive cu părțile interesate.

CAPITOLUL 4. ANALIZA CORELAȚIILOR DINTRE MANAGEMENTUL INSTRUMENTELOR CSR ȘI PRECURSORII PERFORMANȚELOR AVANTAJULUI COMPETITIV ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN INDUSTRIA ENERGIEI ELECTRICE

Metodologia și ipotezele cercetării

Pentru derularea cercetării calitative am utilizat softul SmartPLS4, întrucât am testat prin ecuațiile structurale mai multe ipoteze care vizează implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești din industria energiei electrice. Această cercetare calitativă are la bază testarea unui cadru teoretic din perspectiva predicției. Am propus un model structural complex întrucât tema de cercetare este vastă, interesantă și permite testarea mai multor aspecte care influențează obținerea avantajului competitiv prin aplicarea unui management CSR eficient.

Modelul structural cuprinde conexiuni semnificative între constructe, indicatori, dar și relații între aceste elemente. Prin modelarea prin ecuațiile structurale putem configura și estima relații între mai multe variabile. Mai mult decât atât, PLS-SEM este utilizat cu precădere pentru a dezvolta cercetări exploratorii (Hair et al., 2017). Totodată, modelarea prin ecuațiile structurale permite cercetătorilor să aibă o viziune mai cuprinzătoare asupra aspectelor socio-economice analizate. Modelul structural care stă la baza cercetării de față este prezentat în figura nr. 2 acesta cuprinde 7 ipoteze. Prin acest model evidențiez conexiunile dintre variabilele propuse.

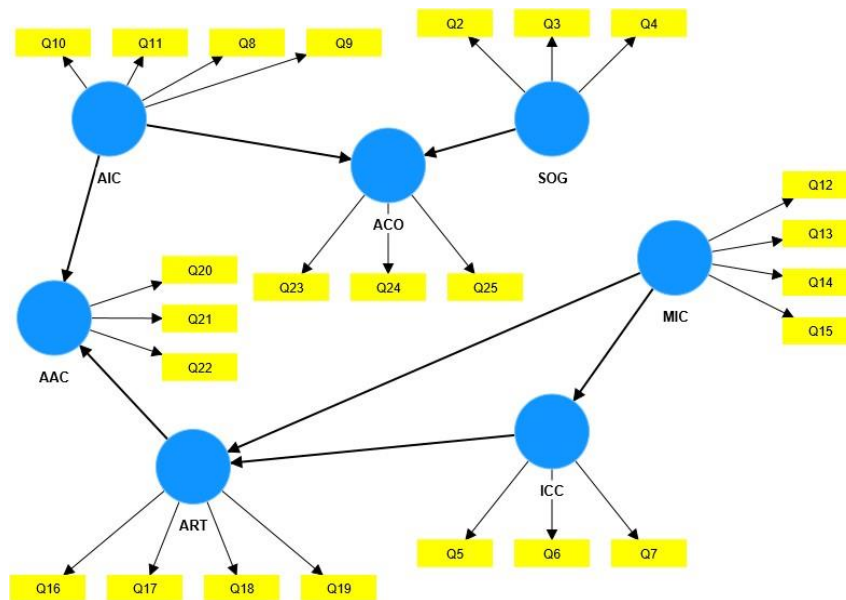


Figura nr. 2. Modelul conceptual al cercetării bazat pe modelarea prin ecuații structurale
Sursa: prelucrare proprie prin utilizarea softului Smart PLS 4

Cercetarea de față se aplică asupra răspunsurilor colectate prin chestionarul detaliat în capitolul 3. Marsh et al. (1998) sunt de acord cu recomandările lui Boomsma (1982) că cel mai sigur eșantion este mai mare decât 200. Mai mult decât atât, se consideră ca regulă generală, dimensiunea eșantionului ar trebui să depășească 200 de răspunsuri în majoritatea situațiilor

(Boomsma & Hoogland 2001). Astfel, pentru cercetarea de față am obținut răspunsuri din partea unui număr de 247 de persoane ceea ce demonstrează că eșantionul este adecvat pentru obiectivele cercetării și pentru modelul structural pe care doresc să-l testez. Pe baza criteriilor prezentate de Reinartz et al. (2009), dimensiunea eșantionului poate fi considerată suficientă și reprezentativă pentru populație, deoarece îndeplinește cerințele necesare pentru atingerea unor niveluri statistice acceptabile în aplicarea modelării ecuațiilor structurale prin metoda celor mai mici pătrate parțiale (PLS-SEM).

