

## **Influential Article Review - Corporate Sustainability Management's Cultural Significance**

**Pam Barber**

**Joy Woods**

**Joel Fisher**

*This paper examines culture and sustainability. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Despite the increasing global popularity of corporate sustainability, a nation's culture and its effects on activities relating to corporate sustainability are little understood. From the perspective of cultural relevance, this paper investigates the similarities and differences between Korea and Japan in their practices of corporate sustainability. Using questionnaire survey data, we examine the usefulness and applicability of Hofstede's cultural values (power distance, individualism, uncertainty avoidance, masculinity and long-term orientation) to corporate sustainability management in the context of Korea and Japan. We find that Hofstede's cultural values are partially useful and applicable in explaining corporate sustainability practices. From the aspect of the integration of corporate sustainability practices, Hofstede's cultural value model was applicable, but it was not applicable in explaining cultural differences. This study is the first attempt to examine the cultural relevance of Hofstede's model in corporate sustainability management practices in a study comparing Korea and Japan. A new theoretical foundation and insights into national culture and its effect on corporate sustainability management provide a basis for further studies. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Corporate sustainability management, National culture, Cultural value, Cultural relevance, Asia*

### **SUMMARY**

- Intention to implement corporate sustainability practices. To empirically examine the intention or motivation of companies to implement corporate sustainability management, the survey focused on the influential role of stakeholders in the corporate context.
- The ranking shows that most companies in the Korean and the Japanese samples agree that NGOs and the media/public are important external stakeholders who strongly impact sustainability practices within a company. Still, there are significant differences among the stakeholder groups. It is noteworthy that consumers and trade associations have a relatively low ranking in the Korean sample, but are strongly influential in the Japanese sample. Kokubu et al. argue that consumers' awareness of sustainability has increased in Japan, in particular CSR departments focus on consumers as being

the core of their activities. Trade associations, including representative bodies such as Keidanren and Keizei Doyukai, are also actively promoting sustainability through different voluntary guidelines, charters and industry specific conventions. Interestingly, companies in Japan consider mainly stakeholders from the business community as being primary external stakeholders rather than NGOs, the media or the general public.

- From a cultural perspective, the corporate intention to manage sustainability in Korea and Japan can be attributed to the values of power distance, individualism and long term orientation. Power distance can be regarded as a relevant factor in companies' intent to adopt sustainability practices, because high levels of power distance may lead to a weaker corporate responsiveness to environmental problems. Moreover, a high level of power distance may lead to a restriction of information within companies in order to preserve power inequalities. The individual cultural value dimension can also be regarded as being relevant, as individualistic and collectivist values relate to the influence of external stakeholders such as NGOs. The long-term orientation value dimension is relevant insofar as it indicates the focus of activity towards external stakeholders.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Vachon, S., & Hajmohammad, S. (2016). Supply chain uncertainty and environmental management. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 1(1), 77–89.

This is the link to the publisher's website:

<https://ajssr.springeropen.com/articles/10.1186/s41180-016-0005-0>

## INTRODUCTION

In recent years, academic researchers and the business community throughout the world have paid an increasing level of attention to corporate sustainability management. For example, the Accenture survey (2013), in combination with the UN Global Compact conducted a global business survey of chief executive officers (CEOs) and found that 93% of 1,000 international CEOs stated that sustainability is important or is very important for their companies' future success (Hayward et al. 2013). Further, 63% of CEOs expect sustainability to transform their industry within 5 years and 76% believe that embedding sustainability into their core business will drive revenue growth and will present new opportunities. The emphasis they placed on their corporate sustainability activities has moved to partnerships between firms, the institutional environments in which they operate, and various stakeholders including local communities, governments and employees.

An increasing number of companies in various sectors adopt and implement a range of corporate sustainability management activities. In principle, corporate sustainability management (CSM) embraces the triple bottom line approach which includes the environmental, social, and economic aspects of sustainability at a firm level. For example, companies may adopt an environmental management system in order to make continuous improvements in corporate environmental management. Some companies also use environmental management accounting practices in order to collect the necessary information for sustainability-related decision making, such as the implementation of new environmental technology and equipment investments or third party involvement in environmental management (Schaltegger and Burritt 2014; Lee and Saen 2012; Burritt et al. 2011).

It is notable that existing CSM literature has been largely dominated by US or Europe-focused studies. Since the issues of corporate sustainability are not local issues but global ones, regionally (mainly US or Europe) focused CSM studies may fail to note important insights, and/or lead to misunderstandings about corporate sustainability. There is clear growth in Asian engagement in CSM evidenced by a number of sustainability reports (or corporate social responsibility reports), an increase of 22% in 2 years (KPMG

2014). In particular, as Asia becomes an important region for the global economy and international business, there is a rapidly growing awareness and concerns about corporate sustainability evidenced by the number of studies undertaken in this region (Lee 2012a). The futurist Naisbitt (1996) argues that 'Asia was once the centre of the world, and now the centre is returning to Asia'. In the introduction, he comments: 'In the 1990s, Asia came of age. And as we move toward the year 2000, Asia will become the dominant region of the world: economically, politically, and culturally. We are on the threshold of the Asian Renaissance' (p.10). He even goes further to predict that, 'we are moving towards the Asianization of the world'.

To date, however, little is known in a systematic and comparative way about national culture and its effects on firms' corporate sustainability activities in Asian context. Only a very limited number of studies have theoretically or empirically characterized the variation in nation-level cultural differences across companies and how this may impact the variation in corporate sustainability management practices in different nations, particularly in Asian countries. International research into environmental and social sustainability management has primarily focussed on different corporate or organisational resources, while generally overlooking the importance of national culture. However, within management studies, national culture can be regarded as playing an important role in developing and implementing business strategies (Hofstede 1980; Witte 2012; Hofstede 1998; Hofstede and Hofstede 2001). Therefore, it is expected that national culture is likely to be an important determinant of how organisations manage corporate sustainability activities, and thus also of varieties of CSM.

In this paper, we seek to make an empirical and conceptual contribution to a greater understanding of the influence of national culture on specific sustainability management practices. In particular, this paper aims to analyse and compare the similarities and differences in corporate sustainability practices in the cultural contexts of Korea and Japan. Korea and Japan play an increasingly important role in sustainability management and practices, with more and more companies adopting the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI), which is probably the most widely used sustainability reporting guideline. For example, 450 Japanese and 251 Korean companies adopted these guidelines in 2015 (GRI 2016). Moreover, a growing number of Japanese and Korean companies now adhere to the United Nation's Global Compact (231 Japanese members and 283 Korean members) (United Nations Global Compact 2016). Japanese and Korean companies also participate, with 26 and 23 members respectively, in the activities of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), an organisation that plays a growing role in international negotiations linked to sustainable development in areas such as climate change (WBCSD 2016).

In making a comparison between Korea and Japan, the main contributions of this paper are two-fold. First, we use unique data from the 'International Corporate Sustainability Barometer' survey which was coordinated by the Centre of Sustainability Management (CSM) (see Schaltegger et al. 2013). Using this survey data, with a focus on the intention, integration and implementation of corporate sustainability practices in Korea and Japan, this paper provides comparative outcomes between these two countries in corporate sustainability management. Second, based on the analysis from the findings in the 'International Corporate Sustainability Barometer', we link the survey findings to Hofstede's cultural values in Korea and Japan to test the usefulness of Hofstede's model with regards to intention, integration and implementation of sustainability practices. By examining the usefulness of Hofstede's model in corporate sustainability management, we will uncover the applicability of Hofstede's cultural values in explaining corporate sustainability management internationally.

The remainder of the paper is structured in six sections. The next section provides an overview of corporate sustainability practices in Asia and highlights the lack of consideration of national culture. This is followed by an introduction which discusses the cultural dimensions of Hofstede's model. Next, Hofstede's cultural values as they relate to the five dimensions in Korea and Japan are presented, as well as a discussion of the different approaches in measuring the intention, integration and implementation, which leads to the two main research questions. The methodology is then introduced and this is followed by a discussion of the results. The paper concludes with a summary of the findings and recommendations for future research.

## CONCLUSION

This paper has provided a close examination of corporate sustainability practices between Korean and Japanese companies and their links to cultural values. Overall, it can be concluded that there is a relationship between the intention, integration and implementation of sustainability practices and cultural values. Several key conclusions can be drawn from this study. First, the similarities and differences in corporate sustainability practices between Korea and Japan have been identified. With regard to the intention to pursue sustainability practices, external stakeholders in both samples are regarded as promoting corporate sustainability, but the business oriented external stakeholders (e.g., consumers, banks and trade associations) of Japanese companies seem to be promoting this intention more than those of the Korean companies. From an integration perspective, both the Korean and the Japanese companies regard their CSR/sustainability departments and top management as being the most engaged organisational units to deal with sustainability. But also differences in the integration of organisational units can be observed between Korean and Japanese companies, with Korean companies preferring strategic planning, while Japanese companies focus on involving various organizational units rather than setting up operation-oriented units.

In the implementation of sustainability tools, companies in Japan demonstrate a more advanced level of application of sustainability management tools, in particular environmental accounting, green purchasing and eco-audits. Relatively long term implementation tools such as environmental management systems, quality management systems, environmental reports, corporate volunteering and corporate giving are well implemented in companies in both Korea and Japan.

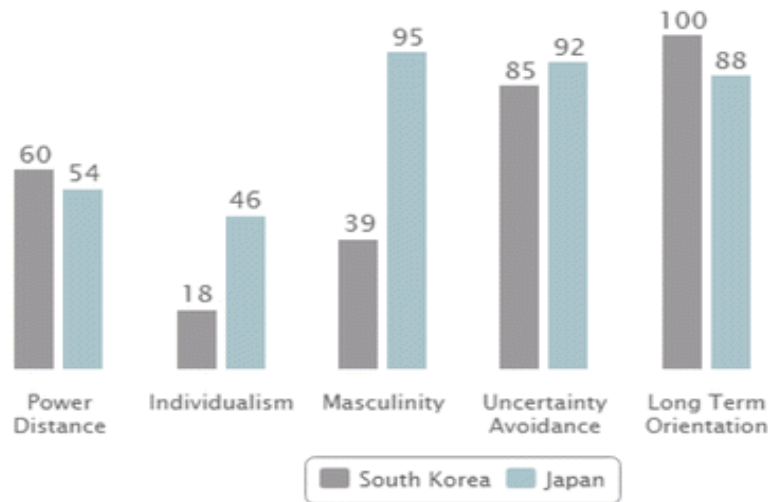
From a cultural perspective, similarities and differences between Korea and Japan were also revealed. With regard to intention, companies in both countries have adopted a more holistic approach and are interested in the durability of their companies to serve their stakeholders and their society, which explains the overall influence of external stakeholders. In contrast, Hofstede's individual dimension scores for Korea and Japan seem to contradict the findings. While companies in both countries consider NGOs as being a crucial part of their external stakeholders, NGOs are more present in individualistic societies, which contradict the low scores of both countries, particularly that of Korea. From an integration perspective, the overall minor differences in scores in almost all instances can be explained by the power distance dimension, which also shows only minor differences. The companies in both countries value formal organisational structures and top-down decision making, but differences in the integration are also observed. Korean companies have a higher score for PR, investor relations and marketing, which can be related to a lower score for masculinity compared to Japan. A lower score indicates femininity, which is linked to more compromise, negotiation and 'quality of life'. For the implementation, the significant differences in the application of sustainability management tools again show contradictory findings with regard to the masculinity dimension. As Japan has one of the highest scores worldwide in the masculinity dimension, the cultural context points to a slower adoption of sustainability practices. In contrast, given Korean companies' low score, companies are supposed to implement sustainability tools faster and more rigorously. These contradictory findings for masculinity in Japan can also be observed for the uncertainty avoidance dimension. With a high score in this dimension, Japanese companies should be more resistant to innovation and change. We summarise our key findings to highlight the usefulness and applicability of Hofstede's cultural values in the following Table 4.

