

Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative

Victor DANCIU

Academia de Studii Economice din București
dvictorsambotin@yahoo.com

Rezumat. *Sustenabilitatea devine model de dezvoltare numai dacă țările, sectoarele economice, firmele și cetățenii conștientizează, își însușesc și folosesc principiile ei. Contribuția firmei la crearea unui viitor promițător trebuie să fie rezultatul integrării complete a sustenabilității în ADN-ul și strategiile sale.*

Acest articol se concentrează asupra strategiilor sustenabile necesare pentru mărirea contribuției firmelor la dezvoltarea sustenabilă în viitor. Pentru început, sunt analizate principalele puncte de vedere teoretice asupra sustenabilității. Apoi, sunt explicate modalitățile cu ajutorul cărora firmele pot obține sustenabilitatea, parcurgând etapele unui proces dificil și performanțele actuale ale unor mari firme. În ultima parte sunt sugerate patru strategii pe care firma le poate pregăti și utiliza pentru a-și mări gradul de sustenabilitate.

Cercetarea care face subiectul acestui articol ajunge la două concluzii importante cu privire la sustenabilitatea firmei. Una este constatarea că sustenabilitatea merită și răsplătește pe cei care o obțin, dacă ea este integrată în întreaga firmă. Cealaltă concluzie se referă la faptul că firmele vor reuși să realizeze transformările necesare pentru a deveni sustenabile și pentru îmbunătățirea permanentă a sustenabilității în viitor, dacă ele proiectează și practică strategii care sunt concentrate asupra sporirii permanente a gradului de sustenabilitate.

Cuvinte-cheie: firmă sustenabilă; strategie sustenabilă; performanță sustenabilă; management sustenabil; eficiență ecologică; inovație sustenabilă; avantaj competitiv sustenabil.

Clasificare JEL: L2, K32, M14, Q01, Q2, Q3, Q4, Q5.

Clasificare REL: 14K.

1. Introducere

Sustenabilitatea, singura strategie de succes pentru afacerile viitorului. Conștientizarea sustenabilității firmei și în afaceri a crescut în ultimii douăzeci de ani. În mod tradițional, firmele se concentrează asupra furnizării de bunuri și servicii care satisfac solicitările clienților și pot fi comercializate la prețuri competitive, în mod profitabil. Într-o lume în care există constrângeri cu privire la resurse, unde ecosistemele se degradează, modificările climatice sunt influențate de activitățile omului și în care creșterea economică nu a reușit să-i includă pe toți cetățenii planetei până acum, rolul tradițional al firmei nu mai este suficient pentru a genera dezvoltare sustenabilă. Raportul Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare (1987), cunoscută drept comisia Brutland, consideră dezvoltarea sustenabilă ca „un mod de dezvoltare care satisface necesitățile generației actuale, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a și le satisface pe ale lor”. Ministerul Federal pentru Mediu, Protecția Naturii și Securitatea Reactoarelor din Germania sugerează că sustenabilitatea este un concept al dezvoltării cuprinzător care „are drept scop ceea ce este potrivit pentru mediu, corect din punct de vedere social și economic posibil” (Nachhaltige Entwicklung als Handlungsauftrag, mai, 2012). Abordarea franceză asupra sustenabilității introduce noul termen „responsabilitate socială/societală”, împreună cu cel de dezvoltare durabilă. Responsabilitatea socială a firmei constă în contribuția acesteia la eforturile pentru dezvoltare sustenabilă. Având acest scop final, firmele trebuie să ia în considerare efectele celor mai bune practici ale lor asupra mediului și societății, pentru a contribui la progresul societății și la protejarea mediului înconjurător (Responsabilitate societale des entreprises, 15 februarie, 2013). Publicația „Entreprise pour l'Environnement” (octombrie, 2005) crede că termenul responsabilitate societală are avantajul că este orientat spre firmă, dar nu include dimensiunea dezvoltării.

