



Munich Personal RePEc Archive

**The inevitable future, new opportunities
for market development or idealism?
Analysis of successful models of
sustainable governance of organizations**

Ivanova, Nevena and Vasileva, Elka

University of national and world economy - Sofia

11 November 2021

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/116739/>
MPRA Paper No. 116739, posted 20 Mar 2023 14:36 UTC

THE INEVITABLE FUTURE, NEW OPPORTUNITIES FOR MARKET DEVELOPMENT OR IDEALISM? ANALYSIS OF SUCCESSFUL MODELS OF SUSTAINABLE GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS

PhD student Nevena Ivanova¹, Prof. PhD Elka Vasileva²

Department of Economics of Natural Resources, Business Faculty, UNWE – Sofia
e-mail: nev.ivanova.i@unwe.bg, e-mail: elkav@unwe.bg

Abstract

Against the background of current global issues on climate change and environmental protection, the present paper examines successful models for sustainable corporate governance. It focuses on specific case studies related to companies that apply the principles of sustainable development and governance, following an environmental policy of raw materials, products, processes and commercial practices. Conclusions have been made in order to demonstrate the need, opportunity and prospects for the development of such business approaches in the management of organizations.

Key words: sustainable corporate governance, sustainable governance models, case studies

JEL: M 1, M 10, Q5, Q 59

НЕИЗБЕЖНО БЪДЕЩЕ, НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПАЗАРНО РАЗВИТИЕ ИЛИ ИДЕАЛИЗЪМ? АНАЛИЗ НА УСПЕШНИ МОДЕЛИ НА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Невена Иванова¹, Елка Василева²

катедра „Икономика на природните ресурси“, Университет за национално и световно стопанство, 1700 София, ул. „8-ми декември“ № 19,
е-мейл: nev.ivanova.i@unwe.bg, е-мейл: elkav@unwe.bg

Резюме

На фона на актуалните в глобален мащаб теми за изменението на климата и опазването на околната среда, докладът разглежда успешни модели за устойчиво корпоративно управление. Той се насочва към конкретни казуси (случаи) за компании, които прилагат принципи за устойчиво развитие и управление, като следват политика за екологосъобразност на суровини, продукти, процеси и търговски практики. Направени са заключения за нуждата, възможността и перспективата от развитие на устойчиви бизнес подходи при управлението на организациите.

Ключови думи: устойчиво корпоративно управление, модели за устойчиво управление, изследване на казуси.

JEL: M 1, M 10, Q5, Q 59

Въведение

Глобалното затопляне и изменението в климата, неравномерното разпределение на основни жизнени блага при излишък за едни, а недостиг за други, предизвикват все повече тревоги, както за държавното управление, така и за бизнес организациите по целия свят (Boeva, 2018; Blackburn, 2007; Field, 2013). В

¹ докторант в кат. Икономика на природните ресурси/ Бизнес факултет, УНСС - София

² Проф. д-р. кат. Икономика на природните ресурси/ Бизнес факултет, УНСС - София

последните 30 години това доведе до формирането на принципите за устойчиво развитие като неизменна част от икономическия, политическия и социалния живот в глобален мащаб. През 2015 г. Организацията на обединените нации дефинира глобалните цели за устойчиво развитие до 2030 г. (SDG, 2015), които бяха въведени като основни приоритети в политиката за развитие на Европейския съюз (ЕС, 2019).

На фона на актуалните теми за устойчивото развитие, изменението на климата и опазването на околната среда, трябва да се подчертае необходимостта от промяна на моделите на управление на бизнес организациите в отговор на увеличаващата се несигурност и предизвикателства в глобален мащаб.

Наред с разработването на теоретични подходи, свързани с устойчивото бизнес поведение и проява на корпоративна социална отговорност, все още на дневен ред е необходимостта от проучвания в тази област. Въпреки съществуващият научен интерес към проблема, налице са изследвания на управлението на фирмите в търсене на устойчивост, насочени към конкретни инициативи (Blackburn, 2007; UN Global Compact, 2015; Ward, 2012) или приложение на конкретни стандарти за управление (Boiral et al., 2017; Gueorguiev and Kostadinova, 2021; Gueorguiev and Sakakushev, 2019; Marimon et al., 2011; Testa et al., 2014).