We conclude that Hofstede's studies of cultural values are partially useful and applicable in explaining the intention, integration and implementation of sustainability practices. While the power distance value dimension shows a similar pattern with regard to intention and integration, the power distance value dimension seems not to be applicable with regard to the implementation of sustainability practices in Korea and Japan. The individual value dimension also seems not to be applicable for the intention of companies to adopt sustainability practices. Moreover, the masculinity-femininity dimension seems to be only applicable for the integration of sustainability practices, but not for their implementation. Overall it seems that Hofstede's cultural values are useful in explaining the integration of sustainability practices, but not their implementation.

We acknowledge some limitations to this study, which may offer the opportunity for future research. With the small sample size in the survey, some caution should be applied in generalizing the findings. It is notable that some of the findings are driven by the fact that the size of the firm and financial markets scrutinize these firms very closely. We encourage researchers to conduct large sample-based surveys in both countries to test our findings for research validity. In addition, case studies in Korea and Japan can provide in-depth insights into sustainability practices and national contexts.

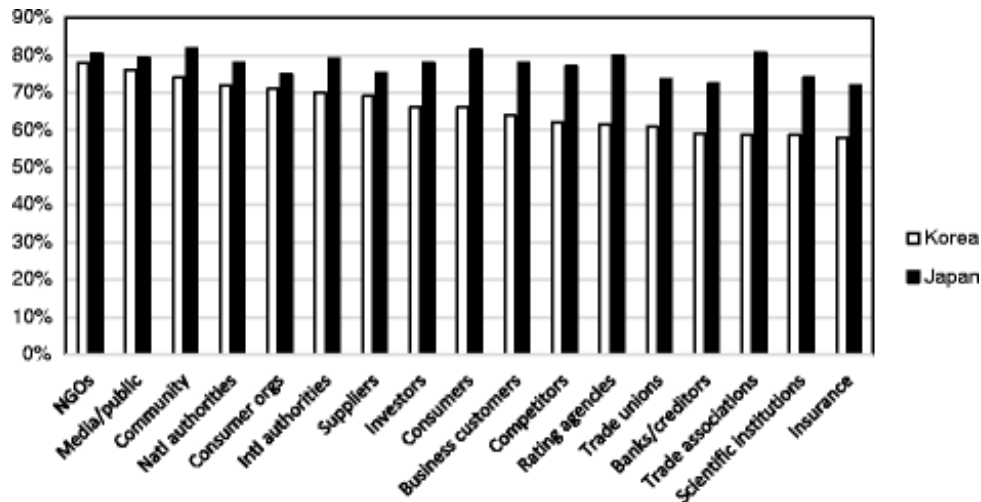
**APPENDIX**

**FIGURE 1  
THE SCORES OF FIVE CULTURAL DIMENSIONS IN KOREA AND JAPAN**



Source: The Hofstede (2016)

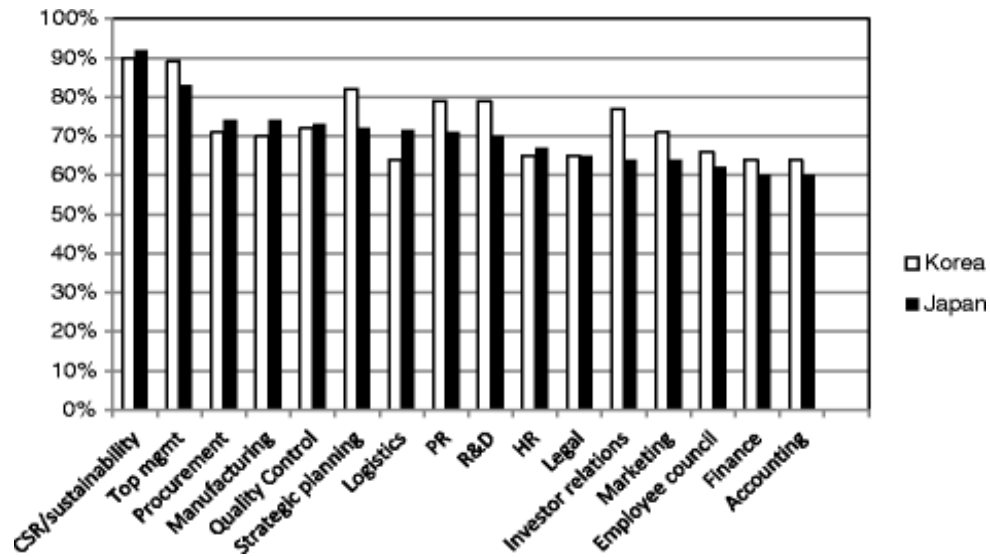
**FIGURE 2  
INFLUENCE OF EXTERNAL STAKEHOLDERS**



Source: ICSB, Schaltegger et al. (2013)

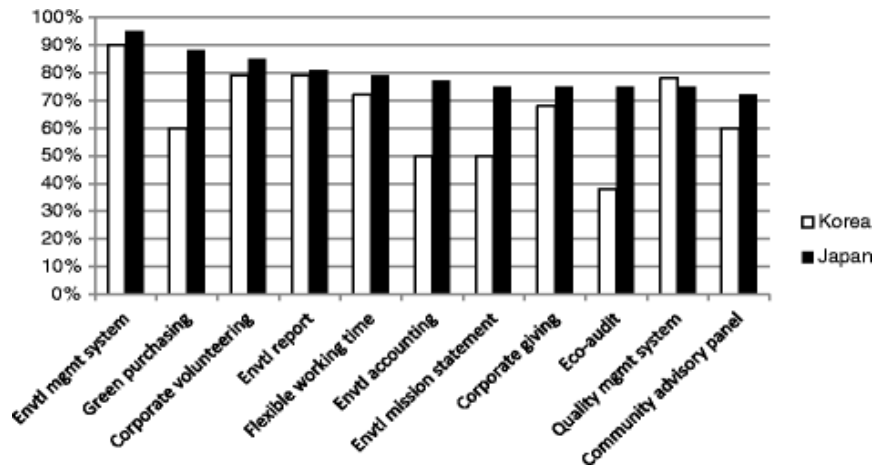
**FIGURE 3**

## ENGAGEMENT WITH SUSTAINABILITY OF ORGANISATIONAL UNITS



Source: ICSB, Schaltegger et al. (2013)

**FIGURE 4  
SUSTAINABILITY MANAGEMENT TOOLS**



Source: ICSB, Schaltegger et al. (2013)

**TABLE 1  
CULTURAL VALUES WITH REGARD TO INTENTION**

|               | PDI     |         | IDV              |                  | LTO     |         |
|---------------|---------|---------|------------------|------------------|---------|---------|
|               | Korea   | Japan   | Korea            | Japan            | Korea   | Japan   |
| Hofstede      | Higher  | Lower   | Lower            | Higher           | Higher  | Lower   |
| Intention     | Similar | Similar | <i>Different</i> | <i>Different</i> | Similar | Similar |
| Applicability | Yes     | Yes     | No               | No               | Yes     | Yes     |

Note: The bold text in the table highlights the characteristics of cultural values and intention

**TABLE 2  
CULTURAL VALUES WITH REGARD TO INTEGRATION**

|               | PDI           |              | MAS          |               |
|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
|               | Korea         | Japan        | Korea        | Japan         |
| Hofstede      | <b>Higher</b> | <b>Lower</b> | <b>Lower</b> | <b>Higher</b> |
| Intention     | Similar       | Similar      | Similar      | Similar       |
| Applicability | <b>Yes</b>    | <b>Yes</b>   | <b>Yes</b>   | <b>Yes</b>    |

Note: The bold text in the table highlights the characteristics of cultural values and integration

**TABLE 3  
CULTURAL VALUES WITH REGARD TO IMPLEMENTATION**

|                | PDI              |                  | MAS              |                  | UAI              |                  |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                | Korea            | Japan            | Korea            | Japan            | Korea            | Japan            |
| Hofstede       | <b>Higher</b>    | <b>Lower</b>     | <b>Lower</b>     | <b>Higher</b>    | <b>Lower</b>     | <b>Higher</b>    |
| Implementation | <b>Different</b> | <b>Different</b> | <b>Different</b> | <b>Different</b> | <b>Different</b> | <b>Different</b> |
| Applicability  | <b>No</b>        | <b>No</b>        | <b>No</b>        | <b>No</b>        | <b>No</b>        | <b>No</b>        |

Note: The bold text in the table highlights the characteristics of cultural values and implementation

**TABLE 4  
CULTURAL VALUES WITH REGARD TO INTENTION, INTEGRATION AND IMPLEMENTATION**

|                | PDI           |              | IDV          |               | MAS          |               | UAI          |               | LTO           |              |
|----------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|                | Korea         | Japan        | Korea        | Japan         | Korea        | Japan         | Korea        | Japan         | Korea         | Japan        |
| Hofstede       | <b>Higher</b> | <b>Lower</b> | <b>Lower</b> | <b>Higher</b> | <b>Lower</b> | <b>Higher</b> | <b>Lower</b> | <b>Higher</b> | <b>Higher</b> | <b>Lower</b> |
| Applicability: |               |              |              |               |              |               |              |               |               |              |
| Intention      | Yes           | Yes          | <b>No</b>    | <b>No</b>     | -            | -             | -            | -             | Yes           | Yes          |
| Integration    | Yes           | Yes          | -            | -             | Yes          | Yes           | -            | -             | -             | -            |
| Implementation | <b>No</b>     | <b>No</b>    | -            | -             | <b>No</b>    | <b>No</b>     | <b>No</b>    | <b>No</b>     | -             | -            |