Pentru derularea acestei cercetări am formulat șapte ipoteze care urmăresc implicațiile managementului CSR asupra avantajului competitiv la nivelul organizațiilor românești din industria energiei electrice, astfel:

- **H1:** Aplicarea instrumentelor de CSR (AIC) are un impact semnificativ pozitiv asupra atitudinii angajaților față de conceptul de CSR (AAC);
- **H2:** Aplicarea instrumentelor de CSR (AIC) are un impact semnificativ pozitiv asupra avantajului competitiv organizațional (ACO);
- **H3:** Strategia organizației privind gestionarea activităților CSR (SOG) are un impact semnificativ pozitiv asupra avantajului competitiv organizațional (AOC);
- **H4:** Managementul instrumentelor CSR (MIC) are un impact semnificativ pozitiv activității de raportare și transparență privind CSR (ART);
- **H5:** Activitatea de raportare și transparență privind CSR (ART) are un impact semnificativ pozitiv atitudinii angajaților față de conceptul de CSR (AAC);
- **H6:** Implementarea conceptului CSR în cadrul organizației (ICC) are un impact semnificativ pozitiv asupra activității de raportare și transparență privind CSR (ART);
- **H7:** Managementul instrumentelor CSR (MIC) are un impact semnificativ pozitiv eficienței implementării conceptului CSR în cadrul organizației (ICC).

Relațiile dintre variabilele incluse în modelul cercetării sunt prezentate în figura nr. 2. Modelul prezentat în această figură este măsurat prin abordarea reflectivă, astfel că săgețile sunt direcționate de la variabile către indicatori.

Concluzii

Problemele precum schimbările climatice, poluarea, sărăcia, discriminarea, distrugerea biodiversității, risipa (de alimente), deficitul de apă și epuizarea resurselor naturale sunt probleme de mediu și sociale presante care reprezintă amenințări semnificative pentru societățile de pe tot globul (Montabon, Pagell și Wu, 2016). La momentul actual responsabilitatea socială corporativă a devenit obligatorie pentru garantarea succesului pe termen lung al organizațiilor, nu doar pentru cele din industria energiei electrice, ci pentru toate organizațiile în general. Organizațiile cu angajament în activități de CSR se implică în mod direct în inițiative care abordează problemele sociale și derulează proiecte sustenabile, obținând pe termen lung creșterea reputației și consolidarea relațiilor cu comunitatea.

Managementul CSR are implicații semnificativ pozitive în atitudinea angajaților, loializarea clienților, gestionarea corectă a activităților, raportarea transparentă, acțiuni care determină dobândirea avantajului competitiv. Responsabilitatea socială corporativă permite construirea unui viitor durabil atât pentru organizații cât și pentru următoarele generații.

CAPITOLUL 5. ANALIZA IMPLICAȚIILOR MANAGEMENTULUI CSR ASUPRA DOBÂNDIRII UNUI AVANTAJ COMPETITIV LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR ROMÂNEȘTI

Metodologia cercetării

Consider că responsabilitatea socială corporativă constituie un element esențial al strategiilor moderne de afaceri. Astfel, am realizat un interviu cu scopul de a identifica percepțiile respondenților față de conceptul de CSR și rolul pe care îl are acest concept asupra organizației. Ținând cont de globalizarea puternică, dar și amplificarea conștiinței sociale și de mediu, organizațiile au devenit tot mai interesate să adopte practici responsabile pentru a-și menține competitivitatea pe piață. Managementul activităților CSR îmbunătățește imaginea publică a unei organizații, contribuind la obținerea unui avantaj competitiv.

Prin derularea acestui interviu urmăresc evaluarea și explorarea în detaliu a dinamicii și interacțiunilor dintre strategia de CSR a unei organizații și avantajele competitive, cu precădere pe piața energiei electrice. Doresc să identific în mod direct percepțiile participanților față de factorii care influențează succesul și dezvoltarea CSR-ului și a inițiativelor aferente. Interviul oferă posibilitatea de a investiga în profunzime aspectele legate de CSR.

Prin abordarea calitativă putem înțelege dinamica și complexitatea conceptului CSR identificând rolul și locul pe care acesta îl ocupă în strategia globală a organizației. Utilizând interviul, am posibilitatea de a identifica și analiza perspectivele și experiențele individuale ale participanților implicați în proiectele CSR, aspecte prin care putem identifica influențele și factorii cheie care contribuie la succesul acestora în cadrul ecosistemului CSR.

Pentru cercetarea de față am stabilit cinci obiective, iar apoi am formulat cele 35 de întrebări.