Изследвайки устойчивото корпоративно управление, различни автори често демонстрират конфликт между успешно прилагане на такова поведение и постигането на икономически растеж (Sheffi, 2018). Y. Sheffi (2018) посочва три основни посоки на поведение на компаниите: оптимални пазарни печалби за сметка на екологичното представяне; намаляване на фирменото въздействие спрямо околната среда за сметка на печалбата и постигане на баланс и успех и в двете посоки (Sheffi, 2018).

В настоящото изследване се задават въпросите: дали устойчивото корпоративно управление предлага нови възможности за пазарно развитие? дали това са бъдещите модели за устойчиво корпоративно управление? дали прилагането на устойчиво корпоративно управление е проява на идеализъм? Чрез идентифициране, разглеждане и анализ на подобни успешни модели изследването има за цел да демонстрира необходимост, възможности и перспектива от налагане и бенчмаркинг на устойчиво корпоративно управление.

Докладът разглежда политиките в световен и европейски мащаб, свързани с устойчивото развитие и се насочва към конкретни казуси (случаи) за компании, които прилагат принципи за устойчиво развитие и управление. Разглеждането на избраните казуси в настоящото проучване цели да представи устойчивото корпоративно управление като създаване на организационни политики за екологосъобразност на суровини, продукти, процеси и търговски практики.

Методика на изследването

Приложена е методика за разработване на конкретни казуси (случаи), която се дефинира като „емпирично изследване на съвременни феномени в контекста на реалния живот“ (Yin, 2014).

В доклада са разгледани политиките в световен и европейски мащаб, свързани с устойчивото развитие, както и два казуса, за които са приложени критерии за изследване с еднаква структура и еднакво съдържание. Изложената информация по този начин е лесно сравнима. Също така приликите в изложеното съдържание на двата случая допринасят за взаимно допълняемостта на информацията за целите на настоящия доклад.

Двата примера са на големи компании от два различни континента – Северна Америка и Европа и съответно различен пазарен обхват, макар и двете да са международно представени, използват различни подходи за осъществяване на

дейността си. Това са големи и утвърдени компании в областта на производството и търговията със стоки за дейности на открито – германската „Фауде“ (Vaude) и американската „Патагония“ (Patagonia).

Информацията за изследването се базира на вторични източници от публично достъпна литература и документи, към които е приложено наблюдение и анализ. Критериите, приложени за изготвяне на анализа на казусите се отнасят до: *основните характеристики* на двете компании в структурен и исторически план, *философията, стратегиите и стандартите*, които възприемат и прилагат по отношение на устойчивото развитие и управление, *инициативи и проекти*, които изпълняват или в които участват.

Следвайки методиката на разработване на конкретни казуси (случаи) се изследват отделни случаи, които не са представителна извадка и не обхващат съществена част от случаите. При все това, представената методика подпомага за представяне на успешни примери (бенчмаркинг) за устойчиво корпоративно управление.

Резултати и дискусия

Политики в световен мащаб

В световен мащаб основните приоритети и стратегически цели в областта на устойчивото развитие се формират, развиват и отстояват от Организацията на обединените нации (ООН) и нейните структури, най-основно от Инициативата за Глобалния договор. Последната е официално представена от Генералния секретар Кофи Анан на Световния икономически форум в Давос, Швейцария през януари 1999 г. Редица срещи и конференции бележат дефинирането и приемането на целите за устойчиво развитие 2030 на Срещата по устойчиво развитие на ООН, Ню Йорк 2015 г. и Глобални цели за устойчиво развитие до 2030 г. (Фиг. 1).



Фиг.1 Графично представяне на 17-те Глобални цели за устойчиво развитие 2030 (адаптирани по UN GA , 2015)

Трябва да се отбележи, че политиките на световно ниво в областта на устойчивото развитие са доброволни и препоръчителни. Те нямат задължителен и императивен характер. Поради тази причина инструментите за прилагането им са съсредоточени в стимули, повишаване на информираността, стратегии и инициативи от различен характер и др.

Политики в европейски мащаб

Глобалните цели за устойчиво развитие имат своето отражение в приоритетите, политиките и целите на Европейския съюз. Един по-детайлен преглед

на действията на Европейския съюз и неговите органи, и институции остава впечатление за опит от страна на Съюза за по-голяма категоричност на предложенията и мерките в сравнение с тези в световен мащаб, опит за налагане на императивни и задължителни регулации. Европейския съюз е декларирап твърд ангажимент за постигане на глобалните цели на ООН устойчиво развитие, вкл. Парижкото споразумение за изменението на климата (UNFCCC, 2015).