Note: The bold text in the table highlights the characteristics of cultural values and corporate sustainability management practices

## REFERENCES

- Aguilera RV, Rupp DE, Williams CA, Ganapathi J (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Acad Manage Rev* 32(3):836–863
- Azzone G, Bertelè U (1994) Exploiting green strategies for competitive advantage. *Long Range Plann* 27(6):69–81
- Babiak K, Trendafilova S (2011) CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corp Soc Respon Environ Manag* 18(1):11–24
- Baughn CC, McIntosh JC (2007) Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corp Soc Respon Environ Manag* 14(4):189–205
- Benn S, Dunphy D, Griffiths A (2006) Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Aust J Environ Manag* 13(3):156–165
- Burritt RL, Hahn T, Schaltegger S (2002) Towards a comprehensive framework for environmental management accounting—links between business actors and EMA tools. *Aust Account Rev* 12(2):39–50

- Burritt RL, Schaltegger S, Zvezdov D (2011) Carbon management accounting: Explaining practice in leading German companies. *Aust Account Rev* 21(1):80–98
- Carl D, Gupta V, Javidan M (2004) Power distance. In: House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V (eds) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp 513–563
- Carroll A, Buchholtz A (2014) *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning, New York
- Chapple W, Herzig C, Slager R (2014) *The Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: A 6 Country Study*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Philadelphia
- Chapple W, Moon J (2005) Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR web site reporting. *Bus Soc Rev* 44(4):415–441
- Choi S, Aguilera RV (2009) CSR dynamics in South Korea and Japan: A comparative analysis. In: Mallin C (ed) *Corporate social responsibility: A case study approach*. Edward Elgar, Northampton, pp 123–147
- Davis S (2014) Re-conceptualizing Corporate Social Responsibility in Japan. In: Low K, Idowu S, Ang S (eds) *Corporate Social Responsibility in Asia*. Springer, London, pp 35–64
- Doyukai K (2004) *Corporate Social Responsibility in Japan: Current Status and Future Challenges, CSR Survey 2003*, Japan Association of Corporate Executives: Keizai Doyukai
- Dyllick T, Hockerts K (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Bus Strateg Environ* 11(2):130–141
- Earley PC, Gibson CB (1998) Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *J Manag* 24(3):265–304
- Epstein MJ (2008) Implementing corporate sustainability: measuring and managing social and environmental impacts. *Strategic Finance* 89(7):24–31
- Faber N, Jorna R, Van Engelen J (2005) The Sustainability Of" Sustainability"—A Study Into The Conceptual Foundations Of The Notion Of" Sustainability". *JEAPM* 7(1):1–33
- Flynn BB, Saladin B (2006) Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *J Oper Manag* 24(5):583–603
- Franke RH, Hofstede G, Bond MH (1991) Cultural roots of economic performance: A research notea. *Strateg Manag J* 12(S1):165–173
- Fukukawa K, Moon J (2004) A Japanese model of corporate social responsibility. *J Corporate Citizenship* 16:45–59
- Gattiker TF, Carter CR (2010) Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *J Oper Manag* 28(1):72–85
- Gray SJ (1988) Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *ABACUS* 24(1):1–15
- GRI (2016) *GRI Reporting Initiatives Worldwide.*, Available at <https://www.globalreporting.org/information/policy/initiatives-worldwide/Pages/default.aspx>. Accessed 20 Apr 2016
- Hahn T, Scheermesser M (2006) Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corp Soc Respon Environ Manag* 13(3):150–165
- Hart S, Dowell G (2011) A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *J Manage* 37(5):1464–1479
- Hayward R, Lee J, Keeble J, McNamara R, Hall C, Cruse S (2013) *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013*. UN Global Compact Reports 5(3):1–60
- Hofstede G (1980) Culture and organizations. *Int Studies Manag Organ* 10(4):15–41
- Hofstede G (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories. *J Int Bus Stud* 13:75–89
- Hofstede G (1991) *Cultures and organisations—software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, London



- Hofstede G (1998) Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *J Manag Stud* 35(1):1–12
- Hofstede G (2016) The Hofstede Centre: Strategy, Culture, Change., <http://geert-hofstede.com>. Accessed 20 Apr 2016
- Hostede H, Hofstede G (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, London
- Howard-Grenville JA (2006) Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organ Environ* 19(1):46–73
- Hunt CB, Auster ER (1990) Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Manage Rev* 31(2):7–18
- Husted BW (2005) Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability. *MIR: Manag Int Rev* 45(3):349–371
- Javidan M, House RJ, Dorfman PW, Hanges PJ, De Luque MS (2006) Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *J Int Bus Stud* 37(4):897–914
- Katz JP, Swanson DL, Nelson LK (2001) Culture-based expectations of corporate citizenship: A propositional framework and comparison of four cultures. *Int J Organ Anal* 9(2):149–171
- Keidanren N (2003) *Japan 2025. Envisioning a Vibrant, Attractive Nation in the Twenty-First Century*. Nippon Keidanren, Tokyo
- Kim J, Lee K-H (2014) The current status of Korean corporate sustainability management. In: Schaltegger S, Windolph S, Harms D, Horisch J (eds) *Corporate Sustainability in International Comparison*. Springer, London, pp 141–166
- Kim R, Moon J (2015) Dynamics of corporate social responsibility in Asia: Knowledge and norms. *Asian Bus Manag* 14(3):349–382
- Kokubu K, Kitada H, Haider MB (2014) Corporate sustainability barometer in Japan. In: Schaltegger S, Windolph S, Harms D, Horisch J (eds) *Corporate Sustainability in International Comparison*. Springer, London, pp 121–140
- Kostova T, Roth K, Dacin MT (2008) Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Acad Manage Rev* 33(4):994–1006
- KPMG (2014) *Corporate sustainability: A progress report*. KPMG, Amsterdam
- Lee K-H (2011) Motivations, barriers, and incentives for adopting environmental management (cost) accounting and related guidelines: a study of the republic of Korea. *Corp Soc Respon Environ Manag* 18(1):39–49
- Lee K-H (2012a) Carbon accounting for supply chain management in the automobile industry. *J Clean Prod* 36:83–93
- Lee K-H (2012b) Linking stakeholders and corporate reputation towards corporate sustainability. *Int J Innov Sustain Dev* 6(2):219–235
- Lee K-H, Ball R (2003) Achieving sustainable corporate competitiveness. *Greener Manag Int* 44:89–104
- Lee K-H, Herold DM, Yu A (2016) Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective. *Corp Soc Respon Environ Manag* 23(2):88–99
- Lee K-H, Kim C (2014) Corporate Social Responsibility (CSR) practice and implementation within the institutional context: The case of the Republic of Korea. In: Low K, Idowu S, Ang S (eds) *Corporate Social Responsibility in Asia*. Springer, London, pp 65–81
- Lee K-H, Saen RF (2012) Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *Int J Prod Econ* 140(1):219–226
- Lewin AY, Sakano T, Stephens CU, Victor B (1995) Corporate citizenship in Japan: Survey results from Japanese firms. *J Bus Ethics* 14(2):83–101
- Linnenluecke MK, Griffiths A (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *J World Bus* 45(4):357–366
- Martin R (2002) *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*, Harvard Business Review, March, 5–11

- Matten D, Moon J (2008) "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Acad Manage Rev* 33(2):404–424
- Naisbitt J (1996) *Megatrends Asia: the eight Asian megatrends that are changing the World*. Simon & Schuster, New York
- Naor M, Linderman K, Schroeder R (2010) The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *J Oper Manag* 28(3):194–205
- Orij R (2010) Corporate social disclosures in the context of national cultures and stakeholder theory. *Account Audit Account J* 23(7):868–889
- Peteraf M (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strateg Manag J* 14(3):179–191
- Porter ME (1985) *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York
- Porter ME, Kramer MR (2011) Creating shared value. *Harv Bus Rev* 89(1):63–70
- Power D, Schoenherr T, Samson D (2010) The cultural characteristic of individualism/collectivism: A comparative study of implications for investment in operations between emerging Asian and industrialized Western countries. *J Oper Manag* 28(3):206–222
- Realo A, Allik J, Greenfield B (2008) Radius of trust Social capital in relation to familism and institutional collectivism. *J Cross Cult Psychol* 39(4):447–462
- Sarkis J, Zhu Q, Lai (2011) An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *Int J Prod Econ* 130(1):1–15
- Schaltegger S, Burritt R (2000) *Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice*. Greenleaf, Sheffield
- Schaltegger S, Burritt R (2014) Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Manag: An International Journal* 19(3):232–241
- Schaltegger S, Burritt R (2015) Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *J Bus Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2938-0
- Schaltegger S, Harms D, Hoerisch J, Windolph S, Burritt R, Carter A, Truran S, Crutzen N, Csutora M, Tabi A, Kokubu K, Kitada H, Haider M, Kim J, Lee K-H, Moneva J, Ortas E, Alvarez I, Daub C, Schmidt J, Herzig C, Morelli J (2013) *International corporate sustainability barometer*. CSM (Center for Sustainability Management), Lüneburg
- Sharma S, Henriques I (2005) Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strateg Manag J* 26(2):159–180
- Shrivastava P (1995) The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Acad Manage Rev* 20(4):936–960
- Starik M, Marcus AA (2000) Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Acad Manage J* 43(4):539–547
- Starik M, Rands P (1995) Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Acad Manage Rev* 20(4):908–935
- Tanimoto K, Suzuki K (2005) *Corporate social responsibility in Japan: Analyzing the participating companies in global reporting initiative*, Working paper, no 208, Stockholm School of Economics, Stockholm
- Tencati A, Perrini F, Pogutz S (2004) New tools to foster corporate socially responsible behavior. *J Bus Ethics* 53(1-2):173–190
- United Nations Global Compact (2016) Participation., Available at <https://www.unglobalcompact.org/participation>. Accessed 20 Apr 2016
- Van der Laan Smith J, Adhikari A, Tondkar RH (2005) Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *J Account Public Policy* 24(2):123–151

- Vecchi A, Brennan L (2009) A cultural perspective on innovation in international manufacturing. *Res Int Bus Financ* 23(2):181–192
- Waddock S (2008) Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Acad Manag Perspect* 22(3):87–108
- WBCSD (2016) Low Carbon Technology Partnerships Initiative 2016: From Ambition to Implementation. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, available at <http://wbcspdpublications.org/wp-content/uploads/2016/11/LCTPi-progress-report.pdf>. Accessed 15 Nov 2016
- Welford R (2005) Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. *J Corporate Citizenship* 17:33–52
- Witt MA, Redding (2012) The spirits of corporate social responsibility: Senior executive perceptions of the role of the firm in society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA. *Soc Econ Rev* 10(1):109–134
- Witt MA, Redding (2013) Asian business systems: institutional comparison, clusters and implications for varieties of capitalism and business systems theory. *Soc Econ Rev* 11(2):265–300
- Witte A (2012) Making the Case for a (Post) Cultural Analysis of Organizations. *J Manag Inq* 21(2):141–159
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, los investigadores académicos y la comunidad empresarial de todo el mundo han prestado un nivel cada vez mayor de atención a la gestión de la sostenibilidad corporativa. Por ejemplo, la encuesta de Accenture (2013), en combinación con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, llevó a cabo una encuesta empresarial global de directores ejecutivos (CEO) y encontró que el 93% de los 1.000 directores ejecutivos internacionales afirmaron que la sostenibilidad es importante o es muy importante para el éxito futuro de sus empresas (Hayward et al. 2013). Además, el 63% de los ceos esperan que la sostenibilidad transforme su industria en 5 años y el 76% cree que la incorporación de la sostenibilidad en su negocio principal impulsará el crecimiento de los ingresos y presentará nuevas oportunidades. El énfasis que pusieron en sus actividades de sostenibilidad corporativa se ha trasladado a asociaciones entre empresas, los entornos institucionales en los que operan y diversas partes interesadas, incluidas las comunidades locales, los gobiernos y los empleados.

