

COMPETITIVITATEA SI CARACTERUL CIVIC

STOIAN Mirela-Madalina
Conferentiar dr.ing., U.T.C.B., Catedra de Management

We live in a world full of social issues. The question is whether it is important for companies to be concerned about these issues. Do not consider the case of a problem to be transformed into a business opportunity as this will happen anyway. Should the companies spend money and a part of their employees time in trying to "improve a social problem? Does the company builds in this way a reputation of a good citizen? Will it would be more likely to attract the sympathy of consumer sector?

The answer cannot be a simple yes or no. Obviously some people will be influenced in their decisions to purchase a product or service coming by a company with a high civic reputation.

Avand in vedere ca traim intr-o lume asaltata de o multime de probleme sociale – *foame, lipsa de locuinte, crime, SIDA, degradarea mediului* – se pune intrebarea: *ar avea rost ca firmele sa se preocupe de aceste probleme?* Nu se va lua in considerare transformarea unei probleme intr-o ocazie de afaceri pentru ca aceasta se va produce oricum. Ar trebui firmele sa cheltuiasca bani si o parte din timpul angajatilor pentru” ameliorarea unei probleme sociale? Castiga astfel firma simpatia consumatorilor atunci cand isi construiesc reputatia de a fi un bun cetatean? Un comportament bun al firmelor pe plan social le va spori vanzarile?

Raspunsul nu poate fi dat printr-un simplu da sau nu. In mod evident anumiti oameni vor fi influentati in luarea deciziilor privind achizitionarea unui produs sau serviciu de reputatia civica a firmelor. In fiecare tara exista cetateni foarte preocupati de problemele sociale, ei militand pentru protectia mediului, donand bani pentru tarile sarace, etc. Intr-o anumita tara acesti oameni reprezinta 5% din populatie, in alta 20%, ei fiind cei care pot fi influentati intr-adevar de imaginea civica a firmei atunci cand se decid de unde sa cumpere.

Argumentul in favoarea investitiilor pe care le face o firma pentru reputatia ei civica poate fi intarit de un alt fenomen. Astazi, produsele multor firme concurente sunt percepute drept asemanatoare. Oamenii nu vad prea multe diferente intre Coca-Cola si Pepsi, intre frigiderele General Electric si Whirlpool, intre ferestrele Gealan si altele. Devine din ce in ce mai greu pentru o firma sa se diferentieze, deoarece fiecare element de diferentiere care da rezultate tinde sa atraga imitatori.

Cum poate o firma sa obtina o diferentiere mai durabila in perceptia publicului? Se pare ca tocmai acest caracter civic poate constitui o baza de diferentiere pe termen lung.

Se vor comenta cateva exemple:

In 1976, Anita Roddick, de profesie invatatoare si-a deschis primul magazin, *The Body Shop*, in orasul Brighton, Anglia, magazin de creme produse acasa dupa retete berbere, in speranta de a-si sustine financiar familia. Primul magazin Body Shop vindea la inceput 15 produse insa ideea revolutionara a cosmeticelor care nu sunt testate pe animale a prins la public si in curand linia de produse a Anitei a devenit un succes. Astazi Body Shop International are 2000 de magazine in 46 de tari. Profitul companiei era in 1997 de 53 milioane de dolari, in conditiile unei vanzari de 349 milioane de dolari.

In timp ce lumea intreaga abia descoperea avantajele produselor naturale si necesitatea de a proteja mediul, "pionierul" Anita Roddick a propovaduit binefacerea unei lumi fara aditivi, conservanti si substante artificiale timp de mai bine de trei decenii. Din acest motiv, dar si datorita tenacitatii, inspiratiei si firii sale caritabile, ea este considerata una dintre cele mai de succes femei-antreprenor din istorie.

Body Shop produce si vinde cosmetice din ingrediente naturale in ambalaje simple, atragatoare si re folosibile. Ingredientele sunt in cea mai mare parte cultivate in tarile in curs de dezvoltare, compania contribuind in acest fel la dezvoltarea economica a acestora. Toate produsele sunt realizate fara a fi testate pe animale, compania donand anul un anumit procent din profit pentru grupurile care se ocupa cu protectia animalelor, azilurile pentru cei fara locuinte, Amnesty International, Save the Rainforest, precum si pentru alte cauze sociale, iar multi clienti cumpara de la Body Shop pentru ca simpatizeaza cu aceste cauze sociale. Angajatii sai dar si cei care ii comercializeaza produsele sunt si ei dedicati cauzelor sociale. Conform lui Roddick: "Am considerat ca este foarte important ca firma mea sa nu se ocupe doar de ingrijirea parului si a pielii, ci si de comunitate, de mediu, de marea lume care se intinde dincolo de lumea cosmeticelor".