Asupra componentelor sau dimensiunilor dezvoltării sustenabile pare să existe consens, chiar dacă există câteva diferențe în privința termenilor utilizați. Von Hauff și Kleine (2009, p. 10), Pierre Chapuy (2009), Raderbauer (2011) și cercetări precum cea efectuată de SIGMA Project (2001) se numără printre sursele care consideră că sustenabilitatea are trei dimensiuni care interacționează în permanență, și anume sustenabilitatea mediului, sustenabilitatea socială și sustenabilitatea economică. *Sustenabilitatea mediului* se referă la capacitatea firmei de a utiliza resursele naturale astfel încât acestea să dureze mai mult timp și să controleze deșeurile. *Sustenabilitatea mediului* mai înseamnă capacitatea firmei de a reduce impactul negativ al acțiunilor sale asupra mediului înconjurător. *Sustenabilitatea socială* are în vedere interacțiunile sociale, relațiile, modelele comportamentale și valorile umanității. *Sustenabilitatea economică* a firmei înseamnă capacitatea acesteia de a face profit, cu scopul de a supraviețui și a beneficia de sistemele economice locale, naționale și la scară globală. Scopul

sustenabilității economice este prezervarea calității vieții. Realizarea unor asemenea obiective face necesară o schimbare dramatică a metodelor de producție și a modelelor de consum care nu sunt sustenabile încă (von Hauff, Kleine, 2009, p. 18). Toate eforturile îndreptate către un stil de viață sustenabil trebuie subordonate păstrării condițiilor de viață materiale și imateriale. Pentru a câștiga sustenabilitatea economică este nevoie de o economie ecologică. Acest tip de economie trebuie să creeze resurse regenerabile dacă este necesar, să utilizeze resurse neregenerabile când cele regenerabile se împrăștiează și să supravegheze nivelul emisiilor cu impact negativ asupra mediului înconjurător (von Hauff, Kleine, 2009, p. 31). Sustenabilitatea economică este legată integral de rezultatele cu privire la protejarea mediului și în domeniul social, pe care firma le obține. În ultimă instanță, sustenabilitatea economică depinde de capacitatea ecosistemelor naturale de a obține și înmagazina cantități de energie suficiente pentru a susține viața omului pe Terra (Ikerd, 2013). În cazul firmei, sustenabilitatea înseamnă managementul organizației într-un asemenea mod încât aceasta să fie capabilă să ofere generațiilor viitoare programe sociale și ambientale ferme (The SIGMA Project, 2001). Într-un sens larg, dezvoltarea sustenabilă a firmei implică aplicarea principiilor sustenabilității la operațiunile firmei. În cazul operațiunilor firmei, sustenabilitatea impune utilizarea resurselor astfel încât firma să continue să funcționeze un număr de ani, în condițiile asigurării profitului. Sustenabilitatea încurajează utilizarea resurselor în mod responsabil. Acest lucru implică nu numai ca firma să se asigure că obține profit, ci și ca operațiunea să nu creeze preocupări ambientale care ar putea dăuna echilibrului mediului înconjurător. În condițiile grijii față de impactul operațiunilor asupra comunității, firma poate să aleagă materii prime care sunt mai prietenoase cu mediul și să proiecteze o strategie pentru eliminarea deșeurilor care să nu aducă prejudicii acestuia. În perspectivă financiară, cele trei părți ale sustenabilității pot fi considerate drept capital de mediu, capital social și capital economic. Sustenabilitatea este realizată numai dacă firma reușește să obțină eficiența economică, echitatea socială și prezervarea mediului înconjurător.