Un número cada vez mayor de empresas de diversos sectores adoptan e implementan una serie de actividades de gestión de la sostenibilidad corporativa. En principio, la gestión de la sostenibilidad corporativa (CSM) adopta el enfoque de triple resultado que incluye los aspectos ambientales, sociales y económicos de la sostenibilidad a nivel firme. Por ejemplo, las empresas pueden adoptar un sistema de gestión ambiental para realizar mejoras continuas en la gestión ambiental corporativa. Algunas empresas también utilizan prácticas de contabilidad de gestión ambiental con el fin de recopilar la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad, como la implementación de nuevas

inversiones en tecnología y equipos ambientales o la participación de terceros en la gestión ambiental (Schaltegger y Burritt 2014; Lee y Saen 2012; 2011).

Es notable que la literatura existente del CSM ha estado dominada en gran medida por estudios centrados en Estados Unidos o Europa. Dado que los problemas de la sostenibilidad corporativa no son cuestiones locales, sino globales, los estudios de CSM centrados a nivel regional (principalmente en Estados Unidos o Europa) pueden no tener en cuenta ideas importantes y/o llevar a malentendidos sobre la sostenibilidad corporativa. Hay un claro crecimiento en la participación asiática en el CSM evidenciado por una serie de informes de sostenibilidad (o informes de responsabilidad social corporativa), un aumento del 22% en 2 años (KPMG 2014). En particular, a medida que Asia se convierte en una región importante para la economía global y los negocios internacionales, existe una conciencia y preocupaciones cada vez mayor sobre la sostenibilidad corporativa evidenciadas por el número de estudios realizados en esta región (Lee 2012a). El futurista Naisbitt (1996) sostiene que "Asia fue una vez el centro del mundo, y ahora el centro está regresando a Asia". En la introducción, comenta: "En la década de 1990, Asia llegó a la mayoría de edad. Y a medida que avancemos hacia el año 2000, Asia se convertirá en la región dominante del mundo: económica, política y culturalmente. Estamos en el umbral del Renacimiento asiático' (pág. 10). Incluso va más allá para predecir que 'estamos avanzando hacia la asianización del mundo'.

Sin embargo, hasta la fecha se sabe poco de manera sistemática y comparativa sobre la cultura nacional y sus efectos en las actividades de sostenibilidad corporativa de las empresas en el contexto asiático. Sólo un número muy limitado de estudios han caracterizado teórica o empíricamente la variación de las diferencias culturales a nivel nacional entre las empresas y cómo esto puede afectar la variación en las prácticas de gestión de la sostenibilidad corporativa en diferentes naciones, particularmente en los países asiáticos. La investigación internacional sobre gestión de la sostenibilidad ambiental y social se ha centrado principalmente en diferentes recursos corporativos u organizativos, al tiempo que, en general, se ha pasado por alto la importancia de la cultura nacional. Sin embargo, dentro de los estudios de gestión, se puede considerar que la cultura nacional desempeña un papel importante en el desarrollo y la aplicación de estrategias empresariales (Hofstede 1980; Witte 2012; Hofstede 1998; Hofstede y Hofstede 2001). Por lo tanto, se espera que la cultura nacional sea probablemente un determinante importante de la forma en que las organizaciones gestionan las actividades de sostenibilidad corporativa y, por lo tanto, también de las variedades de MPC.

En este documento, buscamos hacer una contribución empírica y conceptual a una mayor comprensión de la influencia de la cultura nacional en prácticas específicas de gestión de la sostenibilidad. En particular, este documento tiene por objeto analizar y comparar las similitudes y diferencias en las prácticas de sostenibilidad corporativa en los contextos culturales de Corea y Japón. Corea y Japón desempeñan un papel cada vez más importante en la gestión y las prácticas de sostenibilidad, y cada vez más empresas adoptan las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), que es probablemente la directriz de presentación de informes de sostenibilidad más utilizada. Por ejemplo, 450 empresas japonesas y 251 coreanas adoptaron estas directrices en 2015 (GRI 2016). Además, un número creciente de empresas japonesas y coreanas se adhieren ahora al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (231 miembros japoneses y 283 miembros coreanos) (Pacto Mundial de las Naciones Unidas 2016). Las empresas japonesas y coreanas también participan, con 26 y 23 miembros respectivamente, en las actividades del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), una organización que desempeña un papel cada vez más importante en las negociaciones internacionales relacionadas con el desarrollo sostenible en áreas como el cambio climático (WBCSD 2016).

Al hacer una comparación entre Corea y el Japón, las principales contribuciones de este documento son dobles. En primer lugar, utilizamos datos únicos de la encuesta "Barómetro Internacional de Sostenibilidad Corporativa", que fue coordinada por el Centro de Gestión de la Sostenibilidad (CSM) (véase Schaltegger et al. 2013). Utilizando estos datos de encuestas, con un enfoque en la intención, integración e implementación de prácticas de sostenibilidad corporativa en Corea y Japón, este documento proporciona resultados comparativos entre estos dos países en la gestión de la sostenibilidad corporativa. En segundo lugar, sobre la base del análisis de los resultados del "Barómetro Internacional de Sostenibilidad Corporativa", vinculamos los resultados de la encuesta con los valores culturales de Hofstede en Corea y

Japón para probar la utilidad del modelo de Hofstede con respecto a la intención, la integración y la implementación de las prácticas de sostenibilidad. Al examinar la utilidad del modelo de Hofstede en la gestión de la sostenibilidad corporativa, descubriremos la aplicabilidad de los valores culturales de Hofstede para explicar la gestión de la sostenibilidad corporativa a nivel internacional.

El resto del documento se estructura en seis secciones. La siguiente sección ofrece una visión general de las prácticas de sostenibilidad corporativa en Asia y destaca la falta de consideración de la cultura nacional. Esto es seguido por una introducción que analiza las dimensiones culturales del modelo de Hofstede. A continuación, se presentan los valores culturales de Hofstede en relación con las cinco dimensiones en Corea y Japón, así como un debate sobre los diferentes enfoques en la medición de la intención, la integración y la implementación, lo que conduce a las dos principales cuestiones de investigación. A continuación, se introduce la metodología y esto es seguido por una discusión de los resultados. El documento concluye con un resumen de los hallazgos y recomendaciones para futuras investigaciones.

## CONCLUSIÓN

Este documento ha proporcionado un examen minucioso de las prácticas de sostenibilidad corporativa entre las empresas coreanas y japonesas y sus vínculos con los valores culturales. En general, se puede concluir que existe una relación entre la intención, la integración y la aplicación de las prácticas de sostenibilidad y los valores culturales. De este estudio se pueden extraer varias conclusiones clave. En primer lugar, se han identificado las similitudes y diferencias en las prácticas de sostenibilidad corporativa entre Corea y Japón. Con respecto a la intención de llevar a cabo prácticas de sostenibilidad, se considera que las partes interesadas externas de ambas muestras promueven la sostenibilidad empresarial, pero las partes interesadas externas orientadas a las empresas (por ejemplo, consumidores, bancos y asociaciones comerciales) de las empresas japonesas parecen estar promoviendo esta intención más que las de las empresas coreanas. Desde una perspectiva de integración, tanto las empresas coreanas como las japonesas consideran que sus departamentos de RSC/sostenibilidad y su alta dirección son las unidades organizativas más comprometidas para hacer frente a la sostenibilidad. Pero también se pueden observar diferencias en la integración de las unidades organizativas entre las empresas coreanas y japonesas, con empresas coreanas que prefieren la planificación estratégica, mientras que las empresas japonesas se centran en involucrar a varias unidades organizativas en lugar de establecer unidades orientadas a operaciones.

En la implementación de herramientas de sostenibilidad, las empresas en Japón demuestran un nivel más avanzado de aplicación de herramientas de gestión de la sostenibilidad, en particular la contabilidad ambiental, las compras ecológicas y las ecoaficestaciones. Las herramientas de implementación relativamente a largo plazo, como los sistemas de gestión ambiental, los sistemas de gestión de calidad, los informes medioambientales, el voluntariado corporativo y la donación corporativa, están bien implementadas en empresas tanto en Corea como en Japón.