През ноември 2018 г. Европейската комисия публикува Съобщение на комисията до Европейския парламент, Европейския съвет, Съвета, Европейския икономически и социален комитет, Комитета на регионите и Европейската инвестиционна банка „Чиста планета за всички“, който представя европейската стратегическа дългосрочна визия за просперираща, модерна, конкурентоспособна и неутрална по отношение на климата икономика до 2050 г. (ЕС, 2018).

Стратегията цели да покаже как Европа може да поведе по пътя към постигане на неутралност на климата чрез инвестиране в реалистични технологични решения, даване на повече инструменти за действие на гражданите и уеднаквяване на действия в ключови области като индустриална политика, финанси или научни изследвания, като същевременно се гарантира социална справедливост.

Европейският съюз се ангажира да прилага Целите за устойчиво развитие, както във вътрешната, така и във външната си политика. Целите за устойчиво развитие (ЦУР) са включени във всички 10 приоритета на Европейската комисия (Табл. 1).

Табл. 1 Приоритетите на Европейската комисия за прилагане Целите на ООН за устойчиво развитие 2030

1. Работни места, растеж, иновации	6. Балансирана и прогресивна търговска политика за използване на глобализацията
2. Цифров единен пазар	7. Справедливост и основни права
3. Енергиен съюз и климат	8. Миграция
4. Вътрешен пазар	9. По-силен глобален играч
5. По-дълбок и справедлив икономически паричен съюз	10. Демократична промяна

Европейският съюз публикува преглед по напредъка при изпълнение на 17-те ЦУР, освен основните действия и мерки към всяка цел са дефинирани под-цели, по които също са разписани дейности (Annual strategic report, 2018).

Резултати от анализа на двата казуса

Прилагането на разработените критерии за анализа на казусите позволи да се направят подробни описания на двете компании в структурен и исторически план. За целите на настоящия доклад двете компании са представени синтезирано.

Компанията „Патагония“

„Патагония“ е компания за производство и търговия със стоки за дейности на открито. Основателят ѝ Ивон Шуинар, започва с производството на клинове за катерене през 1965 г. с компанията „Шуинар Екуипмънт“. През 1970 г. фирмата е вече най-големият производител на оборудване за катерене в САЩ. През 1973 г. фирмата „Патагония“ започва да произвежда и дрехи, след като Шуинар решава, че катерачите не носят цветни и подходящи за този спорт екипи. Основана като

семејна компанија, тя все още се възприема като такава, въпреки че служителите ѝ са около 1000 души. Любовта и уважението на основателят ѝ към околната среда и природата стоят в основите на фирмените принципи още от самото ѝ създаване. Три пъти компанијата е на ръба на фалита, но не отстапува от разбиранията за корпоративна устойчивост и екологосъобразност (Шуинар, 2007, Шуинар & Стенли, 2014). Основателят на фирмата Шуинар заявява „Ние сме в бизнеса, за да изградим компанија, която да издържи 100 години и да опазим нашата планета“ (Шуинар, 2007, Шуинар & Стенли, 2014).

Философия

Кризата, в която изпада „Патагония“ в началото на 90-те години на миналиот век карат основателят ѝ Ивон Шуинар да преосмисли цялостно философијата на съществување на бизнеса. Воден од личните си убеждения за вредите, които икономическиот растеж причинява поради сврх употреба на ресурси, Шуинар отказва да продаде компанијата и создава борд на директорите од близки хора и пријатели. Бордот дефинира ценностите на компанијата. В тях, изхождајќи од проблемите на околната среда и влијанието на икономическиот растеж за тоа се посочва, че основен проблем на корпоративните ценности е „врховенството на растежа и краткосрочната печалба над други фактори како квалитетот, устойчивоста, здравјето на хората и природата и создавањето на успешни општности.“ Ценностите на „Патагония“ целат да пренаредат корпоративните приоритети, да представат желанието да произвежда производи, които подобруват, како квалитетот на живот на хората, така и состојанието на природата. Определят ги како „екологија“ на ценностите, които треба да бидат клучови в икономическата дејност на компанијата и биха могли да облекчат екологичната и социалната криза на нашето време.