Indiferent care este abordarea asupra sustenabilității sale, firma trebuie să respecte *principiile* potrivite care sprijină înțelegerea, dezvoltarea și realizarea corectă a acesteia ca parte integrantă a strategiei sale generale (Ikerd, 2013). *Holismul* este primul principiu care trebuie respectat, deoarece el presupune relații strânse și permanente între componentele sustenabilității. Provocările sustenabilității unde relațiile contează sunt cea ecologică, cea socială și cea economică, iar ignorarea holismului are consecințe critice asupra funcționării sustenabilității ca sistem. *Diversitatea* sustenabilității sugerează varietatea elementelor, strategiilor și a soluțiilor diferite sau care nu seamănă una cu alta. Diversitatea dă sustenabilității firmei capacitatea de a genera, produce, reproduce și evolua. Ea permite firmei să se adapteze și să evolueze astfel încât să se

acomodeze cu mediul său înconjurător și cu societatea care sunt în continuă schimbare. Principiul diversității în cazul sustenabilității are legătură cu entropia. Aceasta este procesul degradării sau creșterii energiei utile a materiei. Entropia unui sistem semnaleză condițiile dezvoltării acestuia, ceea ce înseamnă că, cu cât sistemul este mai dezechilibrat, entropia sa va crește în consecință (Danciu, 2006, p. 8). Sistemele care sunt complet lipsite de diversitate sunt complet incapabile să susțină viața, ceea ce înseamnă că ele au o entropie ridicată și că transformarea lor a devenit ireversibilă. Sustenabilitatea are rolul de a menține diversitatea întregului sistem ambiental, social și economic, păstrând controlul asupra entropiei sale și evitând astfel transformările ireversibile ale acestuia. Funcționarea sustenabilă a firmei poate avea o contribuție remarcabilă la menținerea și îmbunătățirea calității vieții, ca urmare a inițiativelor și activităților sale care asigură resursele necesare generațiilor viitoare. *Principiul interdependenței* are în vedere beneficiile obținute dacă sunt respectate principiul holismului și al diversității. Cu alte cuvinte, între părțile componente ale ecosistemului se stabilesc relații interdependente care oferă beneficii mutuale tuturor și apare o situație de tip „câștig-câștig”. Oamenii și firmele intră în relații interdependente cu ecosistemul extern. Și ei și ele pot să aleagă între a continua să exploateze și să extragă resurse naturale sau să reînnoiască și să regenereze, menținând ecosistemul sustenabil pentru generațiile viitoare. Sustenabilitatea are caracteristic și *termenul lung*. Oamenii și firmele au procedat nepotrivit o perioadă de timp lungă și acest mod de acțiune a dezechilibrat și degradat ecosistemul. Asemenea rezultate negative vor continua să apară într-un ritm mai accelerat în viitor, dacă nu sunt operaționalizate inițiative, strategii și soluții sustenabile care aduc beneficii pe termen lung. Încetinirea și inversarea tendinței degradării calității vieții și a mediului sunt chestiuni de timp. Toate eforturile care urmăresc îmbunătățirea sustenabilității trebuie să fie de durată, permanente, pentru a păstra firma în stare de funcționare în timp ce produce profit, fără să periclitze bunăstarea generațiilor viitoare.

Noi provocări pentru sustenabilitate în viitor. Fiecare generație are aceleași scopuri, care înseamnă creșterea și dezvoltarea tehnologică, economică și socială, ceea ce înseamnă o viață mai bună. Perseverența pentru atingerea acestor obiective a permis omenirii să ajungă la stadiul de dezvoltare actual. Efectele colaterale nedorite se adaugă însă celor favorabile, chiar dacă progresul rămâne caracteristica dominantă și permanentă a evoluției omenirii. Tot mai multe resurse devin insuficiente, climatul se schimbă în sens rău, deteriorarea mediului este în creștere. Societatea este tot mai dezechilibrată, bogații devin tot mai bogați, iar săracii ajung să fie tot mai săraci, multe țări întâmpină dificultăți serioase în a-și asigura suficiente alimente, bani și alte resurse. Sub presiunile în creștere ale constrângerilor mediului, sociale și economice, omenirea a început să înțeleagă faptul că, dacă ea continuă să consume nejustificat, să risipească și să ignore

