



Munich Personal RePEc Archive

Models for sustainable corporate governance – Case study

Ivanova, Nevena and Vasileva, Elka

University of national and world economy - Sofia

12 November 2021

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/116743/>
MPRA Paper No. 116743, posted 20 Mar 2023 14:36 UTC

МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ - ИЗСЛЕДВАНЕ НА КАЗУСИ

Невена Иванова¹, Елка Василева²

е-мейл: nev.ivanova.i@unwe.bg, е-мейл: elkav@unwe.bg

Резюме

Докладът разглежда успешни модели за устойчиво корпоративно управление, чрез които да се демонстрира нуждата, възможността и перспективата от развитие на такива бизнес подходи, подчертавайки актуалността в глобален мащаб на темата с изменението на климата и опазването на околната среда. 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. Съгласно разработените критерии са дискутирани 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, в които участват. Направени са 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.

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

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

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, ORCID: 0000-0002-0010-1907

Въведение

Изчерпването на природните ресурси, замърсяването на околната среда, глобалното затопляне и изменението в климата, недостигът на основни жизнени блага за едни при прекомерна задоволеност и разхищение от страна на други, предизвикват все повече тревоги, както за държавното управление, така и за бизнес организациите по целия свят (Bоеva, 2018); (Blackburn, 2007); (Field, 2013). В последните 30 години това доведе до формирането на принципите за устойчиво развитие и тяхното поставяне в световния дневен ред. Днес, темите, свързани с устойчивото развитие са 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) COM 640 final, 2019).

Отчитайки актуалността на темите за устойчивото развитие, изменението на климата и опазването на околната среда, от значение е да се подчертае и проблемът, свързан с 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 или приложение на конкретни стандарти за управление (Blackburn, 2007); (Ivanova, D.; Haradinova, A.; Vasileva, E., 2019) (UN Global Compact, 2015) (Ward, 2012). 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).

Чрез разглеждане и анализ на успешни модели, настоящото изследване демонстрира необходимост, възможности и перспектива от налагане и бенчмаркинг на устойчиво корпоративно управление.

Докладът 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. Разглеждането на избраните казуси в настоящото проучване цели да обективизира мястото на устойчивото корпоративно управление в общия контекст на развитие на икономическите процеси и бизнес управлението.

Методика на изследването

Изхождайки от специфичността на тематиката и вземайки предвид, че все още съществува на теоретично и идейно ниво, повече отколкото практически приложено и утвърдено, най-подходящо би било да се използва дедуктивен подход или „отдолу-нагоре“, от частното към общото. Въпреки, че политиките на глобално и регионално ниво третираят общоприложимост, изложението ще покаже, че частните случаи са тези, които започват да формират общите принципи или възприемането на устойчив подход и прилагане на екологични и социални стандарти в управлението и развитието на компаниите, които имат отношение за постигане на глобални цели. Приложена е методика за разработване на конкретни казуси (случаи), която се дефинира като „емпирично изследване на съвременни феномени в контекста на реалния живот“ (Yip, 2014).

В доклада са разгледани два случая, за които изследването има еднаква структура и следва еднакво съдържание. Изложената информация по този начин е лесно сравнима, извеждането на прилики и разлики е достъпно и по-интуитивно. 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 служи на предмета на разработката и допринася за изпълнението на целите.

Резултати и дискусия

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 накратко.

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 семейна компания, 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 компанията е на ръба на фалита, но не отстъпва от разбиранията за корпоративна устойчивост и екологосъобразност (Шуинар, 2007); (Шуинар & Стенли, 2014). Основателят на фирмата Шуинар заявява „Ние сме в бизнеса, за да изградим компания, която да издържи 100 години и да опазим нашата планета“ (Шуинар, 2007); (Шуинар & Стенли, 2014).

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). Нейният създател Албрехт фон Девитц 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.

В Таблица 1 е направено сравнение между разгледаните казуси (прилики и разлики) съгласно предварително разработени критерии за философия, устойчиви инициативи и стандарти, идентифицирани за двете фирми в използваните вторични източници.

Таблица 1: Сравнение между разгледаните казуси - прилики и разлики

Критерии за сравнение на казусите	Прилики	Разлики
История и описание на фирмата	Фамилни компании, не са публични и техни акции не се търгуват на борсата; Компании с дълга история;	Броят на служителите в „Патагония“ е по-голям от тези във „Фауде“; „Фауде“ не е претърпявала