Ивон Шуинар започва да прави изнесени семинари сред природата за служителите, за да ги обучава на екологичните и бизнеспенности, и етични правила на компанијата. Той казва, че след 35 г. нај-накрај е разбрал зашто е в бизнеспен: „Наистина искам да давам пари за екологични каузи. Но повеќе искам да создам в „Патагония“ такъв модел, към който другите бизнеспенности могат да се стремјат в собствениот си търсене на грижа за околната среда и устойчивост.“ (Шуинар, 2007).

Философия на продуктовиот дизајн

Компанијата изработва и следва свои внтрешни критериуми за квалитет, към които всеки од дизајнерите треба да е стриктен – функционалност и мултифункционалност на производството; издржливост; възможност за поправка; точност на размера; опростеност; лесна поддржка; добавена стойност и нанаясяне на излишна вреда на производството спрямо околната среда.

Производствена философия

„Патагония“, все пак, се стреми да предлага нај-добрите производи в свој сегмент, като под нај-добрите се разбира квалитет, издржливост, функционалност и практичност. Од 2014 г. „Патагония“ започва да предлага стоки със сертификат за честна трговия. До 2016 г. се предлагат 200 модела с този знак. Нестопанската организация „Честна трговия“ – САЩ (Fairtrade International). За всеки производствен продукт с такъв сертификат компанијата плаща премия за развитие на општността. Парите се внасят в сметка, контролирана од кооперацијата на фермерите или од асоцијацијата на работниците във фабриката, които решаваат за какво да ги използват. Средствата са предназначени за проекти в областта на социалното, икономическото развитие и околната среда.

Финансова философия

Основната движеща сила при финансовата философия на „Патагония“, че печалбата не е самоцел, но печалба треба да има, за да може една компанија да

остане в бизнеса. Печалбата е „вот на доверие“ от клиентите за това, че одобряват действията на компанията. Създателят на компанията е твърдо убеден, че ако следва принципите на философията си спрямо производство и веригата на доставки оборотите на „Патагония“ няма да пострадат при пазарни сътресения. Така по време на Голямата рецесия, продажбите им се увеличават с 30% при положение, че запазват употребата само на органичен памук. Следвайки принципите си, от компанията залагат на растеж с „естествено темпо“, без амбиции за достигане до огромна компания а просто най-добрата за мястото, където се намира.

Философия на човешките ресурси

Човешкият ресурс се разглежда на централно място за „Патагония“. Политиката за гъвкаво работно време „Пусни народа ми да кара сърф“ позволява на работниците да отидат да карат ски, когато навали пресен сняг, да отидат да карат сърф, когато се появят добри вълни. Така се смята, че се запазват качествените служители, които се чувстват свободни и щастливи да работят. Фирмата има корпоративна детска градина от 1984 г. Предлагат се допълнителни платени седмици по майчинство и бащинство, отстъпки за пазаруване от клиенти и т.н. Компанията традиционно е сред 100-те най-добри компании за работа в САЩ.

Управленска философия

Умереният растеж им помага да опазват контрол на управлението, а наемането на хора, които споделят вижданията и ценностите на компанията спомага за неналагането на излишни механизми, за да се постигат целите. За „Патагония“ тайната на доброто управление е консенсуса и личния пример. Консенсус, а не компромис, и личен пример, а не вертикална управленска структура.

Екологична философия

Действието е в основата на екологичната философия на „Патагония, свързана с екологичната криза и недостатъчното действия от страна на правителство, бизнес и потребители за ограничаването на вредите за околната среда.

Устойчиви инициативи и стандарти

Екологичната и социална отговорност на „Патагония“ се простира в много направления, принципи и инициативи. От производствени процеси, взаимоотношения с доставчици, условия на труд до подкрепа на активистки инициативи за намаляване на парниковите газове, опазване на природата и отделяне на част от печалбата на компанията за проекти свързани с опазването на околната среда и изменението на климата.

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time – and leave a world inhabitable for our kids – we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands – all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2[®] Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time

YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear

YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear

you no longer need

YOU sell or pass it on

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear

that is worn out

YOU pledge to keep your stuff out of

the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



Фиг. 2 Графично представяне на инициативата на „Патагония“ за популяризиране на 4-те “R” (reduce, repair, reuse, recycle) – намаляване на потреблението, поправка на дрехите, повторна употреба, рециклиране (адаптирано по Patagonia, 2021)

Инициатива „Общ конец“ представлява партньорство с потребителите за намаляване на потреблението. Инициативата е обявена през 2011 г. и се изразява в популяризиране на 4-те “R” (reduce, repair, reuse, recycle) – намаляване на потреблението, поправка на дрехите, повторна употреба, рециклиране.