Anita Roddick si Body Shop se gasesc la una dintre extreme in dezbaterile privind oportunitatea canalizarii unei parti din energia firmelor pentru ameliorarea problemelor sociale. De fapt Roddick si-a facut publice cauzele sale, a emis declaratii politice si uneori chiar a condus un boicot sau un mars in numele unei cauze: ea a adunat la un moment dat 250 dintre salariatii sai pentru a organiza un mars in fata Ambasadei Braziliei din Londra, dorind sa protesteze astfel impotriva arderii padurilor braziliene.

Cand analiza acordarea dreptului de franciza, ea intervievea fiecare solicitant pentru a fi sigura ca e o persoana careia ii pasa de semenii sai, care la randul ei va angaja alti oameni preocupati de cauzele sociale.

Nu este surprinzator ca au existat persoane care au criticat-o pe Anita Roddick deoarece se considera ca ea era cea care manipula si ca si-a construit afacerea exploatand naivitatea si idealismul clientilor sai. Majoritatea insa considera ca Anita a fost cu adevarat pasionata de cauzele pe care le-a aparat si ca i-a facut pe oameni sa devina constienti de aceste probleme asa cum nimeni n-a reusit. Daca problemele si practicile sale au corespuns pe deplin celor sustinute de companie ramane la latitudinea clientilor sai.

Alaturi de Body Shop alte patru sute de firme asemanatoare sunt membre ale unei asociatii care se numeste The Social Venture Network. Toate aceste firme se implica in apararea cauzelor sociale si fac contributii notabile pentru actele de caritate.

Exista alte firme, ceva mai jos positionate pe scara responsabilitatii sociale, de altfel generoase in sprijinirea cauzelor sociale, dar care nu alocă unor asemenea cauze decat un mic procent din veniturile lor. McDonald's ofera un bun exemplu in aceasta privinta.

Aproape toata lumea iubeste McDonald's chiar daca mananca sau nu aici. McDonald's au un lant curat de restaurante fast-food care ofera valoare in schimbul banilor, iar angajatii sai sunt in general prieteni si entuziasti. Copii iubesc McDonald's iar McDonald's a amenajat locuri de joaca pentru ei in restaurantele sale. In plus se implica in actiuni sociale: ofera bani pentru spitale care acorda asistenta medicala copiilor, realizeaza materiale educationale destinate scolilor elementare si liceelor pentru a-i ajuta pe profesori sa standardizeze mai bine programa, ofera sprijin financiar grupurilor muzicale din licee si i-a indemnat de detinatorii sai de francize sa se implice in problemele comunitatilor locale si sa sprijine cauzele sociale.

Totusi fiecare firma are proprii ei critici. Un cinic ar putea spune ca McDonald's a intreprins acesti pasi pentru a castiga "bunavointa publica" prin care sa se protejeze de acuzatiile ca alimentele sale nu sunt sanatoase – ca hamburgerii sai sunt bogati in grasimi si calorii, cartofii prajiti vor trimite multi oameni in spitale. In fiecare zi 40000 oameni mananca la McDonald's multi dintre ei trecand pragul acestor restaurante de mai multe ori pe saptamana.

Un alt exemplu – IBM:

IBM este foarte sensibilă cand vine vorba de sprijinirea actiunilor de caritate. Ea sprijina in special artele, concentrandu-se asupra manifestarilor artistice, a concertelor, a grupurilor de dans.

Un cinic ar putea sustine in acest caz ca IBM este o companie foarte bogata si ca ea isi alege cu atentie actiunile caritabile, concentrandu-se asupra acelor care se adreseaza persoanelor mai educate si mai bogate. S-ar putea sustine ca sprijinul pe care-l acorda IBM artelor este o parte componenta a bugetului ei de marketing, care urmareste sa satisfaca preferintele clientelei ei naturale.

Un alt grup care merita laude pentru faptul ca manifesta responsabilitate sociala este alcatuit din firmele care au dat dovada de spirit civic pe parcursul unei crize. Orice firma poate descoperi dintr-o data ca produsul sau se confrunta cu o criza: autoturismele sale sunt catalogate drept nesigure, alimentele sale au determinat imbolnavirea unor oameni, medicamentele sale au avut efecte secundare neasteptate. Firmele reactioneaza diferit la astfel de crize. Unele reactioneaza imediat, chiar daca ar putea suporta costuri ridicate, asa cum a facut compania Johnson&Johnson cand o mana criminala a pus cianura in capsulele de Tylenol. Altele stau pe ganduri iar altele fac dezminiri incapatinat, cum ar fi firmele producatoare de tigari care sustin ca fumatul nu face rau sanatatii. Trebuie laudate firmele care actioneaza repede pentru a rectifica situatiile in care produsele sau activitatile lor par sa prezinte un pericol public.