Abordare NVivo

Toate răspunsurile din cadrul interviului le-am prelucrat cu ajutorul softului NVivo, versiunea 12. Am efectuat interogări pentru a surprinde elementele importante din cadrul răspunsurilor și am determinat: *norul de cuvinte, analiza cluster, dendograme și arbori de cuvinte*.

Norul de cuvinte prezentat în figura nr. 3 evidențiază informații legate de *angajați, comunitate, clienți, dezvoltare, îmbunătățire, organizație, strategie, responsabilitate și competitivitate*. Acest nor de cuvinte evidențiază preocuparea participanților din cadrul interviului pentru integrarea conceptului CSR în strategia generală a firmei.

Subiectele principale care apar în acest set de date sunt legate de aspectele esențiale ale funcționării și succesului organizației.

CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DISEMINAREA REZULTATELOR. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În cadrul acestei teze de doctorat am pornit atât de la cadrul teoretic foarte bine dezvoltat în domeniul responsabilității sociale corporative, cât și de la un cadru aplicativ complex analizând cercetările anterioare ale specialiștilor din domeniu, care fac referire la importanța managementului CSR, necesitatea dobândirii unui avantaj competitiv și beneficiile adoptării practicilor de CSR. Prin analiza teoretică a literaturii de specialitate am observat un mare interes acordat de cercetători subiectului managementul CSR. Tendința din ultimii ani evidențiază preocuparea tot mai mare a organizațiilor pentru adoptarea practicilor CSR ca parte din strategia generală.

Am observat că mediul organizațional este marcat de multiple schimbări, astfel că managerii trebuie să implementeze strategii care să facă față provocărilor din medii socio-cultural, economic, ecologic etc. Astfel, schimbările sociale și ecologice tot mai pronunțate din ultimii ani au determinat ca responsabilitatea socială corporativă (CSR) să devină tot mai importantă pentru succesul și durabilitatea organizațiilor.

Managementul CSR este necesar în contextul contemporan întrucât permite printr-o abordare responsabilă din punct de vedere social consolidarea reputației și a imaginii organizaționale. Organizațiile care implementează politici și programe responsabile față de mediu, își asumă angajamentul social și au o guvernanta etică, câștigă mai rapid încrederea și respectul clienților, investitorilor și comunității în ansamblu. Prin promovarea activității responsabile social, organizațiile câștigă atât loialitatea angajaților cât și a clienților. Implicarea angajaților în activități de tip CSR poate determina o mai mare retenție a personalului și o creștere a productivității și creativității în cadrul organizației. Mai mult decât atât, clienții aleg întotdeauna firmele care au o activitate transparentă întrucât devin mult mai credibile.

Astfel, am constatat că implementarea managementului CSR în cadrul unei organizații determină obținerea unui avantaj competitiv pe piață. Mediul afacerilor este dominat de schimbări, este caracterizat de dinamicitate și provocări multiple, iar în aceste condiții consumatorii devin din ce în ce mai interesați de sustenabilitate și responsabilitate socială atunci când iau decizii de cumpărare.

Derularea proiectelor de CSR nu reprezintă doar o alegere etică, ci o abordare strategică. Obținerea avantajelor competitive la nivelul organizațiilor moderne determină consolidarea reputației și creșterea angajamentului angajaților, iar pe termen lung conduce la creșterea durabilă și responsabilă într-o lume în continuă schimbare.

Rezultatele obținute permit înțelegerea mai clară a factorilor și tehnicilor care influențează eficacitatea programelor și activităților CSR, oferind astfel managerilor resurse importante atât pentru luarea unor decizii bine informate cât și pentru planificarea strategică a acțiunilor lor. Mai mult decât atât, toți cei interesați de domeniul CSR, organizații sau autorități competente pot utiliza aceste informații, beneficiind de o înțelegere facilă a importanței impactului activităților de CSR. Informațiile prezentate în cadrul acestei teze de doctorat pot servi drept un ghid în procesele de implementare, reglementare și sprijinire a inițiativelor de responsabilitate socială în diverse sectoare economice.

Această teză de doctorat poate deschide noi orizonturi de cercetare sau poate reprezenta baza unor articole științifice viitoare. Teza este alcătuită din cinci capitole, fiind structurată din parte teoretică, în care am prezentat cele mai importante subiecte din domeniul managementului CSR, de asemenea prin utilizarea softului VOSviewer am realizat harta bibliometrică pentru a surprinde evoluția cercetărilor din acest domeniu din ultimii ani. Partea aplicativă este complexă întrucât am colectat răspunsurile respondenților prin chestionar, prelucrându-le prin SmartPLS versiunea 4, ulterior am utilizat un ghid de interviu pentru a colecta răspunsurile managerilor, prelucrându-le prin softul NVivo, versiunea 14.