First author's name and surname, second author's name and surname

	<p>Следват принципи за опазване на околната среда и за устойчиво развитие;</p> <p>Устойчивото корпоративно управление се прилагат от самото начало на съществуване на компаниите</p>	<p>сериозни икономически и управленски сътресения в историята си;</p> <p>Имат различна насоченост по отн. на продуктите за дейности на открито;</p> <p>Оперират на различни пазари</p>
Философия	<p>Устойчивост;</p> <p>Прозрачност;</p> <p>Намаляване на вредите за околната среда, екологична неутралност, минимално потребление на ресурси;</p> <p>Осигуряване на добри условия на труд по цялата верига на доставки</p>	<p>Философията на „Фауде“ е да бъде най-устойчивата компания на пазара, докато във философията на „Патагония“ е залегнало да произвежда най-качествените продукти в своя сегмент;</p> <p>При „Фауде“ има ясно изведен приоритет за икономически растеж, за разлика от „Патагония“</p>
Устойчиви инициативи и стандарти	<p>Членство в множество организации свързани с устойчивост на материали, справедлив труд, процеси и т.н. някои, от които съвпадат и при двете компании;</p> <p>При двете фирми се идентифицират следните устойчиви направления: продукти, околна среда, социална сфера;</p> <p>Ежегодно изготвяне на доклади за устойчивост;</p> <p>Стремеж към установяване на принципите на устойчивото развитие и опазването на околната среда в мисленето и разбиранията на всички служители на компаниите;</p> <p>Употреба на рециклирани материали;</p> <p>Инициативи за ресурсна и енергийна ефективност</p>	<p>„Патагония“ подкрепя активистки инициативи;</p> <p>„Фауде“ си поставя цели през призмата на 17-те цели на ООН за устойчиво развитие до 2030 г.;</p> <p>„Патагония“ отделя финансов ресурс от годишния си оборот за екологични каузи;</p> <p>„Патагония“ разработва и прилага иновативни материали, които да са екологосъобразни;</p> <p>„Патагония“ има разработена и добре прилагана инициатива за търговия с употребявани дрехи (Patagonia, 2021)</p>

Източник: от авторите на изследването

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 случая е обвързана изцяло с принципите за устойчиво развитие, корпоративна социална отговорност, опазване на околната среда. И двете компании залагат на фамилното, 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.

Заклучение

Като прилага методиката на разработване на конкретни казуси (случаи) докладът представя два модела на устойчиво корпоративно управление. Проучването проследява прилагането на сходни философии на управление в двете компании, показва различните резултати във времето, проблеми и успехи, както и реални подходи за устойчиво управление в контекста на спазване на принципите за устойчиво развитие в икономически, социален и екологичен аспект.

Направени са 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.

Разгледаните казуси дават основания да смятаме, че съществува потенциал и предпоставки за налагане на модели за устойчиво корпоративно управление. 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 големите глобални предизвикателства.

Използвана литература

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.

Boeva, B., 2018. *Capital, melting glaciers and 2°C*. Sofia: East-West.

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*

Field, B. C. a. M. K. F., 2013. *Environmental economics. An Introduction*. 6th edition ed. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.

Ivanova, D.; Haradinova, A.; Vasileva, E., 2019. Eco-innovations in Bulgarian companies with pro-environmental policy. *Quality-Access to Success*, 168 20, p. 107–112.

Patagonia, 2021. *Wornwear Patagonia*. [Online] Available at: <https://wornwear.patagonia.com/> [Accessed 15 November 2021].

Patagonia, *website*. [Онлайн] Available at: <https://www.patagonia.com/home/> [Accessed 15 November 2021].

SDG, UN, 2015. *The Sustainable Development Goals 2030*. [Online] Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Accessed 15 November 2021].

Sheffi, Y., 2018. *Ballancing Green. When to Embrace Sustainability in a Business (and when Not To)*. Cambridge, USA: The MIT Press.

UN Global Compact, 2015. *IMPACT: Transforming Business, Changing the World*, s.l.: The United Nations Global Compact.

Vaude, *website*. [Онлайн] Available at: <https://www.vaude.com/de> [Accessed 15 November 2021].

Ward, H., 2012. *ISO 26000 and global governance for sustainable development*. London: International Institute for Environment and Development.

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research Design and Methods*. 5th ed...: Sage.

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)

Шуинар, И. & Стенли, В., 2014. *Отговорната компания*. Пловдив: ИК Жанет 45. (Shuinar, I., Stenli, V. 2014. Otgovornata kompania, Plovdiv, IK Ganet 45)

**MODELS FOR SUSTAINABLE CORPORATE GOVERNANCE –
CASE STUDY**

PhD student Nevena Ivanova

Department of Economics of Natural Resources, Business Faculty, UNWE – Sofia

e-mail: nev.ivanova.i@unwe.bg

Prof. PhD Elka Vasileva

Department of Economics of Natural Resources, Business Faculty, UNWE – Sofia

e-mail: elkav@unwe.bg

Abstract

The paper examines successful models for sustainable corporate governance in order to demonstrate the need, opportunity and prospects for the development of such business approaches, emphasizing the global relevance of the topic of climate change and environmental protection. 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. Based on the developed criteria, the main characteristics of the two companies in structural and historical aspect, the philosophy, strategies and standards they adopt and apply in terms of sustainable development and governance, initiatives and projects in which they participate are discussed. Comparative conclusions have been drawn for successful models of sustainable corporate governance as a balance between the new market opportunities that environmental behaviour creates, along with the support of sustainable development and leadership which is taking risks towards sustainability.

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

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