semnalele acestui stil de viață, se va autodistrage. Actuala criză nu este decât dovada concretă a efectelor negative provocate de obiceiurile nesănătoase și de excesul de încredere. Prosperitatea prelungită din ultimii treizeci de ani a alimentat aceste obiceiuri și supraîncrederea și ele înseamnă că promisiunile economiei moderne pot crea condițiile propriului eșec (Samuelson, 2012). Inflația redusă, rata ridicată a ocupării forței de muncă, creșterea prețurilor la burse și pe piața imobiliară au indus convingerea că economia și creșterea economică ar fi mai puțin riscante. Încrederea a devenit nejustificat de optimistă și populația și-a asumat riscuri tot mai mari. Sute de studii și de cărți au propus teorii cu privire la cauzele crizei, dar suntem de acord cu T. Palley (2012), care crede că explicațiile profunde ale crizei globale se regăsesc în următoarele trei ipoteze care sunt ipoteza eșecului guvernelor, ipoteza eșecului piețelor și prosperitatea tot mai prezentă. Discutarea acestor ipoteze conduce la concluzia că criza este rezultatul efectelor nedorite ale silului de viață nesustenabil și subliniază necesitatea unui nou model de dezvoltare. Acest nou model este al dezvoltării sustenabile (Weisberg, 2010), care este un instrument sistematic pentru bunăstarea noastră viitoare, în condițiile respectării limitelor planetei, așa cum consideră Wijkman și Rockstrom (2013). Firmele sunt mai mult și mai repede interesate să devină sustenabile, din cauza presiunilor exercitate de „megaforțe” numeroase care constituie provocări pentru ele, obligându-le să le depășească. Un studiu efectuat de KPMG, având titlul „Expecting the Unexpected: Building Business Value in Changing World” (Ten Sustainable Mega-forces March, 6, 2012) și ADP Total Source White Paper (2010) au constatat cum forțele mediului înconjurător pot avea impact asupra firmelor. Pentru a depăși provocările, firmele trebuie să integreze sustenabilitatea în strategiile lor generale, ca reacție la tendințele și comportamentul forțelor externe micro și macro ale mediului global.

Schimbările climatice au poate cel mai mare impact asupra firmelor, deoarece ele afectează cantitativ și cantitativ întreaga planetă. Previziunile cu privire la pierderile anuale cauzate de schimbările climatice variază între 1%, dacă sunt luate măsuri pentru încetinirea acestor schimbări din timp, și 5%, dacă decidenții politici nu reacționează. *Energia și combustibilii* vor constitui provocări, în principal din cauza volatilității și lipsei de predictibilitate a piețelor combustibililor fosili, determinate de cererea mare de energie. *Insuficiența resurselor materiale, a apei și despăduririle* contribuie la creșterea nevoii de sustenabilitate, în diferite moduri. Firmele pot deveni vulnerabile din cauza lipsei apei, scăderii calității acesteia, volatilității prețului apei și a provocărilor reputaționale, cu atât mai mult cu cât cererea de apă potabilă ar putea depăși oferta cu 40%, până în 2030. Între 2005 și 2030, suprafața zonelor împădurite se va reduce cu 13%, la nivel global. Industria lemnului și sectoarele din aval cum sunt cel al pasteii și hârtiei sunt vulnerabile față de reglementările potențiale care au drept scop încetinirea și inversarea tendinței de despădurire. Firmele se vor putea