Contribuțiile personale sunt reprezentate de: definirea și prezentarea detaliată a managementului CSR în contextul specific al organizațiilor românești, elaborarea unui model conceptual prin care am dorit să explic relațiile dintre variabilele implicate în procesul managementului CSR, urmărind evidențierea factorilor care influențează implementarea și eficacitatea CSR. De asemenea, am utilizat instrumente valide și fiabile pentru a măsura conceptele legate de CSR, managementul acestor procese în cadrul organizațiilor românești, nivelul de implicare al organizațiilor românești din industria energiei electrice în comunitate, și angajamentul acestora față de mediu și etica în afaceri.

O altă contribuție importantă este reprezentată de realizarea cercetării calitative prin interviu prin care am urmărit să prezint în detaliu modul în care organizațiile românești din industria energiei electrice gestionează și implementează practici de CSR în procesele și activitățile derulate, punând accentul pe aspecte și factori relevanți care pot fi explorați în cercetări ulterioare.

Rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări se concretizează atât în plan teoretic cât și practic. La nivel teoretic am aprofundat subiectele de mare interes cercetate anterior, contribuind la înțelegerea și promovarea practicilor responsabile în domeniul afacerilor. La nivel aplicativ, rezultatele obținute pot reprezenta sugestii și recomandări practice pentru organizații în vederea îmbunătățirii strategiilor și practicilor lor de CSR, adaptate la specificul contextului și nevoilor identificate.

Limitele acestei cercetări pot fi reprezentate de accesul dificil la date și informații relevante despre practicile și activitățile de CSR ale organizațiilor românești din cauza confidențialității și a reticenței acestora de a furniza informații referitoare la procesele desfășurate. Cercetarea calitativă poate fi marcată de subiectivitatea respondenților întrucât aceștia au opinii și perspective diferite asupra relevanței și importanței conceptului de CSR.

Așadar, sintetizând, direcțiile de cercetare viitoare sunt reprezentate de analiza modului în care tehnologia și globalizarea influențează practicile de CSR, rolul managementului CSR în dobândirea unei poziții concurențiale în diferite industrii, gestionarea responsabilității sociale la nivel global, analiza rolului culturii organizaționale în promovarea unei abordări responsabile în afaceri și dezvoltarea de metodologii și instrumente necesare evaluării eficacității și sustenabilității practicilor de CSR, precum și asupra identificării celor mai bune practici în acest domeniu.

BIBLIOGRAFIE

- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*, 12(22), 9624.
- Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), 45-61.
- Albareda, L., & Hajikhani, A. (2019). Innovation for sustainability: Literature review and bibliometric analysis. *Innovation for Sustainability: Business Transformations Towards a Better World*, 35-57.
- Ali, M. (2021). Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage?☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120527.
- Ali, M., & Park, K. (2014). Knowledge absorptive capacity for technological innovation capabilities: The case of Korea. In *Quality Innovation: Knowledge, Theory, and Practices* (pp. 418-443). IGI Global.
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24.
- Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2019). Does it pay to compete aggressively? Contingent roles of internal and external resources. *Journal of Management*, 45(2), 620-644.
- Archie, B., & Carroll, B. (2014). *Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management*. CL-South-Western Cengage Learning.
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51.
- Asadi, S., & Dahlan, H. M. (2017). Organizational research in the field of Green IT: A systematic literature review from 2007 to 2016. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1191-1249.
- Ashrafi, N., Xu, P., Kuilboer, J., & Koehler, W. (2006, January). Boosting enterprise agility via IT knowledge management capabilities. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 2, pp. 46a-46a). IEEE.
- Baines, T., Lightfoot, H., Williams, G. M., & Greenough, R. (2006). State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white collar lean. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(9), 1539-1547.
- Banerjee, R., & Gupta, K. (2017). The effects of environmental sustainability and R&D on corporate risk-taking: International evidence. *Energy Economics*, 65, 1-15.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrett, G., Dooley, L., & Bogue, J. (2021). Open innovation within high-tech SMEs: A study of the entrepreneurial founder's influence on open innovation practices. *Technovation*, 103, 102232.
- Bendell, J. (2010). World Review. The use of CSR communication. *Journal of Corporate Citizenship*, 40, 6-25.
- Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier–buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- Bernal-Conesa, J. A., Briones-Penalver, A. J., & De Nieves-Nieto, C. (2016). The integration of CSR management systems and their influence on the performance of technology companies. *European journal of management and business economics*, 25(3), 121-132.
- Bin-Feng, C., Sikandar Mirza, S., Ahsan, T., Safdar, R., Iqbal, A., & Hayat, M. (2022). Family control and corporate risk-taking in China: Does working capital strategy matter?. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4280-4299.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bodhanwala, S., & Bodhanwala, R. (2018). Does corporate sustainability impact firm profitability? Evidence from India. *Management decision*, 56(8), 1734-1747.
- Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F., & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 712-731.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of human resource management*, 28(2), 379-398.
- BOWEN H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, NY
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69, 111-132.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.
- Carlisle, Y. M., & Faulkner, D. O. (2005). The strategy of reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413-422.