Съвместно с Ebay „Патагония“ лансира нова платформа за търговия с употребявани стоки от марката, като „Патагония“ не генерира никакви печалби от тази дейност. Според компанията, въпреки че звучи крайно и стряскащо, слоганът „Не купувай тази блуза“ (Фиг. 2) всъщност отговаря на идеята за растящ бизнес, тъй като стоките, които „Патагония“ произвежда и продава би следвало да са полезни, многофункционални, дълготрайни, хубави, но не непременно подвластни на модата.

Екологична оценка на материалите

Екологичната оценка е основна част от стратегията на „Патагония“ и в тази връзка наред с други дейности непрекъснато се провежда оценка на нови материали и преоценка на използваните, така че да се прецени кои материали са устойчиви, с които трябва да се внимава и кои трябва да се избягват и ограничат от влагане при производство (Patagonia, website). Така постепенно стратегията на компанията е да премине към материали, които са екологично неутрални – коноп, органично произведен памук, лионсел, рециклиран полиестер.

От 1985 г. „Патагония“ отделя 1% от годишните си продажби или 1% от печалбата си за финансиране на инициативи свързани с опазване на околната среда и еко-инициативи. През 2002 г. Ивон Шуинар става съосновател на неправителствена корпорация „1% за планетата“, която обединява и други компании, които се ангажират да отделят по 1% от годишните си обороти за екологични дейности. Инициативата е предоставила безвъзмездни средства за 2018 г. в размер на 2,8 млн. долара на 153 организации в най-различни проекти свързани с изменението на климата.

Компанията „Фауде“

Създадена през 1974 г. от Албрехт фон Девитц и до днес тя продължава да бъде 100% семейна фирма, която се занимава с разработване, производство и търговия с екипировка и аксесоари за дейности на открито. „Фауде“ има 578 служители, от които почти всички са постоянни (Vaude, website). Нейният създател превръща страстта си към планинските спортове в бизнес начинание и се опитва да пренесе и отношението си към природата в управлението на своята компания. През 2009 г. управлението на компанията преминава към дъщерята му Анте фон Девитц. Въпреки, че баща ѝ поставя основите на политиката на фирмата в посока на екологична и социална отговорност, тя развива и прилага последователна стратегия за устойчиво развитие.

Философия

Корпоративната философия на компанията се описва като „Успех със силни корпоративни ценности“. Разбирането, че ангажирането с бизнеса е отговорност за принос към всеобщото благо. „*Като компания, която действа устойчиво, ние се придържаме към дългосрочни, ориентирани към бъдещето, екологични, социални и икономически цели*“ (Vaude, 2020). „Фауде“ развива дейността си водена от убеждението да прави бизнес в баланс между хора и природа, от което произтичат и основите за налагането на екосистема „Фауде“.

Компанията споделя три основни водещи принципа:

1. „Нашите корени – Планината“
2. Ценност „Ние“ - Планина. Природа. Отбор. Партньорство. Забавление. Семейство.
3. „Движеща сила“ - „Напред“

Ежегодно компанията си поставя цели свързани с устойчивостта, които са част от *Интегрираната стратегия за устойчивост* и се публикуват в корпоративния доклад за устойчивост (Vaude, 2020). Целите са обобщени в 7 принципни постановки:

- Икономическа независимост и позиция за обещаващо бъдеще;
- Прозрачност и автентичност;
- Устойчиви и иновативни продукти;
- Неутралност на компанията по отношение на климата;
- Високи екологични стандарти във веригата на доставки;
- Доволни служители и атрактивен работодател;
- Високи социални стандарти във веригата на доставки.

Устойчиви инициативи и стандарти

През 2014 г. компанията публикува първия си доклад за устойчивост по насоките на Глобалната инициатива по отчетност (Global Reporting Initiative). Докладът е част от стратегията за отчетване на корпоративната социална отговорност на компанията свързана с икономическото, социално и екологично представяне. „Фауде“ участва и докладва в още няколко организации:

- Регистрирана е по схемата EMAS;
- Сертифицирана е по ISO 14001;
- Член е на фондацията Fair Wear (пр. справедливо облекло);
- Член е на инициативата на Германското федерално правителство „Партньорство за устойчив текстил“;
- Подкрепя модела за „Икономика за всеобщо добро“;
- Докладва по Германския кодекс за устойчивост;
- Ангажирана е с кампанията на Грийн пийс Detox;
- Възприема и прилага принципите на Глобалните цели за устойчиво развитие.