confrunța cu presiuni sporite din partea clienților pentru a dovedi că produsele lor sunt sustenabile și că respectă standardele recunoscute. *Creșterea populației* este o forță care acționează în permanență în favoarea sustenabilității, din cauza presiunilor pe care ea le exercită asupra întregii planete. Populația mondială este așteptată să crească la 8,2 miliarde de locuitori până în 2032 și la peste 9 miliarde până în 2050, tendință care va exercita presiuni puternice asupra ecosistemelor și ofertei de resurse materiale precum alimentele, apa, energia și materiile prime, toate acesta reprezentând amenințări pentru firme. *Tendențele de urbanizare* vor acționa în sensul creșterii majorității populației care locuiește în orașe. În următorii treizeci de ani, populația va crește numai în orașe, iar acestea vor solicita îmbunătățiri pe scară largă ale infrastructurii. *Securitatea alimentară* va constitui o problemă în creștere în următoarele două decade, ca urmare a presiunii sporite a megafortelor care includ creșterea populației, insuficienței apei și despăduririi. Prețurile alimentelor vor crește probabil cu până la 70%, până în 2030, la nivel global. În regiunile unde apa este insuficientă, producătorii agricoli ar putea să concureze pentru apă cu alte sectoare care folosesc apa în mod intensiv și cu consumatorii individuali. *Declinul ecosistemelor* va continua, din cauza reducerii biodiversității și a efectelor pe care serviciile destinate ecosistemului le au asupra reputației corporative. Declinul ecosistemelor face ca resursele naturale să devină insuficiente, mai scumpe și mai puțin diversificate, măbind costul apei și amplificând pagubele cauzate de specii invazive în sectoare ca agricultura, pescuitul, alimentele și băuturile, medicamentele și turismul. *Dinamica bunăstării* va fi strâns legată de evoluția clasei de mijloc, care va crește probabil cu 173%, între 2010 și 2030. Provocările pentru firme vor consta în a alimenta piața acestei clase mijlocii, într-o perioadă în care resursele sunt cel mai probabil insuficiente și prețurile lor tot mai volatile. Avantajele deținute de multe firme în ultimele două decade, ca urmare a forței de muncă ieftine, vor fi erodate probabil de creșterea și puterea clasei mijlocii globale. *Reglementările guvernamentale* vor deveni mai aspre și mai numeroase. Pe măsură ce publicul și guvernele devin preocupate de schimbările climatice, poluarea industrială, securitatea alimentară și reducerea resurselor naturale, ele vor interveni cu noi reglementări și politici fără precedent. *Consumatorii și angajații* vor deveni tot mai preocupați de problematica sustenabilității, solicitând firmelor să producă bunuri și servicii cu metode tot mai prietenoase pentru mediu și să fie mai responsabile din punct de vedere social. Ei premiază asemenea firme printr-o mai mare fidelitate, adoptă produse noi și au o anumită disponibilitate să plătească prețuri mai ridicate pentru produse și servicii din categoria premium.

2. Sustenabilitatea, lungul marș al firmei către un nou model de afaceri

2.1. Procesul sustenabilității ca provocare pentru obținerea succesului

Contribuția firmelor la un viitor promițător trebuie să fie rezultatul impactului favorabil sporit al acestora asupra societății, iar acest obiectiv poate fi îndeplinit numai dacă firmele devin sustenabile. Pentru a-și asuma o asemenea provocare, tot mai multe firme trebuie să integreze sustenabilitatea în strategiile și operațiunile lor, dar aceasta nu poate fi obținută ușor. Nidumolu, Pralahad și Rangaswami (2009) și Willard (2009) consideră că sustenabilitatea poate fi integrată pe deplin în strategia și operațiunile firmei, dacă aceasta depășește toate problemele, în fiecare etapă a procesului pentru câștigarea sustenabilității, și dezvoltă noi capacități pentru a rezolva asemenea provocări. Autorul francez Pierre Chapuy (2009) abordează sustenabilitatea în cheie ambientală, dar include toate cele trei dimensiuni ale acesteia într-un proces cu patru etape, pentru realizarea sustenabilității ambientale. Potrivit lui Chapuy, sustenabilitatea este obținută în ultima etapă, aceea a dezvoltării sustenabile, care are conținut ambiental, social și economic, într-o viziune pe termen lung, în cadrul unei confruntări totale între interese fundamentale politice. Willard propune un proces cu cinci etape care sunt preconformarea, conformarea, postconformarea, strategia integrată și pasiunea și scopul. Aceste etape identificate în conceptul anterior pot fi identificate mai expresiv și mai lucrativ în cel propus de Nidumolu, Pralahad și Rangaswami care este tot un proces cu cinci etape și acestea sunt conformarea, crearea lanțului valorii sustenabil, proiectarea bunurilor și serviciilor sustenabile, dezvoltarea unui nou model de afaceri și crearea platformei pentru practicile următoare. *Conformarea* este considerată oportunitatea care apare, de regulă, ca efect al legii, dar firmele se simt presate să adopte în mod voluntar și coduri, pe lângă standardele legale. Aderarea la cele mai reduse standarde legale cu privire la mediu, societate și economie este tentantă, dar firmele care se străduiesc să se conformeze celor mai aspre și chiar emergente reguli și norme câștigă mai mult timp pentru a experimenta materiale, tehnologii și procese, iar pionierii câștigă avantaje substanțiale în privința încurajării inovației. Firmele care se plasează în avangarda procesului de conformare, identifică primele ocazii de afaceri și economisesc bani devin mai proactive în problemele de mediu. Nevoia eficienței superioare se deplasează de la facilitățile de producție și birouri către *lanțul valorii*. Subordonându-se scopului de a deveni sustenabile, firmele lucrează împreună cu furnizorii și retailerii pentru a dezvolta materii prime și componente prietenoase cu mediul și a reduce deșeurile. Ele execută operațiuni sustenabile ca urmare a analizării fiecărei verigi a lanțului valorii. Firmele încep să facă schimbări în zonele evidente așa cum sunt produsele returnate, dar inovațiile operaționale sunt cele mai importante pentru construirea lanțului valoric. Ele