Daca se mai coboara o treapta pe scara responsabilitatii sociale se ajunge la firmele care isi fac publica in mod exagerat, preocuparile sociale.

Regele absolut al softurilor Bill Gates s-a lansat intr-o competitie umanitara stabilindu-si ca obiectiv lupta impotriva saraciei. Un razboi pe care Gates il duce nu in mod haotic, aleatoriu, sub impulsuri emotionale. Nu, Gates vrea sa castige un nou pariu cu sine insusi, manifestandu-se si pe acest front al luptei anti-saracie ca cel mai bun si mai eficient manager.

Caritate si penitenta

Unii comentatori sustin ca, dupa ce a fost multa vreme demonetizat pentru stilul sau nemilos, implacabil de a-si administra afacerile, Bill Gates doreste acum prin aceasta campanie umanitara pe care a declansat-o la scara planetara sa obtina iertarea divina pentru greselile savarsite ca "Hitler al softurilor", cum a mai fost poreclit.

Altfel cum s-ar explica grandomania filantropica ce l-a cuprins pe cel mai mare magnat al lumii? Acest geniu al capitalismului se transforma in bunul samaritean al Americii, demonstrand ca stie sa adune fonduri in scopuri caritabile mai rapid decat a facut-o vreodata in cresterea averii la Microsoft. Fundatia Bill and Melinda Gates dispune de un fond unamitar de 30 miliarde de dolari (jumătate din averea lui), adica de patru ori bugetul Crucii Rosii sau de doua ori mai mult decat bugetul OMS.

Razboiul impotriva foametei si bolilor

In fiecare an conturile Fundatiei cresc cu 1,5 miliarde de dolari, ca rezultat al unei gestiuni riguroase a plasamentelor de fonduri ale fundatiei, si ca rod al unei politici de atragere de noi resurse pentru alimentarea acestui urias Imperiu al Caritatii. In lupta impotriva mizeriei i s-a aliniat si Fundatia Rockefeller care a intervenit cu o suma de 150 milioane dolari pentru "razboiul" impotriva foametei din Africa. Bill si-a convins, deasemenea cel mai bun prieten, Warren Buffet, situat pe locul al doilea in topul celor mai bogati americani, sa-si lase mostenire 37 de miliarde din averea sa de 44 miliarde de dolari spre a fi folosita in scopuri umanitare. Dupa zece ani de lupta pentru capital sub steagul Microsoft, geniuul informaticii si-a propus un pariu imposibil: *sa vindece planeta!* Cel care a fost etichetat Kill Bill vrea sa se transforme in Doctor Bill. De ce aceasta schimbare la fata? Bill si sotia sa au descoperit intr-o calatorie in Africa intregul ei cortegiu de drame si saracie. Socul cunoasterii a declansat resorturile unui nou tip de manifestare, acela umanitarist.

Unde-i lege nu-i mila!

Caritabilul Mister Gates nu inseamna de-acum un om care, daca ar iesi pe strada africana sau indiana, ar arunca prin fereastra limuzinei sale, mii de bilete verzi tuturor cersatorilor intalniti in cale. Gates este sensibil la programele umanitare de anvergura, nu la dramele individuale. Dovada concreta si reactia lui deloc emotionala in... "cazul profesorului Alexander Ponosov". Nu a avut ecou nici scrisoarea semnata si trimisa de Gorbaciov liderului informaticii pentru ca acesta sa intervina spre a-l scoate din puscarie pe amaratul de director de scoala din Siberia condamnat pe motiv ca a folosit in orele de curs, la calculatoarele scolii, programe Microsoft piratate. Raspunsul

caritabilului Mister Gates a venit ca un dus rece: *“Cazul domnului Ponosov este penal si speram ca autoritatile ruse vor pune in aplicare legea privind dreptul de proprietate intelectuala”*.

Iata, asadar limitele sensibilitatii filantropice ale bossului Microsoft! Unde-i lege nu e loc de mila! – suna deviza celui care a transformat piata calculatoarelor in cea mai mare afacere a tuturor timpurilor.