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

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

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th Edition, Cincinnati: South-Western College Publishing

Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57-70.

Cegliński, P., & Wiśniewska, A. (2016). CSR as a source of competitive advantage: The case study of Polpharma group. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3 (4), 9–25. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.020>

Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.

Chakraborty, A., Gao, L. S., & Sheikh, S. (2019). Managerial risk taking incentives, corporate social responsibility and firm risk. *Journal of Economics and Business*, 101, 58-72.

Chand, M., & Fraser, S. (2006). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance: Industry type as a boundary condition. *The Business Review*, 5(1), 240-245.

Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44-69.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V., & Aggelidis, V. (2017). Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 189-206.

Chun, S., & Cho, E. (2017). Differentiation strategy, CSR, and real activities earnings management: Evidence from Korea. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(4), 669-692.

Ciftci, M., Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2011). Is research and development mispriced or properly risk adjusted?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(1), 81-116.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.

- Cornelissen, J. 2011: *Corporate communications. Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Cramer, J., Van Der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 380-389.
- D’Cruz, J. and A. Rugman: 1992, *New Concepts for Canadian Competitiveness* (Kodak, Canada).
- Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Dey, M., & Sircar, S. (2012). Integrating corporate social responsibility initiatives with business strategy: A study of some Indian companies. *IUP Journal of Corporate Governance*, 11(1), 36.
- Doha, A., Pagell, M., Swink, M., & Johnston, D. (2018). The imitator's dilemma: Why imitators should break out of imitation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 543-564
- Donaldson, T. (2001). Constructing a social contract for business. *Business Ethics: Critical Perspectives on Business and Management*, 1, 209-32.
- Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.
- DRUCKER, Peter. *The practice of management*. Routledge, 2012.
- Duric, Z., & Potočnik Topler, J. (2021). The role of performance and environmental sustainability indicators in hotel competitiveness. *Sustainability*, 13(12), 6574.
- Eberhardt-Toth, E. (2017). Who should be on a board corporate social responsibility committee?. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1926-1935.
- El Ghouli, S., & Karoui, A. (2017). Does corporate social responsibility affect mutual fund performance and flows?. *Journal of Banking & Finance*, 77, 53-63.
- El-Khalil, R., & Mezher, M. A. (2020). The mediating impact of sustainability on the relationship between agility and operational performance. *Operations Research Perspectives*, 7, 100171.
- Ellouze, D., & Mnasri, K. (2020). Risk-taking behaviour of family firms: evidence from Tunisia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 39(1-2), 192-221.
- Epstein, M. J.: 2008, *Making Sustainability Work* (Green-leaf Publishing Limited, Sheffield).
- European Commission. Directorate-General for Employment. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.

Fatoki, O. (2021). Innovative Behavior and Firm Competitive Advantage: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Foundations of Management*, 13(1), 159-170.

Fehrer, J. A., & Wieland, H. (2021). A systemic logic for circular business models. *Journal of Business Research*, 125, 609-620.

Fisher, J. (2004). "Social Responsibility and Ethics", *Journal of Business Ethics*, 52(4), pp. 391-400

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).

Fomina, I. G., & Zvontsov, A. V. (2017, November). Creation of the knowledge management system to increase the competitiveness of the IT company. In *2017 IEEE VI Forum Strategic Partnership of Universities and Enterprises of Hi-Tech Branches (Science. Education. Innovations)(SPUE)* (pp. 189-191). IEEE.

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism management*, 46, 30-42.

França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.

Franco-Santos*, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124.

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

Fuchsová, E. (2022). Social responsibility in the strategy of business entities.

Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: The reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85, 133-146.

Gallagher, V. C., Hrivnak, M. W., Valcea, S., Mahoney, C. B., & LaWong, D. (2018). A comprehensive three-dimensional sustainability measure: The 'missing P' of 'people'—a vital stakeholder in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 772-787.