asigură eficiența energetică superioară și reduc dependența firmelor față de combustibilii fosili. Alte surse ale îmbunătățirii sustenabilității sunt reducerea costurilor forței de muncă și reutilizarea produselor returnate, cu scopul de a recupera o parte din valoarea pierdută. Firmele descoperă beneficiile financiare pe care le pot aduce eficiența energetică și reducerea deșeurilor, atunci când creează lanțuri ale valorii prietenoase pentru mediu. Ele mai învață să construiască mecanisme care leagă inițiativele sustenabile de rezultatele firmei. Un nou pas către realizarea sustenabilității este *proiectarea bunurilor și serviciilor* în concordanță cu exigențele acestora. Firmele încep cu sesizarea faptului că un număr semnificativ de consumatori preferă ofertele prietenoase cu mediul și că ele își pot depăși rivalii, dacă sunt primele care reproiectează produsele existente sau dezvoltă altele noi, dacă utilizează competențele și instrumentele pe care le-au câștigat în etapele anterioare ale revoluției sustenabilității. Pentru a putea proiecta produse sustenabile, firmele trebuie să înțeleagă preocupările consumatorilor și să examineze cu grijă ciclurile de viață ale produselor. Ele trebuie să combine competențele de marketing cu propria experiență, și atunci când îmbunătățesc aprovizionarea și distribuirea materiilor prime. În a patra etapă, firma devine capabilă să elaboreze *noi modele de afaceri*. Multe firme presupun că a crea un nou model, sustenabil, pentru o afacere înseamnă simpla regândire a propunerii de valoare adresată clienților și a căii de livrare a noii valori. Modelele existente trebuie însă să fie examinate și firmele să acționeze în manieră antreprenorială, pentru a dezvolta noi mecanisme. Proiectarea și dezvoltarea unui nou model al firmei, care să includă și unul al afacerilor sale, face necesară explorarea alternativelor existente, dar și înțelegerea modalităților în care firma poate satisface nevoile consumatorilor în mod diferit, în concordanță cu exigențele sustenabilității. Odată ce firma a depășit cu succes etapele anterioare, ea devine capabilă să creeze practici sustenabile noi, cunoscute ca *platforme practice pentru viitor*. O asemenea platformă apare la intersecția Internet-ului cu managementul energiei. Aceasta este denumită „grila inteligentă” și utilizează tehnologia digitală pentru a gestiona generarea energiei, transmisia și distribuirea ei de la toate tipurile de surse, în funcție de cererile consumatorilor (Nidumolu, Pralahad, Rangwasami, 2009). Grila inteligentă va conduce la reducerea costurilor și la utilizarea mai eficientă a energiei. De asemenea, ea va permite și dezvoltarea platformelor intersectoriale, pentru gestionarea nevoilor de energie ale orașelor, firmelor, clădirilor și gospodăriilor.