Desde una perspectiva cultural, también se revelaron similitudes y diferencias entre Corea y Japón. Con respecto a la intención, las empresas de ambos países han adoptado un enfoque más holístico y están interesadas en la durabilidad de sus empresas para servir a sus partes interesadas y a su sociedad, lo que explica la influencia general de las partes interesadas externas. En cambio, las puntuaciones de dimensión individual de Hofstede para Corea y Japón parecen contradecir las conclusiones. Si bien las empresas de ambos países consideran que las ONG son una parte crucial de sus partes interesadas externas, las ONG están más presentes en las sociedades individualistas, que contradicen las bajas puntuaciones de ambos países, en particular la de Corea. Desde una perspectiva de integración, las diferencias menores generales en las puntuaciones en casi todos los casos se pueden explicar por la dimensión de distancia de potencia, que también muestra solo diferencias menores. Las empresas de ambos países valoran las estructuras organizativas formales y la toma de decisiones de arriba hacia abajo, pero también se observan diferencias en la integración. Las empresas coreanas tienen una puntuación más alta para relaciones públicas, relaciones con inversores y marketing, que puede estar relacionada con una puntuación más baja para la masculinidad en comparación con Japón. Una puntuación más baja indica feminidad, que está vinculada a más

compromiso, negociación y "calidad de vida". Para la implementación, las diferencias significativas en la aplicación de los instrumentos de gestión de la sostenibilidad vuelven a mostrar hallazgos contradictorios con respecto a la dimensión de la masculinidad. Como Japón tiene una de las puntuaciones más altas a nivel mundial en la dimensión de la masculinidad, el contexto cultural apunta a una adopción más lenta de las prácticas de sostenibilidad. Por el contrario, dado el bajo puntaje de las empresas coreanas, se supone que las empresas implementan herramientas de sostenibilidad de forma más rápida y rigurosa. Estos hallazgos contradictorios para la masculinidad en Japón también se pueden observar para la dimensión de evitar la incertidumbre. Con una puntuación alta en esta dimensión, las empresas japonesas deberían ser más resistentes a la innovación y al cambio. Resumimos nuestros principales hallazgos para destacar la utilidad y aplicabilidad de los valores culturales de Hofstede en el siguiente cuadro 4.

Concluimos que los estudios de Hofstede sobre valores culturales son parcialmente útiles y aplicables para explicar la intención, la integración y la implementación de las prácticas de sostenibilidad. Si bien la dimensión del valor de la distancia de potencia muestra un patrón similar con respecto a la intención y la integración, la dimensión del valor de la distancia de potencia parece no ser aplicable con respecto a la aplicación de las prácticas de sostenibilidad en Corea y el Japón. La dimensión de valor individual tampoco parece ser aplicable a la intención de las empresas de adoptar prácticas de sostenibilidad. Además, la dimensión masculinidad-feminidad parece ser sólo aplicable para la integración de prácticas de sostenibilidad, pero no para su implementación. En general, parece que los valores culturales de Hofstede son útiles para explicar la integración de las prácticas de sostenibilidad, pero no su implementación.

Reconocemos algunas limitaciones a este estudio, que pueden ofrecer la oportunidad de futuras investigaciones. Con el pequeño tamaño de la muestra en la encuesta, se debe aplicar cierta precaución en la generalización de los hallazgos. Es notable que algunas de las conclusiones están impulsadas por el hecho de que el tamaño de la empresa y los mercados financieros examinan muy de cerca estas empresas. Animamos a los investigadores a realizar grandes encuestas basadas en muestras en ambos países para probar nuestros hallazgos para la validez de la investigación. Además, los estudios de casos en Corea y Japón pueden proporcionar información detallada sobre las prácticas de sostenibilidad y los contextos nacionales.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Au cours des dernières années, les chercheurs universitaires et le milieu des affaires du monde entier ont accordé une attention croissante à la gestion de la durabilité de l'entreprise. Par exemple, l'enquête Accenture (2013), combinée au Pacte mondial des Nations Unies, a mené une enquête auprès des chefs de la direction (PDG) et a révélé que 93 % des 1 000 pdg internationaux ont déclaré que la durabilité est importante ou très importante pour le succès futur de leurs entreprises (Hayward et coll., 2013). De plus, 63 % des chefs de la direction s'attendent à ce que la durabilité transforme leur industrie d'ici 5 ans et 76 % croient que l'intégration de la durabilité dans leur cœur de métier stimulera la croissance des revenus et présentera de nouvelles possibilités. L'accent mis sur leurs activités de durabilité d'entreprise s'est déplacé vers des partenariats entre les entreprises, les environnements institutionnels dans lesquels ils opèrent, et divers intervenants, y compris les communautés locales, les gouvernements et les employés.

Un nombre croissant d'entreprises dans divers secteurs adoptent et mettent en œuvre une gamme d'activités de gestion de la durabilité d'entreprise. En principe, la gestion de la durabilité d'entreprise (CSM) adopte l'approche triple résultat qui inclut les aspects environnementaux, sociaux et économiques de la durabilité au niveau de l'entreprise. Par exemple, les entreprises adoptent, s'il y a; un système de gestion de l'environnement afin d'améliorer continuellement la gestion de l'environnement des entreprises. Certaines entreprises utilisent également des pratiques comptables de gestion de l'environnement afin de recueillir les informations nécessaires à la prise de décisions liées à la durabilité, telles que la mise en œuvre de nouvelles technologies environnementales et d'investissements dans l'équipement ou la participation de tiers à la gestion de l'environnement (Schaltegger et Burritt 2014; Lee et Saen 2012; Burritt et coll. 2011).

Il est à noter que la littérature actuelle sur les MSC a été largement dominée par des études axées sur les États-Unis ou l'Europe. Étant donné que les questions de durabilité des entreprises ne sont pas des questions locales, mais mondiales, les études CSM axées sur les régions (principalement aux États-Unis ou en Europe) peuvent ne pas tenir compte d'idées importantes et/ou conduire à des malentendus sur la durabilité des entreprises. Il y a une nette croissance de l'engagement asiatique dans les CSM, comme en témoignent un certain nombre de rapports sur la durabilité (ou les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises), soit une augmentation de 22 % en 2 ans (KPMG 2014). En particulier, à mesure que l'Asie devient une région importante pour l'économie mondiale et les affaires internationales, il y a une prise de conscience et des préoccupations croissantes au sujet de la durabilité des entreprises, comme en témoigne le nombre d'études entreprises dans cette région (Lee 2012a). Le futuriste Naisbitt (1996) affirme que « l'Asie était autrefois le centre du monde, et maintenant le centre est de retour en Asie ». Dans l'introduction, il commente : « Dans les années 1990, l'Asie a pris de l'âge. Et alors que nous nous dirigeons vers l'an 2000, l'Asie deviendra la région dominante du monde : économiquement, politiquement et culturellement. Nous sommes au seuil de la Renaissance asiatique » (p.10). Il va même plus loin pour prédire que « nous nous dirigeons vers l'asianisation du monde ».

À ce jour, cependant, on sait peu de choses de façon systématique et comparative sur la culture nationale et ses effets sur les activités de durabilité des entreprises dans le contexte asiatique. Seul un nombre très limité d'études ont théoriquement ou empiriquement caractérisé la variation des différences culturelles au niveau national entre les entreprises et la façon dont cela peut influencer sur la variation des pratiques de gestion de la durabilité des entreprises dans différents pays, en particulier dans les pays asiatiques. La recherche internationale sur la gestion de la durabilité environnementale et sociale s'est principalement concentrée sur différentes ressources d'entreprise ou organisationnelles, tout en négligeant généralement l'importance de la culture nationale. Toutefois, dans le cadre d'études de gestion, la culture nationale peut être considérée comme jouant un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies commerciales (Hofstede, 1980; Witte 2012; Hofstede, 1998; Hofstede et Hofstede 2001). Par conséquent, on s'attend à ce que la culture nationale soit un déterminant important de la façon dont les organisations gèrent les activités de durabilité des entreprises, et donc aussi des variétés de CSM.

Dans cet article, nous cherchons à apporter une contribution empirique et conceptuelle à une meilleure compréhension de l'influence de la culture nationale sur des pratiques spécifiques de gestion de la durabilité. En particulier, ce document vise à analyser et à comparer les similitudes et les différences dans les pratiques de durabilité des entreprises dans les contextes culturels de la Corée et du Japon. La Corée et le Japon jouent un rôle de plus en plus important dans la gestion et les pratiques en matière de durabilité, de plus en plus d'entreprises adoptant les lignes directrices de l'Initiative mondiale de production de rapports (GRI), qui est probablement la ligne directrice sur les rapports sur la durabilité la plus largement utilisée. Par exemple, 450 entreprises japonaises et 251 entreprises coréennes ont adopté ces lignes directrices en 2015 (GRI 2016). En outre, un nombre croissant d'entreprises japonaises et coréennes adhèrent désormais au Pacte mondial des Nations Unies (231 membres japonais et 283 membres coréens) (Pacte mondial des Nations Unies 2016). Les entreprises japonaises et coréennes participent également, avec respectivement 26 et 23 membres, aux activités du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), une organisation qui joue un rôle croissant dans les négociations internationales liées au développement durable dans des domaines tels que le changement climatique (WBCSD 2016).

En faisant une comparaison entre la Corée et le Japon, les principales contributions de ce document sont doubles. Tout d'abord, nous utilisons des données uniques tirées de l'enquête « Baromètre international du développement durable des entreprises » coordonnée par le Centre of Sustainability Management (CSM) (voir Schaltegger et al. 2013). À l'aide de ces données d'enquête, en mettant l'accent sur l'intention, l'intégration et la mise en œuvre des pratiques de durabilité des entreprises en Corée et au Japon, ce document fournit des résultats comparatifs entre ces deux pays dans la gestion de la durabilité des entreprises. Deuxièmement, sur la base de l'analyse des résultats du « baromètre international de la durabilité des entreprises », nous établissons un lien entre les résultats de l'enquête et les valeurs culturelles de Hofstede en Corée et au Japon afin de tester l'utilité du modèle de Hofstede en ce qui concerne l'intention, l'intégration et la mise en œuvre des pratiques de durabilité. En examinant l'utilité du modèle de Hofstede dans la gestion de la durabilité d'entreprise, nous découvrons l'applicabilité des valeurs culturelles de Hofstede pour expliquer la gestion de la durabilité de l'entreprise à l'échelle internationale.

Le reste du papier est structuré en six sections. La section suivante donne un aperçu des pratiques de durabilité des entreprises en Asie et souligne le manque de considération de la culture nationale. Elle est suivie d'une introduction qui traite des dimensions culturelles du modèle de Hofstede. Ensuite, les valeurs culturelles de Hofstede en ce qui concerne les cinq dimensions en Corée et au Japon sont présentées, ainsi qu'une discussion des différentes approches dans la mesure de l'intention, de l'intégration et de la mise en œuvre, ce qui conduit aux deux principales questions de recherche. La méthodologie est ensuite introduite et elle est suivie d'une discussion sur les résultats. Le document se termine par un résumé des conclusions et des recommandations pour les recherches futures.