Gănescu, M. C. (2012). Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile. *Economie teoretică și aplicată*, 19(11), 93-109.

Gavrila, T., & Lefter, V. (2002). *Managementul general al firmei*. București, Editura Economică.

Gavurova, B., Schönfeld, J., Bilan, Y., & Dudáš, T. (2022). Study of the differences in the perception of the use of the principles of corporate social responsibility in micro, small and medium-sized enterprises in the V4 countries. *Journal of Competitiveness*.

Giménez Leal, G., Casadesús Fa, M., & Valls Pasola, J. (2003). Using environmental management systems to increase firms' competitiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(2), 101-110.

Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2022). Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2582-2604.

Gray, R. (2005). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 9(1), 6-36.

Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34(5), 501-516.

Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, 36(1), 5-31.

Gross-Golacka, E., Kusterka-Jefmańska, M., Spałek, P., & Jefmański, B. (2021). Perception of intellectual capital and its impact on business sustainability: Evidence from small, medium, and large enterprises. *E & M Ekonomie a Management*, 24(2).

Gueterbock, R. (2004). Greenpeace campaign case study—StopEsso. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 3(3), 265-271.

Hamel, G. and C. K. Prahalad: 1989, 'Strategic Intent', *Harvard Business Review* 3, 63–76

Hamel, G., Breen, B., Henegar, I., & Dumitrescu, C. (2010). *Viitorul managementului*. Publica.

Heemskerk, B., Pistorio, P., & Scicluna, M. (2002). *Sustainable development reporting: Striking the balance*. World Business Council for Sustainable Development.

Hernández, S. B., & Sánchez, P. E. (2012). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 166-176.

HOPKINS M., COWE R. 2004. *Corporate Social Responsibility*, CSR Magazine, no. 4, pp. 6-7.

Hortoványi, L. (2016). The dynamic nature of competitive advantage of the firm. *Advances in Economics and Business*, 4(11), 624-629.

Hunter, L., Webster, E., & Wyatt, A. (2005). Measuring intangible capital: a review of current practice. *Australian Accounting Review*, 15(36), 4-21.

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.

Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 67, 241-256.

Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2011), "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 4, pp. 408-417.

Karakosta, O., & Petropoulou, D. (2022). The EU electricity market: Renewables targets, Tradable Green Certificates and electricity trade. *Energy Economics*, 111, 106034.

Kay, J. (1993). Foundations of corporate success Oxford University Press. *Utilizată versiune tradusă (1994): Fundamentos del éxito empresarial, Ariel Sociedad Económica.*

Kay, J.: 1993, *Foundations of Corporate Success* (Oxford, Oxford University Press).

Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*, 26(4), 330-339.

Kim, K. H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of management*, 44(3), 1097-1118.

Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Harvard Business School Press.

Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177.

Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological forecasting and social change*, 160, 120262.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility.

Lewis, M., Brandon-Jones, A., Slack, N., & Howard, M. (2010). Competing through operations and supply: The role of classic and extended resource-based advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1032-1058.

- Liao, Z. (2016). Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of enterprises. *Journal of cleaner production*, 135, 1045-1053.
- Liu, H., & Yang, L. (2020). Leading Innovation: the theoretical basis and connotation. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 214, p. 03028). EDP Sciences.
- Lopez, B. (2020). Connecting business and sustainable development goals in Spain. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 573-585.
- Lopez, B., Rangel, C., & Fernández, M. (2022). The impact of corporate social responsibility strategy on the management and governance axis for sustainable growth. *Journal of Business Research*, 150, 690-698
- López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2023). Human resource management as an internal antecedent of environmental management: a joint analysis with competitive consequences in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(6), 1293-1314.
- Lukacs, E., David, S., Nistor, R. & Bleoju, G., (2011). *Management*, Editura Europlus Galați.
- Málovics, G., Csigéné, N. N., & Kraus, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907-918.
- Maráková, V., Dyr, T., & Wolak-Tuzimek, A. (2016). Factors of tourism's competitiveness in European union countries. *Economics and Management*.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking & Finance*, 75, 280-291.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(1), 11-31.
- Mihardjo, L. W., Sasmoko & Rukmana, R. A. (2019). Customer experience and organizational agility driven business model innovation to shape sustainable development. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 293-304.

- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23, 299-311.
- Mohtsham Saeed, M., & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19, 219-232.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow: Reaping the rewards of management innovation. *European Business Review*, (27), 24-29.
- Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR reporting as an important tool of CSR communication. *Procedia Economics and finance*, 26, 332-338.
- Morimoto, R., Ash, J., & Hope, C. (2005). Corporate social responsibility audit: From theory to practice. *Journal of Business ethics*, 62, 315-325.
- Murtha, T. P., & Lenway, S. A. (1994). Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic management journal*, 15(S2), 113-129.
- Nath, V., & Agrawal, R. (2020). Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1589-1611.
- Newman, W. H. (1963). Administrative action: The techniques of organization and management.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Njoroge, M., Anderson, W., & Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *The Bottom Line*, 32(4), 253-268.
- Nwagbara, U., & Reid, P. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Management Trends: Changing Times and Changing Strategies. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 65(2).
- Okunevičiūtė Neverauskienė, L., Danilevičienė, I., & Tvaronavičienė, M. (2020). Assessment of the factors influencing competitiveness fostering the country's sustainability. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1909-1924.
- Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of retailing and consumer services*, 47, 215-221.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of business research*, 67(3), 295-302.

Pereira, L., Centeno, H., & Santos, J. P. (2020). State of the implementation of the value-based pricing's principles in Portugal. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(4), 421-434.

Perera, S., Soosay, C., & Sandhu, S. (2014). Does agility foster sustainability: development of a framework from a supply chain perspective?. In *12th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium*.

Piercy, N. F., & Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The marketing review*, 9(4), 335-360.

Pinto, J. P., Veloso, C. M., Sousa, B. B., Valeri, M., Walter, C. E., & Lopes, E. (2022). Managerial Practices and (Post) Pandemic Consumption of Private Labels: Online and Offline Retail Perspective in a Portuguese Context. *Sustainability*, 14(17), 10813.

Pollach, I., Johansen, T. S., Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16(2), 204-216.

Popoli, P. (2011). Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11(4), 419-433.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.

Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.

Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of business ethics*, 64, 285-301.

Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of cleaner production*, 20(1), 103-118.

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

Roper, S., & Love, J. H. (2018). Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework. *Industry and Innovation*, 25(4), 339-364.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), 341-350.

Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso: The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.

Sánchez, Á. M., Pérez-Pérez, M., & Vicente-Oliva, S. (2019). Agile production, innovation and technological cooperation: Overlapping priorities of manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 14(4), 597-615.

Sanoran, K. L. (2023). Corporate sustainability and sustainable growth: The role of industry sensitivity. *Finance Research Letters*, 53, 103596.

Sarkar, R. (2008). Public policy and corporate environmental behaviour: A broader view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 281-297.

Sauser, W. I. Jr. (2005). "Ethics in Business: Answering the Call", *Journal of Business Ethics*, 58(4), pp. 345–357

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner. Sustainability accounting as the link between the sustainability balanced scorecard and sustainability reporting. In *Sustainability accounting and reporting* (pp. 681-697). Dordrecht: Springer Netherlands.

Schnietz, K. E., & Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate reputation review*, 7, 327-345.

Serenko, A. and Bontis, N. (2013), "Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 307-326.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(4), 268-283.

Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S., & Kianto, A. (2018). Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(4), 200-212.

Singh, A. P., & Rahman, Z. (2021). Integrating corporate sustainability and sustainable development goals: towards a multi-stakeholder framework. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1985686.

Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131-143.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic management journal*, 30(13), 1375-1394.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.

Skare, M., & Porada-Rochon, M. (2022). The role of innovation in sustainable growth: A dynamic panel study on micro and macro levels 1990–2019. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121337.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. *Center for Marketing Working Paper*, 3(701), 1-35.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. *California management review*, 45(4), 52-76.

Sobczak, E., Głuszczyk, D., & Raszkowski, A. (2022). Eco-Innovation and Innovation Level of the Economy as a Basis for the Typology of the EU Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2005.

Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business ethics*, 47, 17-29.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. *Journal of business ethics*, 61, 263-281.

Strielkowski, W., Veinbender, T., Tvaronavičienė, M., & Lace, N. (2020). Economic efficiency and energy security of smart cities. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 788-803.

Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of knowledge management*, 3(2), 132-143.

Sun, C. C., & Yen, S. N. (2022). Evaluate the Causal Relations among the Criteria in Successful CSR Practices. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11), 529.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1992). *Dynamic capabilities and strategic management*. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.

Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. Pearson Education.

Van Bommel, H. W. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 895-904.

Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313-316.

VIDAVER-COHEN, D. E. B. O. R. A. H., & Brønn, P. S. (2008). Corporate citizenship and managerial motivation: Implications for business legitimacy. *Business and Society Review*, 113(4), 441-475.

Viveros, H. (2017). Unpacking stakeholder mechanisms to influence corporate social responsibility in the mining sector. *Resources Policy*, 51, 1-12.