2.2. Performanțele actuale ale firmelor în privința sustenabilității

Odată cu accentuarea presiunilor pentru sporirea sustenabilității, tot mai multe firme fac progrese pentru soluționarea problemelor sustenabilității cu care se confruntă. Performanțele acestora în procesul sustenabilității sunt evaluate de

companii de consultanță binecunoscute așa cum sunt Deloitte și EIRIS și în studii realizate de diferiți cercetători. Cercetările utilizează metodologii precum Environmental, Social and Governance (ESG) și EIRIS Global Sustainable Ratings și se bazează pe diverse anchete.

Informațiile din Raportul EIRIS asupra sustenabilității în 2012, corelate cu rezultatele unui studiu efectuat de Eccles, Ioannou și Serafeim (2012) oferă dovezi cu privire la performanțele în domeniul sustenabilității, obținute de firme multinaționale și globale. Raportul EIRIS asupra sustenabilității în 2012 (Robertson, 2012) evaluează performanțele în privința sustenabilității a 2.063 de mari companii globale aparținând unor sectoare și țări din toată lumea. Raportul constată că, la nivel global, firmele demonstrează impacturi sustenabile favorabile și că, per total, în problemele specifice ESG, există destui lideri. Marea Britanie și țările din Europa continentală sunt înaintea partenerilor lor din SUA și Asia cu privire la performanțele lor în domeniul sustenabilității. Astfel, o cincime din firmele din Marea Britanie obțin cel mai bun calificativ (A), potrivit metodologiei EIRIS Global Sustainability Ratings, care include criteriile de mediu, sociale și de guvernare. Ele sunt urmate de 12% din firmele din Europa continentală. La polul opus, doar 2% din firmele nord-americane și 1% din cele asiatice obțin cel mai bun calificativ. Firmele mai mici rămân în urma celor mari în privința performanțelor sustenabilității. De aceea, investitorii în afaceri mai mici trebuie să supravegheze cu atenție ESG sau să se angajeze în rezolvarea problemelor necesare realizării sustenabilității. Cea mai mare sustenabilitate o au acele sectoare care furnizează bunuri și servicii aducătoare de beneficii sustenabile. Asemenea sectoare sunt sănătatea, care obține cele mai înalte calificative pentru sustenabilitate în proporție de 21%, energiile alternative, cu 20%, și retailerii din industria alimentară și medicamentele cu 14% fiecare. Constatările de mai sus sunt susținute și de ierarhia primilor zece lideri globali ai sustenabilității în 2012 din tabelul 1.

Tabelul 1

Top 10 al liderilor globali ai sustenabilității în 2012

Compania	Țara	Sectorul
1. Puma	Germania	Bunuri personale
2. First Groupe	Marea Britanie	Turism
3. National Australia Bank	Australia	Bancar
4. GlaxoSmithKline	Marea Britanie	Medicamente
5. Roche	Elveția	Medicamente
6. Novartis	Elveția	Medicamente
7. Philips Electronics	Olanda	Electronic
8. Deutsche Boerse	Germania	Servicii financiare
9. Novo Nordisk	Danemarca	Medicamente
10. The Ahead Group	Marea Britanie	Turism

Sursa: Robertson, 2012.

Pentru a înțelege mai bine de ce o companie se plasează în fruntea ierarhiei, evaluarea sustenabilității cu ajutorul „analizei punctelor tari ale sustenabilității” aduce un plus de calitate. Liderul global al sustenabilității în 2012, compania Puma, are drept puncte forte ale sustenabilității sale excepționalele sisteme și practici funcționale de management al mediului care sunt potențate de îmbunătățiri semnificative ale performanțelor în domeniul protejării mediului, managementul funcțional în domeniul politicilor și sistemelor și al deschiderii cu privire la lanțul valorii, deschiderea semnificativă față de implicarea celor interesați în ocaziile pe care le oferă firma, o politică cuprinzătoare în privința oportunităților egale pentru informarea angajaților față de managementul sistemelor de sănătate și al riscului la locul de muncă și programe pentru pregătirea și perfecționarea forței de muncă a firmei. Aceste puncte tari ale sustenabilității Puma creează o sustenabilitate a mediului, socială și economică echilibrată.