Nimic nu e prea scump

In anii '80, studentul Bill, departe de Universitatea Harvard facea nopti albe in garajul parintilor sai mesterind linii informatice. Tot atunci “Mozard al tastaturii” vindea companiei IBM primele sale programe pentru ordinatele personale. Treptat, pe masura ce Bill a transformat informatica intr-un business foarte rentabil, s-au schimbat tinuta si comportamentul tanarului geniu al informaticii. Nu multi au uitat de excentricitatile sale de superbogat. Cand avea 39 ani s-a decis sa se casatoreasca cu Melinda, directoarea de marketing a companiei. Nunta a facut-o pe o insula din Havaii si ca sa impiedice orice paparazzi de indiscretii, Bill a inchiriat pentru o vreme toate vapoarele, iachturile, elicopterele si avioanele din zona pentru ca nici un intrus sa nu puna piciorul pe insula nuptiala. Un alt capriciu este si construirea celei mai sic si mai scumpe resedinte vazute vreodata pe malul Lacului Washinton, resedinta la care s-a lucrat 7 ani, cu un cost total de 75 milioane\$: 2 hectare de teren, 4000 metri patrati suprafata locuita, garaj pentru colectia de limuzine, o cascada cu somoni, sali de receptie placate cu pietre din Wyoming a cate 1000 dolari bucata, fiecare incluzand si lasand sa se vada conturul unei fosile veritabile, o biblioteca cu 14000 volume intre care troneaza un celebru manuscris original al lui Leonardo da Vinci, Codex cumparat cu 30 milioane dolari.

Gestiunea filantropiei

Actele de caritate ale lui Bill Gates sunt urmarite de un staff special si se desfasoara dupa rigorile pietei capitaliste. Nici vorba de bani risipiti fara noima intr-un elan de mila. In programele fundatiei Gates, fiecare proiect, fiecare asociatie sustinuta in lume, fiecare donatie fac obiectul unui act autentic de justificare contabila, pe capitole de investitie, dezvoltare, marketing. Daca o echipa responsabila cu un proiect nu isi atinge obiectivele inscrite in contract poate sa-si ia adio de la munca in Fundatie. Pe teren, in Africa sau in India fiecare proiect este monitorizat de un controlor de gestiune cu calculatorul in mana. Gates a adoptat ingineria financiara spre folosirea in activitatea filantropica: nu este vorba de mila in intelesul simplu si crestinesc al cuvantului, ci de o activitate programata si gestionata ca orice afacere.

Pentru a asigura bunul mers al acestui Imperiu al caritatii, magnatul si-a angajat cei mai buni oameni ai sai, incepand cu fosta directoare a departamentului de mass-media de la Microsoft, care este Chief Executive Officer si conduce Fundatia pentru un salariu simbolic de 1 \$ pe an, avand in subordine o armata de mari profesionisti: cercetatori, profesori de medicina, savanti reputati.

Sotii Gates strabat regulat India si Africa la bordul avionului lor personal, un Global Express de 40 milioane de dolari. Pentru acte umanitare al caror deviz depaseste 60 milioane de dolari, fiecare cec emis este semnat numai de catre unul din sotii Gates.

La un nivel si mai jos pe scara responsabilitatii sociale se gasesc numeroase firme care nu se angajeaza in nici o activitate civica. Aceste firme nu gasesc nici un motiv pentru care ar trebui sa-si concentreze activitatea economica la rezolvarea unor probleme sociale. Economistul Milton Friedman, care a cucerit Premiul Nobel, a fost cel care a aparat cel mai convingator aceste firme, considerand ca piata va fi mult mai eficienta si va da nastere unei avutii mai mari daca firmele se vor focaliza pe maximizarea propriului lor interes. Firmele de succes vor fi capabile sa plateasca salarii mai mari pentru a-i atrage pe cei mai buni salariati, iar actionarii vor fi liberi sa-si distribuie averea catre cauzele caritabile pe care le considera valoroase. Friedman prefera ca firma sa reinvesteasca banii pe care i-ar putea da unor cauze caritabile in afaceri care sa produca mai multa avere.

In sfarsit, un mare numar de firme se afla la polul negativ pe scara responsabilitatii sociale: activitatea lor dauneaza, de fapt, interesul social. Nu vorbim numai despre firmele care se angajeaza in activitati criminale. Se includ in aceasta categorie si cele care platesc salarii necorespunzatoare, angajeaza copii, polueaza mediul, realizeaza produse de calitate slaba.

Daca au fost stabilite extremele responsabilitatii sociale, precum si nivelurile intermediare, se pune o alta intrebare: *constientizarea contributiei sociale a firmelor va influenta deciziile de achizitie ale consumatorilor?*

Da, este posibil ca in viitor, pe masura ce produsele firmelor vor fi din ce in ce mai asemanatoare, imaginea civica a unei firme sa devina unul dintre cele mai importante elemente in influentarea preferintelor clientilor.

BIBLIOGRAFIE

[1].FUNDATIA DRUCKER. – “ORGANIZATIA VIITORULUI”, ED. TEORA,2000