Екологичните аспекти се оценяват ежегодно в рамките на анализ на материалността, който се съставя във връзка с докладването по стандарта на Глобалната инициатива по отчетност. – продукти, материали, мрежа на доставка, централи, гаранцията „произведено в Германия“, енергия, вода, отпадъци и отпадъчни води, биоразнообразие, емисии, транспорт (Vaude, 2020).

Цялостната философия и концепция за функциониране и развитие на фирмата се гради на *устойчивото развитие чрез устойчиво управление*. Стратегиите, дейностите, принципите в тази посока са разделени в три направления: „*Продукт – екологосъобразна продукция*“ и „*Вечен – устойчив – поправим*“. Фирмата се стреми да влага възможно по-малко малко количество материали, да оптимизира производствените процеси по целия свят, както и прилага мерки за изкупуване на продуктите за рециклиране и влагане на суровите материали отново, поправка и др.

„Фауде“ е създадала и прилага своя система за оценка „*Зелена форма*“. Тя се прилага за оценка на продуктите за тяхната екологосъобразност. Оценката обхваща целия цикъл на продукта от неговата разработка и производство до поддръжката, поправката и изхвърлянето им.

„Фауде“ има прилага вътрешен процедурен наръчник „*Политика за материалите*“, чрез който се дават ясни и категорични насоки на продуктовете разработчици за избор на материали и процеси на производство. Материалите се проследяват от първоизточника за съответствие с вътрешните изисквания.

Спрямо опазването на околната среда „Фауде“ прилагат действия и инициативи в направления – отпадъци и отпадъчни води, биоразнообразие, емисии, енергия, консумация на материали, транспорт, вода и доставчици.

Отпадъчните води от текстилната индустрия като замърсител с опасни

химикали на водните обекти е един от фокусите на кампанията на Грийн пийс Detox. За тази цел компанията прилага забранителен списък от субстанции в производството, който регламентира ограничения или забрана за влагане на някои опасни субстанции в целия процес на производство, вкл. в крайните продукти; замества опасните вещества, прилагайки принципа на предпазливост на ЕС, като изследва всички изпускани отпадъчни води за вредни вещества и публикува данните от изследванията, както и провежда програми за обучения, повишаване на капацитета и тясно сътрудничество с доставчиците си; поддържа пълна прозрачност на всички доставчици на компанията по веригата на доставки като ги публикува. Отпадъците генерирани от производството и функционирането на компанията се разглеждат като основен екологичен проблем.

„Фауде“ подлага на годишна оценка своя въглероден отпечатък по критериите на неправителствената организация Myclimate. На базата на резултатите компанията прилага различни мерки и изпълнява специализирани проекти за намаляване на отделяните емисии.

В генерален план фирмата активно подкрепя въвеждането на задължителни стандарти за опазване на климата и подкрепя на усилията много компании, подкрепящи Плана за опазване на климата на германското правителство.

Употребата на енергия формира основна част от разходите на една компания. Според „Фауде“ „Най-добрата енергия е неупотребената“. Според фирмената политика прилагането на мерки за енергийна ефективност, намаляване на консумацията и използване на възобновяеми енергийни източници е възможност за едновременно намаляване на съществени разходи и отговорност към климата и околната среда. Повече от 50% от цялостната консумация на енергия на компанията и 100% от потребяването електричество е от възобновяеми енергийни източници.

Друго направление, което се възприема от „Фауде“ като основно при формиране на климатичния отпечатък на компанията и въздействието върху околната среда и съответно прилага фирмена стратегия в шест точки е транспортът и логистиката. Насърчава се използването на велосипеди, като компанията е оборудвала гараж за велосипеди с инструменти, възможност за ремонт, има и безплатни фирмени електрически колелета. Поощрява се и използване на общ автомобилен транспорт, като в момента компанията подпомага стартирането на регионална платформа за споделен транспорт около централата си. Целта е намаляване с 10% на генерираните емисии парникови газове от придвижване до 2020 г. с изходна година 2015 г.

Но най-съществената част от генерираните емисии са от логистиката на стоки и материали. След обстоен анализ са разписани 11 препоръки за намаляване на емисиите от логистична дейност. Те са включени в целите на компанията.