## CONCLUSION

Ce document a fourni un examen attentif des pratiques de durabilité des entreprises coréennes et japonaises et de leurs liens avec les valeurs culturelles. Dans l'ensemble, on peut conclure qu'il existe un lien entre l'intention, l'intégration et la mise en œuvre des pratiques de durabilité et des valeurs culturelles. Plusieurs conclusions clés peuvent être tirées de cette étude. Premièrement, les similitudes et les différences dans les pratiques de durabilité des entreprises entre la Corée et le Japon ont été identifiées. En ce qui concerne l'intention de poursuivre les pratiques de durabilité, les parties prenantes externes dans les deux échantillons sont considérées comme favorisant la durabilité des entreprises, mais les parties prenantes externes orientées vers les affaires (par exemple, les consommateurs, les banques et les associations commerciales) des entreprises japonaises semblent promouvoir cette intention plus que celles des entreprises coréennes. Du point de vue de l'intégration, les entreprises coréennes et japonaises considèrent leurs départements RSE/durabilité et leurs cadres supérieurs comme les unités organisationnelles les plus engagées pour faire face à la durabilité. Mais des différences dans l'intégration des unités organisationnelles peuvent également être observées entre les entreprises coréennes et japonaises, les entreprises coréennes préférant la planification stratégique, tandis que les entreprises japonaises se concentrent sur la participation de diverses unités organisationnelles plutôt que sur la mise en place d'unités orientées vers l'exploitation.

Dans la mise en œuvre d'outils de durabilité, les entreprises japonaises font preuve d'un niveau plus avancé d'application des outils de gestion de la durabilité, en particulier de la comptabilité environnementale, des achats écologiques et des éco-audits. Des outils de mise en œuvre relativement à long terme tels que les systèmes de gestion de l'environnement, les systèmes de gestion de la qualité, les rapports environnementaux, le bénévolat des entreprises et les dons d'entreprises sont bien mis en œuvre dans les entreprises en Corée et au Japon.

D'un point de vue culturel, des similitudes et des différences entre la Corée et le Japon ont également été révélées. En ce qui concerne l'intention, les entreprises des deux pays ont adopté une approche plus holistique et s'intéressent à la durabilité de leurs entreprises au service de leurs parties prenantes et de leur société, ce qui explique l'influence globale des parties prenantes externes. En revanche, les scores de dimension individuelle de Hofstede pour la Corée et le Japon semblent contredire les conclusions. Alors que les entreprises des deux pays considèrent les ONG comme un élément crucial de leurs parties prenantes extérieures, les ONG sont plus présentes dans les sociétés individualistes, ce qui contredit les faibles scores



des deux pays, en particulier celui de la Corée. Du point de vue de l'intégration, les différences mineures globales dans les scores dans presque tous les cas peuvent s'expliquer par la dimension de distance de puissance, qui ne montre également que des différences mineures. Les entreprises des deux pays apprécient les structures organisationnelles formelles et la prise de décision descendante, mais des différences dans l'intégration sont également observées. Les entreprises coréennes ont un score plus élevé pour les relations publiques, les relations avec les investisseurs et le marketing, qui peut être liée à un score inférieur pour la masculinité par rapport au Japon. Un score inférieur indique la féminité, qui est liée à plus de compromis, de négociation et de « qualité de vie ». Pour la mise en œuvre, les différences significatives dans l'application des outils de gestion de la durabilité montrent à nouveau des résultats contradictoires en ce qui concerne la dimension masculinité. Comme le Japon a l'un des meilleurs scores dans le monde dans la dimension de la masculinité, le contexte culturel indique une adoption plus lente des pratiques de durabilité. En revanche, compte tenu du faible score des entreprises coréennes, les entreprises sont censées mettre en œuvre des outils de durabilité plus rapidement et plus rigoureusement. Ces résultats contradictoires pour la masculinité au Japon peuvent également être observés pour la dimension d'évitement de l'incertitude. Avec un score élevé dans cette dimension, les entreprises japonaises devraient être plus résistantes à l'innovation et au changement. Nous résumons nos principales conclusions pour souligner l'utilité et l'applicabilité des valeurs culturelles de Hofstede dans le tableau 4 suivant.

Nous concluons que les études de Hofstede sur les valeurs culturelles sont partiellement utiles et applicables pour expliquer l'intention, l'intégration et la mise en œuvre des pratiques de durabilité. Bien que la dimension de la valeur de la distance de puissance montre un schéma similaire en ce qui concerne l'intention et l'intégration, la dimension de la valeur de la distance de puissance ne semble pas être applicable en ce qui concerne la mise en œuvre des pratiques de durabilité en Corée et au Japon. La dimension valeur individuelle ne semble pas non plus applicable à l'intention des entreprises d'adopter des pratiques de durabilité. En outre, la dimension masculinité-féminité semble ne s'appliquer qu'à l'intégration des pratiques de durabilité, mais pas à leur mise en œuvre. Dans l'ensemble, il semble que les valeurs culturelles de Hofstede soient utiles pour expliquer l'intégration des pratiques de durabilité, mais pas leur mise en œuvre.

Nous reconnaissons certaines limites à cette étude, qui pourraient offrir la possibilité de faire de futures recherches. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon dans l'enquête, il faut faire preuve d'une certaine prudence dans la généralisation des résultats. Il est à noter que certaines des conclusions sont motivées par le fait que la taille de l'entreprise et les marchés financiers examinent ces entreprises de très près. Nous encourageons les chercheurs à mener de vastes enquêtes basées sur des échantillons dans les deux pays pour tester la validité de nos résultats. En outre, les études de cas en Corée et au Japon peuvent fournir un aperçu approfondi des pratiques de durabilité et des contextes nationaux.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

In den letzten Jahren haben wissenschaftlerwissenschaftliche Forscher und die Wirtschaft weltweit dem Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. So führte die

Accenture-Umfrage (2013) in Kombination mit dem UN Global Compact eine globale Unternehmensumfrage unter Chief Executive Officers (ceos) durch und stellte fest, dass 93 % der 1.000 internationalen ceos erklärten, dass Nachhaltigkeit wichtig oder sehr wichtig für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen ist (Hayward et al. 2013). Darüber hinaus erwarten 63 % der ceos, dass Nachhaltigkeit ihre Branche innerhalb von 5 Jahren transformieren wird, und 76 % glauben, dass die Einbettung von Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft das Umsatzwachstum ankurbeln und neue Chancen eröffnen wird. Der Schwerpunkt, den sie auf ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen legten, hat sich auf Partnerschaften zwischen Unternehmen, den institutionellen Umgebungen, in denen sie tätig sind, und verschiedenen Interessenträgern, einschließlich lokaler Gemeinschaften, Regierungen und Mitarbeiter, verlagert.

Immer mehr Unternehmen in verschiedenen Branchen übernehmen und setzen eine Reihe von Corporate Sustainability Management Aktivitäten um. Grundsätzlich verfolgt das Corporate Sustainability Management (CSM) den dreifachen Bottom-Line-Ansatz, der die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekte der Nachhaltigkeit auf unternehmensebener Ebene umfasst. Beispielsweise können Unternehmen ein Umweltmanagementsystem einführen, um das Umweltmanagement der Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Einige Unternehmen nutzen auch Bilanzierungspraktiken für das Umweltmanagement, um die notwendigen Informationen für nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen zu sammeln, wie die Einführung neuer Investitionen in Umwelttechnologien und Ausrüstungen oder die Beteiligung Dritter am Umweltmanagement (Schaltegger und Burritt 2014; Lee und Saen 2012; Burritt et al. 2011).

Bemerkenswert ist, dass die bestehende CSM-Literatur weitgehend von US- oder europaorientierten Studien dominiert wurde. Da es sich bei den Themen der Nachhaltigkeit von Unternehmen nicht um lokale, sondern um globale Themen handelt, können regional (hauptsächlich US- oder europa) fokussierte CSM-Studien wichtige Erkenntnisse nicht erkennen und/oder zu Missverständnissen über die Nachhaltigkeit von Unternehmen führen. Das asiatische Engagement in CSM ist durch eine Reihe von Nachhaltigkeitsberichten (oder Berichten zur sozialen Verantwortung von Unternehmen) deutlich gestiegen, ein Anstieg von 22 % in 2 Jahren (KPMG 2014). Da Asien zu einer wichtigen Region für die Weltwirtschaft und das internationale Geschäft wird, wächst insbesondere das Bewusstsein und die Sorge um die Nachhaltigkeit der Unternehmen durch die Anzahl der in dieser Region durchgeführten Studien (Lee 2012a). Der Futurist Naisbitt (1996) argumentiert: "Asien war einst das Zentrum der Welt, und jetzt kehrt das Zentrum nach Asien zurück". In der Einleitung kommentiert er: "In den 1990er Jahren wurde Asien eraltert. Und auf dem Weg ins Jahr 2000 wird Asien zur dominierenden Region der Welt werden: wirtschaftlich, politisch und kulturell. Wir stehen an der Schwelle zur asiatischen Renaissance" (S.10). Er geht sogar noch weiter, um vorauszusagen, dass "wir uns auf die Asienisierung der Welt zubewegen".

Bislang ist jedoch wenig systematisch und vergleichend über die nationale Kultur und ihre Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen im asiatischen Kontext bekannt. Nur eine sehr begrenzte Anzahl von Studien hat theoretisch oder empirisch die Unterschiede zwischen den kulturellen Unterschieden zwischen Unternehmen auf Länderebene charakterisiert und wie sich dies auf die Variation der Nachhaltigkeitsmanagementpraktiken von Unternehmen in verschiedenen Ländern, insbesondere in asiatischen Ländern, auswirken kann. Die internationale Forschung zum Umwelt- und Sozialmanagement konzentrierte sich in erster Linie auf unterschiedliche Unternehmens- oder Organisationsressourcen, wobei die Bedeutung der nationalen Kultur im Allgemeinen übersehen wurde. Innerhalb von Managementstudien kann jedoch die nationale Kultur als eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien angesehen werden (Hofstede 1980; Witte 2012; Hofstede 1998; Hofstede und Hofstede 2001). Daher wird erwartet, dass die nationale Kultur wahrscheinlich ein wichtiger Faktor dafür sein wird, wie Organisationen die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen und damit auch die Sorten von CSM managen.

In diesem Beitrag wollen wir einen empirischen und konzeptionellen Beitrag zu einem besseren Verständnis des Einflusses der nationalen Kultur auf spezifische Nachhaltigkeitsmanagementpraktiken leisten. Dieses Papier zielt insbesondere darauf ab, die Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Nachhaltigkeitspraktiken von Unternehmen in den kulturellen Kontexten Koreas und Japans zu analysieren

und zu vergleichen. Korea und Japan spielen eine immer wichtigere Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement und in den Nachhaltigkeitspraktiken, wobei immer mehr Unternehmen die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) übernehmen, der wahrscheinlich am häufigsten verwendeten Leitlinie für Nachhaltigkeitsberichterstattung. So haben beispielsweise 450 japanische und 251 koreanische Unternehmen diese Richtlinien im Jahr 2015 (GRI 2016) angenommen. Darüber hinaus halten sich immer mehr japanische und koreanische Unternehmen dem Global Compact der Vereinten Nationen an (231 japanische und 283 koreanische Mitglieder) (United Nations Global Compact 2016). Japanische und koreanische Unternehmen beteiligen sich mit 26 bzw. 23 Mitgliedern auch an den Aktivitäten des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), einer Organisation, die eine wachsende Rolle in internationalen Verhandlungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung in Bereichen wie dem Klimawandel spielt (WBCSD 2016).