Waddell, S. (2000). New institutions for the practice of corporate citizenship: Historical, intersectoral, and developmental perspectives. *Business and society review*, 105(1), 107-126.

Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of management perspectives*, 16(2), 132-148.

Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and society Review*, 105(1), 47-62.

Wang, H. L. (2014). Theories for competitive advantage.

Wang, H. M. D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568.

Wang, T., Li, X., Wang, Z., & Zhang, Y. (2020, September). Informal governance mechanism, network power and knowledge flow of enterprise innovation network. In *2020 International Conference on Advance in Ambient Computing and Intelligence (ICAACI)* (pp. 81-88). IEEE.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.

Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650-4658.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.

Were, M. (2003). Implementing corporate responsibility—The Chiquita case. *Journal of Business Ethics*, 44, 247-260.

Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63, 279-296.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Xueling, F., Lu, L., Jun, L., & Chao, L. (2020). The effects of organizationally territorial climate on exploitative innovation from the interactionist perspective on organizational innovation: A moderated mediation model. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 34(2), 40-49.

Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M., & Wong, C. Y. (2020). Innovativeness and lean practices for triple bottom line: testing of fit-as-mediation versus fit-as-moderation models. *International journal of operations & production management*, 40(10), 1623-1647.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2017). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98, 1-13.

Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business ethics: A European review*, 29(1), 20-34.

Zhang, Q., Shah, S. A. R., & Yang, L. (2022). An appreciated response of disaggregated energies consumption towards the sustainable growth: A debate on G-10 economies. *Energy*, 254, 124377.

- Zhu, D., Gao, X., Luo, Z., & Xu, W. (2022). Environmental performance and corporate risk-taking: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 74, 101811.
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 925-947.
- Bhagwatwar, A., Hara, N., & Ynalvez, M. A. (2013). Out of Asia: Understanding the nexus between technology usage and research productivity in Japan, Singapore, and Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(6), 963-970.
- Chang, T. E., Chang, K. I., Wang, T. T., & Wei, C. H. (2016). Selection and utilization of hand tool industry in the China–Taiwan free trade agreement. *Asia Pacific Management Review*, 21(3), 142-153.
- El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. K. M., & Albahussain, S. A. (2014). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 109.
- Hamel, P., Girard, Y., & Atkinson, J. G. (1989). Acid-catalysed isomerization of indol-3-yl sulphides to indol-2-yl sulphides: Unexpected intermolecular nature of the rearrangement. *Journal of the Chemical Society, Chemical Communications*, (1), 63-65.
- Ismail, M. D., & Alam, S. S. (2019). Innovativeness and competitive advantage among small and medium enterprise exporters: Evidence from emerging markets in South East Asia. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 5.
- Ma, D., & Hung, S. W. (2015). An integrated framework for the selection and acquisition of core technologies: the case of Taiwan's LED industry. *Long range planning*, 48(6), 381-397.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, 56-68.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447.
- Hair, J.F., 2017. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2nd ed. Los Angeles: Sage.

Marsh, H.W., Hau, K.-T., Balla, J.R., & Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 33, 181–220.

Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction*, 149-173.

Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog*, 2(3), 139-168.

Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.

Mahardhani, A. J. (2023). The Role of Public Policy in Fostering Technological Innovation and Sustainability. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 47-53.

Dinamica și perspectiva domeniului CSR în România, ediția a VII-a (2019) <https://www.csrmedia.ro/wp-content/uploads/2020/11/Studiu-CSR-Dinamica-si-Perspectiva-domeniului-CSR-in-Romania-2019.pdf>, accesat la data de 17.03.2024

Dinamica și perspectiva domeniului CSR în România ediția 2020 <https://www.scribd.com/document/498321849/Studiul-Dinamica-si-Perspectiva-domeniului-CSR-2020-CSRMedia-ro>, accesat la data de 18.03.2024

Dinamica și perspectiva domeniului CSR în România ediția 2021 <https://www.agendaconstructiilor.ro/files/files/Dinamica%20domeniului%20CSR%202021.pdf>

Dinamica și perspectiva domeniului CSR în România ediția 2022 <https://www.csrmedia.ro/studiu-csr-media-71-dintre-companii-definesc-responsabilitatea-sociala-ca-strategie-sustenabila-de-business/>, accesat la data de 18.03.2024

Studiu de caz rapid - Raportarea cu privire la sustenabilitate: un bilanț la nivelul instituțiilor și al agențiilor UE (2019)

https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/rcr_reporting_on_sustainability/rcr_reporting_on_sustainability_ro.pdf, accesat la data de 19.03.2024.