Философията на „Фауде“ в сферата на справедливите условия на труд включва не само служителите на компанията в централата, но всички участници във веригата на доставка. Компанията е член на Фондацията за справедливо облекло от 2010 г. Наред с всички инструкции, обучения и информационни материали относно принципите за справедливи условия на труд, ежегодно се прави проверка на всички производствени обекти на компанията по света от Фондацията за справедливо облекло. Компанията си поставя за цел да работи само с дългосрочни договори, да увеличи броя на продукцията, изработена от опитен персонал и да осигури равномерно разпределение на трудовото натоварване през годината.

Сравнение между разгледаните казуси

Съгласно предварително разработените критерии за философия, устойчиви инициативи и стандарти, идентифицирани за двете фирми в използваните вторични

източници е направено сравнение между разгледаните казуси (прилики и разлики).

И двете описани компании са икономически успешни, разширяват пазарите и приходите си в последните години с постоянни темпове. И за двете компании е валидно, че принципите и философията на функционирането им е свързано до голяма степен с вътрешните убеждения и схващания на собствениците и основателите им за устойчивост и намаляване на вредата върху околната среда.

Двете разгледани фирми имат *цялостна визия и отношение към устойчивостта*. Философията на съществуване и правене на бизнес и в двата казуса е обвързана изцяло с принципите за устойчиво развитие, корпоративна социална отговорност, опазване на околната среда. И двете компании залагат на фамиленото, по-лично отношение при развитието и дейността на предприятията си, участват в множество инициативи, прилагат стандарти, членуват в различни организации свързани с устойчивостта, употребяват рециклирани материали, стремят се да намалят консумацията на енергия и ресурси, да предоставят добри условия на труд, дори се стремят да гарантират всички тези принципи по цялата верига на доставки. В случая на „Патагония“ огромно влияние оказва и значително по-крайното мислене в посока на опазване на природата и ресурсите на нейния основател, който се отказва от водещи продукти, защото преценява, че вредят на околната среда, което почти му коства фалита на компанията. В действията и политиката на „Фауде“ може да се открие повече разумен прагматизъм, който да осигурява баланс между растежа и икономическото представяне на компанията спрямо действията и инициативите, които да допринасят за устойчивост и екологична ефективност.

Погледнато през призмата на *глобалните цели за устойчиво развитие на ООН* и двете компании с действията, философията и инициативите си допринасят за тяхното изпълнение. Откриват се действия за енергийна ефективност, опазване на ресурсите, равенство между половете и добри условия на труд, опазване здравето на служителите, отговорно потребление, иновации и т.н.

Въпреки известните разлики между двете компании, би могло да се обобщи, че и двете са успешни примери за прилагане на устойчивост в корпоративното управление, прилагането на принципите и приоритетите за устойчиво развитие и намаляване на вредата за околната среда от производството, търговията и потреблението на стоките.

Би следвало да се отбележи, че и при двата представени казуса, потребителите на предлаганите продукти до голяма степен са свързани с природата и околната среда, и може би по-лесно и дори подтикващо възприемат действията към устойчивост и опазване на околната среда, дори това да е свързано с по-висока цена на крайния продукт, спрямо някои други производители на сходни стоки.

Заключение

Настоящият доклад се опитва да отговори на зададените в началото въпроси: дали устойчивото корпоративно управление предлага нови възможности за пазарно развитие? дали това са бъдещите модели за устойчиво корпоративно управление? дали прилагането на устойчиво корпоративно управление е проява на идеализъм?

В тази връзка са разгледани политиките в световен и европейски мащаб, свързани с устойчивото развитие, както и конкретни казуси (случаи) за компании, които прилагат принципи за устойчиво развитие и управление. В двата избраните казуси в настоящото проучване – американската „Патагония“ и европейската „Фауде“ - са представени успешни примери за устойчиво корпоративно управление чрез създаване на организационни политики за екологосъобразност на суровини, продукти, процеси и търговски практики.

Направените заключения в сравнителен план за успешните модели за устойчиво корпоративно управление като баланс между новите пазарни възможности, които екологичното поведение създава, наред с подкрепа на устойчивото развитие и лидерство, поемащо рискове в посока към устойчивост дават отговор на поставените въпроси. Неизбежно бъдеще да е да се прави устойчив бизнес; последният открива нови възможности за пазарно развитие, но всичко това не може да се случи без подходящата доза идеализъм.