Im Vergleich zwischen Korea und Japan sind die Hauptbeiträge dieses Papiers zweifach. Zunächst verwenden wir einzigartige Daten aus der vom Centre of Sustainability Management (CSM) koordinierten Umfrage "International Corporate Sustainability Barometer" (siehe Schaltegger et al. 2013). Anhand dieser Umfragedaten, mit einem Schwerpunkt auf der Absicht, Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken von Unternehmen in Korea und Japan, liefert dieses Papier vergleichende Ergebnisse zwischen diesen beiden Ländern im Corporate Sustainability Management. Zweitens verknüpfen wir anhand der Analyse aus den Ergebnissen des "International Corporate Sustainability Barometer" die Umfrageergebnisse mit den kulturellen Werten von Hofstede in Korea und Japan, um die Nützlichkeit des Hofstedes Modells in Bezug auf Absicht, Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken zu testen. Durch die Prüfung der Nützlichkeit des Hofstedes Modells im Corporate Sustainability Management werden wir die Anwendbarkeit der kulturellen Werte von Hofstede bei der internationalen Erklärung des Corporate Sustainability Managements aufdecken.

Der Rest des Papiers ist in sechs Abschnitte gegliedert. Der nächste Abschnitt gibt einen Überblick über die Nachhaltigkeitspraktiken von Unternehmen in Asien und hebt die mangelnde Berücksichtigung der nationalen Kultur hervor. Es folgt eine Einführung, in der die kulturellen Dimensionen von Hofstedes Modell diskutiert werden. Als nächstes werden Hofstedes kulturelle Werte in Bezug auf die fünf Dimensionen in Korea und Japan vorgestellt, sowie eine Diskussion über die verschiedenen Ansätze zur Messung von Absicht, Integration und Umsetzung, die zu den beiden Hauptforschungsfragen führt. Anschließend wird die Methodik eingeführt, gefolgt von einer Diskussion der Ergebnisse. Das Papier schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen für die zukünftige Forschung.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Dieses Papier hat eine genaue Untersuchung der Nachhaltigkeitspraktiken koreanischer und japanischer Unternehmen und ihrer Verbindungen zu kulturellen Werten geliefert. Insgesamt kann der Schluss gezogen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Absicht, Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken und kulturellen Werten besteht. Aus dieser Studie lassen sich mehrere wichtige Schlussfolgerungen ziehen. Erstens wurden die Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Nachhaltigkeitspraktiken der Unternehmen zwischen Korea und Japan festgestellt. Im Hinblick auf die Absicht, Nachhaltigkeitspraktiken zu verfolgen, werden externe Stakeholder in beiden Beispielen als Förderung der Nachhaltigkeit von Unternehmen angesehen, aber die geschäftsorientierten externen Stakeholder (z. B. Verbraucher, Banken und Handelsverbände) japanischer Unternehmen scheinen diese Absicht mehr zu fördern als die koreanischen Unternehmen. Aus Integrationsicht betrachten sowohl die koreanischen als auch die japanischen Unternehmen ihre CSR/Nachhaltigkeitsabteilungen und das Top-Management als die engagiertesten Organisationseinheiten, die sich mit Nachhaltigkeit befassen. Aber auch Unterschiede bei der Integration von Organisationseinheiten sind zwischen koreanischen und japanischen Unternehmen zu beobachten, wobei koreanische Unternehmen strategische Planung bevorzugen, während japanische Unternehmen sich darauf konzentrieren, verschiedene Organisationseinheiten einzubeziehen, anstatt operationelle Einheiten einzurichten.

Bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsinstrumenten zeigen Unternehmen in Japan ein fortschrittlicheres Anwendungsniveau von Nachhaltigkeitsmanagement-Tools, insbesondere Umweltbuchhaltung, Green Purchasing und Öko-Audits. Relativ langfristige Implementierungsinstrumente wie Umweltmanagementsysteme, Qualitätsmanagementsysteme, Umweltberichte, Freiwilligenarbeit von Unternehmen und Unternehmensspenden sind in Unternehmen sowohl in Korea als auch in Japan gut umgesetzt.

Aus kultureller Sicht wurden auch Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Korea und Japan aufgedeckt. In Bezug auf die Absicht haben Unternehmen in beiden Ländern einen ganzheitlicheren Ansatz gewählt und sind an der Dauerhaftigkeit ihrer Unternehmen interessiert, um ihren Stakeholdern und ihrer Gesellschaft zu dienen, was den Gesamteinfluss externer Stakeholder erklärt. Hofstedes individuelle Dimension für Korea und Japan scheint den Ergebnissen dagegen zu widersprechen. Während Unternehmen in beiden Ländern ngro als einen entscheidenden Teil ihrer externen Stakeholder betrachten, sind NRO in individualistischen Gesellschaften präsenter, die den niedrigen Werten beider Länder, insbesondere der Koreas, widersprechen. Aus Integrationssicht lassen sich die insgesamt geringfügigen Unterschiede in den Partituren in fast allen Instanzen durch die Leistungsabstandsdimension erklären, die ebenfalls nur geringe Unterschiede aufweist. Die Unternehmen in beiden Ländern schätzen formale Organisationsstrukturen und Top-Down-Entscheidungen, aber auch Unterschiede in der Integration sind zu beobachten. Koreanische Unternehmen haben eine höhere Punktzahl für PR, Investor Relations und Marketing, die mit einem niedrigeren Score für Männlichkeit im Vergleich zu Japan zusammenhängen kann. Ein niedrigerer Wert deutet auf Weiblichkeit hin, die mit mehr Kompromissen, Verhandlungen und "Lebensqualität" verbunden ist. Bei der Umsetzung zeigen die erheblichen Unterschiede bei der Anwendung von Nachhaltigkeitsmanagement-Tools erneut widersprüchliche Erkenntnisse in Bezug auf die Männlichkeitsdimension. Da Japan eine der höchsten Werte weltweit in der Männlichkeitsdimension hat, weist der kulturelle Kontext auf eine langsamere Übernahme von Nachhaltigkeitspraktiken hin. Im Gegensatz dazu sollen Unternehmen angesichts der niedrigen Punktzahl koreanischer Unternehmen Nachhaltigkeitsinstrumente schneller und rigoroser implementieren. Diese widersprüchlichen Feststellungen zur Männlichkeit in Japan können auch für die Unsicherheitsvermeidungsdimension beobachtet werden. Mit einer hohen Punktzahl in dieser Dimension sollten japanische Unternehmen widerstandsfähiger gegen Innovation und Wandel sein. Wir fassen unsere wichtigsten Erkenntnisse zusammen, um die Nützlichkeit und Anwendbarkeit der kulturellen Werte Hofstedes in der folgenden Tabelle 4 hervorzuheben.

Wir kommen zu dem Schluss, dass Hofstedes Studien zu kulturellen Werten teilweise nützlich und anwendbar sind, um die Intention, Integration und Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken zu erklären. Während die Wertdimension der Machtentfernung ein ähnliches Muster in Bezug auf Absicht und Integration aufweist, scheint die Wertdimension der Machtentfernung im Hinblick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken in Korea und Japan nicht anwendbar zu sein. Die individuelle Wertdimension scheint auch nicht für die Absicht der Unternehmen zu gelten, Nachhaltigkeitspraktiken anzuwenden. Darüber hinaus scheint die Dimension männlich-femininität nur für die Integration von Nachhaltigkeitspraktiken anwendbar zu sein, nicht aber für deren Umsetzung. Insgesamt scheinen die kulturellen Werte von Hofstede nützlich zu sein, um die Integration von Nachhaltigkeitspraktiken zu erklären, nicht aber deren Umsetzung.

Wir erkennen einige Einschränkungen dieser Studie an, die die Möglichkeit für zukünftige Forschung bieten können. Bei der geringen Stichprobengröße in der Erhebung ist bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse Vorsicht geboten. Bemerkenswert ist, dass einige der Ergebnisse von der Tatsache getragen werden, dass die Größe des Unternehmens und der Finanzmärkte diese Unternehmen sehr genau unter die Lupe nehmen. Wir ermutigen Forscher, große stichprobenbasierte Erhebungen in beiden Ländern durchzuführen, um unsere Ergebnisse auf die Gültigkeit der Forschung zu testen. Darüber hinaus können Fallstudien in Korea und Japan tiefe Einblicke in Nachhaltigkeitspraktiken und nationale Kontexte liefern.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, investigadores académicos e a comunidade empresarial em todo o mundo têm dado um nível cada vez maior de atenção à gestão da sustentabilidade das empresas. Por exemplo, o inquérito accenture (2013), em combinação com o Pacto Global da ONU, realizou um inquérito global às empresas dos diretores executivos (CEO) e descobriu que 93% dos 1.000 CEO internacionais afirmaram que a sustentabilidade é importante ou é muito importante para o sucesso futuro das suas empresas (Hayward et al. 2013). Além disso, 63% dos CEO esperam que a sustentabilidade transforme a sua indústria dentro de 5 anos e 76% acreditam que incorporar a sustentabilidade no seu negócio principal irá impulsionar o crescimento das receitas e apresentar novas oportunidades. A ênfase que colocaram nas suas atividades de sustentabilidade corporativa passou para parcerias entre empresas, ambientes institucionais em que operam, e várias partes interessadas, incluindo comunidades locais, governos e funcionários.

Um número crescente de empresas em vários sectores adotam e implementam um conjunto de atividades de gestão da sustentabilidade corporativa. Em princípio, a gestão da sustentabilidade das empresas (CSM) abraça a abordagem de linha de fundo tripla que inclui os aspetos ambientais, sociais e económicos da sustentabilidade a um nível firme. Por exemplo, as empresas podem adotar um sistema de gestão ambiental para fazer melhorias contínuas na gestão ambiental das empresas. Algumas empresas utilizam também práticas contabilísticas de gestão ambiental para recolher as informações necessárias para a tomada de decisões relacionadas com a sustentabilidade, tais como a implementação de novas tecnologias ambientais e investimentos em equipamentos ou o envolvimento de terceiros na gestão ambiental (Schaltegger e Burritt 2014; Lee e Saen 2012; Burritt et al. 2011).

É de notar que a literatura csm existente tem sido amplamente dominada por estudos focados nos EUA ou na Europa. Uma vez que as questões da sustentabilidade das empresas não são questões locais, mas as globais, os estudos de CSM focados regionalmente (principalmente EUA ou Europa) podem não notar insights importantes, e/ou levar a mal-entendidos sobre a sustentabilidade das empresas. Há um crescimento claro do envolvimento asiático no CSM evidenciado por uma série de relatórios de sustentabilidade (ou relatórios de responsabilidade social corporativa), um aumento de 22% em 2 anos (KPMG 2014). Em particular, à medida que a Ásia se torna uma região importante para a economia global e para os negócios internacionais, há uma crescente consciência e preocupações sobre a sustentabilidade das empresas evidenciadas pelo número de estudos realizados nesta região (Lee 2012a). O futurista Naisbitt (1996) argumenta que "a Ásia já foi o centro do mundo, e agora o centro está a regressar à Ásia". Na introdução, comenta: "Nos anos 90, a Ásia atingiu a maioria. E à medida que avançamos para o ano 2000, a Ásia tornar-se-á a região dominante do mundo: económica, política e culturalmente. Estamos no limiar do Renascimento Asiático. Vai ainda mais longe para prever que, "caminhamos para a ásia do mundo".

Até à data, porém, pouco se sabe de forma sistemática e comparativa sobre a cultura nacional e os seus efeitos nas atividades de sustentabilidade das empresas no contexto asiático. Apenas um número muito limitado de estudos caracterizou teoricamente ou empiricamente a variação das diferenças culturais a nível nacional entre empresas e como isso pode ter impacto na variação das práticas de gestão da sustentabilidade das empresas em diferentes países, particularmente nos países asiáticos. A investigação internacional sobre a gestão da sustentabilidade ambiental e social centrou-se principalmente em diferentes recursos

corporativos ou organizacionais, ignorando, em geral, a importância da cultura nacional. No entanto, no âmbito dos estudos de gestão, a cultura nacional pode ser considerada como tendo um papel importante no desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais (Hofstede 1980; Witte 2012; Hofstede 1998; Hofstede e Hofstede 2001). Por conseguinte, espera-se que a cultura nacional seja provavelmente um determinante importante da forma como as organizações gerem as atividades de sustentabilidade das empresas e, consequentemente, também das variedades de CSM.

Neste trabalho, procuramos dar um contributo empírico e conceptual para uma maior compreensão da influência da cultura nacional em práticas específicas de gestão da sustentabilidade. Este trabalho visa, em particular, analisar e comparar as semelhanças e diferenças nas práticas de sustentabilidade das empresas nos contextos culturais da Coreia e do Japão. A Coreia e o Japão desempenham um papel cada vez mais importante na gestão e práticas de sustentabilidade, com cada vez mais empresas a adotarem as orientações da Global Reporting Initiative (GRI), que é provavelmente a orientação de relatórios de sustentabilidade mais utilizada. Por exemplo, 450 empresas japonesas e 251 coreanas adotaram estas orientações em 2015 (GRI 2016). Além disso, um número crescente de empresas japonesas e coreanas adere agora ao Pacto Global das Nações Unidas (231 membros japoneses e 283 membros coreanos) (Pacto Global das Nações Unidas 2016). As empresas japonesas e coreanas participam também, com 26 e 23 membros, respectivamente, nas atividades do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), uma organização que desempenha um papel crescente nas negociações internacionais ligadas ao desenvolvimento sustentável em áreas como as alterações climáticas (WBCSD 2016).

Ao fazer uma comparação entre a Coreia e o Japão, as principais contribuições deste trabalho são duplas. Em primeiro lugar, utilizamos dados únicos do inquérito "Barómetro Internacional de Sustentabilidade Corporativa" que foi coordenado pelo Centro de Gestão da Sustentabilidade (CSM) (ver Schaltegger et al. 2013). Utilizando estes dados do inquérito, com foco na intenção, integração e implementação de práticas de sustentabilidade corporativa na Coreia e no Japão, este trabalho fornece resultados comparativos entre estes dois países na gestão da sustentabilidade corporativa. Em segundo lugar, com base na análise dos resultados do "Barómetro Internacional de Sustentabilidade Corporativa", associamos os resultados do inquérito aos valores culturais da Hofstede na Coreia e no Japão para testar a utilidade do modelo de Hofstede no que diz respeito à intenção, integração e implementação de práticas de sustentabilidade. Ao examinar a utilidade do modelo da Hofstede na gestão da sustentabilidade corporativa, vamos desvendar a aplicabilidade dos valores culturais da Hofstede na explicação internacional da gestão da sustentabilidade das empresas.

O restante do papel é estruturado em seis secções. A próxima secção fornece uma visão geral das práticas de sustentabilidade das empresas na Ásia e destaca a falta de consideração da cultura nacional. Segue-se uma introdução que discute as dimensões culturais do modelo de Hofstede. Em seguida, são apresentados os valores culturais de Hofstede, no que diz respeito às cinco dimensões da Coreia e do Japão, bem como uma discussão sobre as diferentes abordagens para medir a intenção, integração e implementação, o que leva às duas principais questões de investigação. A metodologia é então introduzida e segue-se uma discussão sobre os resultados. O documento conclui com um resumo das conclusões e recomendações para futuras investigações.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo forneceu uma análise atenta das práticas de sustentabilidade das empresas entre empresas coreanas e japonesas e as suas ligações com os valores culturais. Globalmente, pode concluir-se que existe uma relação entre a intenção, a integração e a implementação de práticas de sustentabilidade e valores culturais. Este estudo podem retirar-se várias conclusões-chave. Em primeiro lugar, foram identificadas as semelhanças e as diferenças nas práticas de sustentabilidade das empresas entre a Coreia e o Japão. No que diz respeito à intenção de prosseguir práticas de sustentabilidade, as partes interessadas externas em ambas as amostras são consideradas como promoção da sustentabilidade das empresas, mas as partes interessadas externas orientadas para o negócio (por exemplo, consumidores, bancos e associações comerciais) de empresas japonesas parecem estar a promover esta intenção mais do que as das empresas coreanas. Do

ponto de vista da integração, tanto as empresas coreanas como as japonesas consideram os seus departamentos de RSE/sustentabilidade como as unidades organizacionais mais empenhadas para lidar com a sustentabilidade. Mas também podem ser observadas diferenças na integração de unidades organizacionais entre empresas coreanas e japonesas, com empresas coreanas a preferirem o planeamento estratégico, enquanto as empresas japonesas concentram-se em envolver várias unidades organizacionais em vez de criar unidades orientadas para o funcionamento.

Na implementação de ferramentas de sustentabilidade, as empresas no Japão demonstram um nível mais avançado de aplicação de ferramentas de gestão da sustentabilidade, nomeadamente a contabilidade ambiental, a compra verde e as auditorias ecológicas. Ferramentas de implementação a longo prazo, tais como sistemas de gestão ambiental, sistemas de gestão da qualidade, relatórios ambientais, voluntariado corporativo e doação corporativa são bem implementados em empresas tanto na Coreia como no Japão.

Do ponto de vista cultural, foram também reveladas semelhanças e diferenças entre a Coreia e o Japão. No que diz respeito à intenção, as empresas de ambos os países adotaram uma abordagem mais holística e estão interessadas na durabilidade das suas empresas para servirem os seus stakeholders e a sua sociedade, o que explica a influência global das partes interessadas externas. Em contraste, as pontuações individuais de Hofstede para a Coreia e o Japão parecem contradizer as conclusões. Embora as empresas de ambos os países considerem as ONG como uma parte crucial das suas partes interessadas externas, as ONG estão mais presentes em sociedades individualistas, que contradizem as baixas pontuações de ambos os países, em particular a da Coreia. Do ponto de vista da integração, as pequenas diferenças de pontuação em quase todos os casos podem ser explicadas pela dimensão da distância de potência, que também mostra apenas pequenas diferenças. As empresas de ambos os países valorizam as estruturas organizacionais formais e a tomada de decisões de cima para baixo, mas também se observam diferenças na integração. As empresas coreanas têm uma pontuação mais elevada para relações públicas, relações com investidores e marketing, o que pode estar relacionado com uma pontuação mais baixa para a masculinidade em comparação com o Japão. Uma pontuação mais baixa indica feminilidade, que está ligada a mais compromisso, negociação e "qualidade de vida". Para a implementação, as diferenças significativas na aplicação de ferramentas de gestão da sustentabilidade voltam a mostrar conclusões contraditórias no que diz respeito à dimensão da masculinidade. Como o Japão tem uma das pontuações mais altas em todo o mundo na dimensão da masculinidade, o contexto cultural aponta para uma adoção mais lenta de práticas de sustentabilidade. Em contrapartida, dada a baixa pontuação das empresas coreanas, as empresas devem implementar ferramentas de sustentabilidade de forma mais rápida e rigorosa. Estas conclusões contraditórias para a masculinidade no Japão também podem ser observadas para a dimensão de prevenção da incerteza. Com uma pontuação elevada nesta dimensão, as empresas japonesas devem ser mais resistentes à inovação e à mudança. Resumimos as nossas principais conclusões para destacar a utilidade e aplicabilidade dos valores culturais da Hofstede no quadro 4 seguinte.

Concluimos que os estudos de Hofstede sobre valores culturais são parcialmente úteis e aplicáveis na explicação da intenção, integração e implementação de práticas de sustentabilidade. Embora a dimensão do valor da distância de potência mostre um padrão semelhante no que diz respeito à intenção e à integração, a dimensão do valor da distância de potência parece não ser aplicável no que diz respeito à implementação de práticas de sustentabilidade na Coreia e no Japão. A dimensão do valor individual também parece não ser aplicável à intenção das empresas de adotarem práticas de sustentabilidade. Além disso, a dimensão masculinidade-feminilidade parece ser apenas aplicável à integração de práticas de sustentabilidade, mas não à sua implementação. No geral, parece que os valores culturais de Hofstede são úteis para explicar a integração das práticas de sustentabilidade, mas não a sua implementação.

Reconhecemos algumas limitações a este estudo, que podem oferecer a oportunidade para futuras investigações. Com o pequeno tamanho da amostra no inquérito, deve ser aplicada alguma cautela na generalização dos resultados. É de notar que algumas das conclusões são impulsionadas pelo facto de a dimensão das empresas e dos mercados financeiros escrutinar muito atentamente estas empresas. Encorajamos os investigadores a realizarem grandes inquéritos baseados em amostras em ambos os países para testar as nossas conclusões para a validade da investigação. Além disso, os estudos de caso na Coreia

e no Japão podem fornecer informações aprofundadas sobre práticas de sustentabilidade e contextos nacionais.