Засилващото се влияние и разгръщане на политиките, насочени за борба с климатичните промени, замърсяването на околната среда и устойчивото развитие, също ще подпомогне възприемането на подобни модели на управление в отговор на сериозните глобални предизвикателства.

Използвана литература

1. Blackburn, W. R., 2007. SOS Standards: The Roadmap of Changing. In: W. R. Blackburn, ed. *The sustainability handbook. The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. London – New York: Earthscan, pp. 165 - 188.
2. Boeva, B., 2018. *Capital, melting glaciers and 2°C*. Sofia: East-West.
3. Boiral, O., Guillaumie, L. Heras, I. S., and Tayo Tene, C. V. (2017) Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews* 20 (2): 411-432
4. Annual strategic report on the implementation and delivery of the Sustainable Development Goals (SDGs), (2018/2279(INI)) Committee on Development, Committee on the Environment, Public Health and Food Safety, http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2019-0160_EN.html [Accessed 15 November 2021].
5. EC (2018) COM/2018/773 final, Communication from the Commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee, the committee of the regions and the European investment bank. A Clean Planet for all A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0773> [Accessed 15 November 2021].
6. EC (2019) COM 640 final, 2019. *European Commission Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal*
7. Fairtrade International website. [Онлайн] Available at: <https://www.fairtrade.net/> [Accessed 15 November 2021].
8. Field, B. C. a. M. K. F., 2013. *Environmental economics. An Introduction*. 6th edition ed. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
9. Gueorguiev, T. and Kostadinova, I., ISO Standards Do Good – a New Perspective on Sustainable Development Goals, 13th International Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (KMIS 2021) 25-27 October 2021, Setúbal, Portugal.
10. Gueorguiev, T. and Sakakushev, B., Sustained Success of Organizations – A Comparative Analysis, Proceedings of the 15th International Conference “Standardization, prototypes and Quality: A Means of Balkan Countries’

- Collaboration", October 2019, Trakya University, Edirne, Turkey, p. 471-478
11. Marimon, F., Llach, J. and Bernardo, M. (2011) Comparative Analysis of Diffusion of the ISO 14001 Standard by Sector of Activity. *Journal of Cleaner Production* 19 (15): 1734-1744
 12. Patagonia, 2021. *Wornwear Patagonia*. [Online] Available at: <https://wornwear.patagonia.com/> [Accessed 15 November 2021].
 13. Patagonia, *website*. [Онлайн] Available at: <https://www.patagonia.com/home/> [Accessed 15 November 2021].
 14. SDG, UN, 2015. *The Sustainable Development Goals 2030*. [Online] Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Accessed 15 November 2021].
 15. Sheffi, Y., 2018. *Ballancing Green. When to Embrace Sustainability in a Business (and when Not To)*. Cambridge, USA: The MIT Press.
 16. Testa, F., Rizzi, F. Daddi, T. Gusmerotti, N. M. Frey, M. and Iraldo, F. (2014) EMAS and ISO 14001: The Differences in Effectively Improving Environmental Performance. *Journal of Cleaner Production* 68: 165-173
 17. UN Global Compact, 2015. *IMPACT: Transforming Business, Changing the World*, s.l.: The United Nations Global Compact.
 18. UN GA - United Nations General Assembly. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015; United Nations: New York, USA, 2015.
 19. UNFCCC - United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015. Paris Agreement, United Nations https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf [Accessed 15 November 2021].
 20. Vaude, 2020 SUSTAINABILITY REPORT, published 2021/08/02, <https://csr-report.vaude.com> [Accessed 15 November 2021].
 21. Vaude, *website*. [Онлайн] Available at: <https://www.vaude.com/de> [Accessed 15 November 2021].
 22. Ward, H., 2012. *ISO 26000 and global governance for sustainable development*. London: International Institute for Environment and Development.
 23. Yin, R. K., 2014. *Case Study Research Design and Methods*. 5th ed., Sage.
 24. Шуинар, И., 2007. *Пусни народа ми да кара сърф. Обучението на един неохотен бизнесмен*. София: Издателство Сиела. (Shuinar, I., 2007. Pusni naroda mi da kara surf. Obuchenieto na edin neohoten bisnesmen, Sofia, Izdatelstvo Siela)
 25. Шуинар, И. & Стенли, В., 2014. *Отговорната компания*. Пловдив: ИК Жанет 45. (Shuinar, I., Stenli, B. 2014. Otgovornata kompania, Plovdiv, IK Ganet 45)