Inovația constituie o componentă strategică cheie a procesului neîntrerupt al îmbunătățirii sustenabilității. Deloitte (2010, p. 12) a efectuat o anchetă aspra unui panel constituit din directorii executivi ai 48 de companii multinaționale de origine nord-americană, în 2009 și 2010. Rezultatele din secțiunea „inovare sustenabilă” arată că inovațiile au fost realizate pentru produse, procese și modele de afaceri, cu scopul de a mări sustenabilitatea firmelor. Astfel, 25% din respondenți au menționat că ei au redus cantitatea de energie consumată pentru produs, cu scopul de a obține produsele mai eficient. Procesele de afaceri au fost modificate de 44% din firme, pentru a deveni mai sustenabile. Aceste schimbări s-au concentrat mai ales asupra reducerii costurilor operaționale sau a costurilor de producție ale bunurilor lor și a costului capitalului și pentru educarea forței de muncă cu privire la obiectivele și eforturile destinate sustenabilității și pentru schimbarea comportamentului angajaților. Alt studiu asupra situației existente a sustenabilității s-a bazat pe comparația între un eșantion format din 90 de firme originare din SUA care au fost considerate de către autori ca având o sustenabilitate ridicată și altul constituit din 90 clasificate ca având o sustenabilitate scăzută (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2012). Principala concluzie a cercetării a fost că sustenabilitatea dă roade. Firmele care gestionează performanțele lor ambientale și sociale obțin rezultate financiare superioare și creează mai multă valoare pentru acționari. Ele obțin asemenea rezultate ca urmare a atragerii angajaților mai buni și mai implicați și au clienți mai fideli.

Cercetările efectuate și practicile multor firme subliniază faptul că sustenabilitatea actuală este caracterizată de trei caracteristici. Prima constă în existența a tot mai multe firme care fac eforturi permanente pentru a deveni sustenabile și a-și îmbunătăți sustenabilitatea în toate componentele ei, ambientală, socială și economică. A doua caracteristică sugerează că chiar și firmele care dețin o sustenabilitate ridicată nu reușesc întotdeauna să integreze în

totalitate toate părțile într-un singur model echilibrat al sustenabilității, ceea ce lasă destul loc pentru îmbunătățiri viitoare. În al treilea rând, firmele mai mici nu reușesc să țină pasul cu cele mari în privința conștientizării sustenabilității și, mai ales, în ceea ce privește performanțele sustenabilității. Aceste dovezi sunt argumente convingătoare că rămân multe de făcut în viitor și că firma cu adevărat sustenabilă rămâne încă să fie inventată.

3. Noi strategii pentru mai buna sustenabilitate a firmei

3.1. Principalele particularități ale strategiei sustenabilității

Capacitatea firmei de a obține sustenabilitatea reală depinde de sensibilitatea sa ambientală și socială. Altfel spus, firma trebuie să devină ecocentrică mai întâi și apoi să ajungă una care se concentrează asupra sustenabilității, iar toate acestea cer multe eforturi și timp. Sustenabilitatea strategică reprezintă implicarea managementului superior care trece dincolo de conformare și eficiență, pentru a evita riscurile și minimizează costurile (Raderbauer, 2011). În această perspectivă, strategia sustenabilității trebuie să devină strategia firmei, iar strategia firmei trebuie să devină strategia sustenabilității. Această abordare este necesară pentru a putea percepe sustenabilitatea ca fiind un obiectiv al întregii firme care încorporează fiecare aspect al firmei și relațiile sale. O strategie a sustenabilității adevărată, reală trebuie să se bazeze pe pe principii sănătoase sau piloni solizi, așa cum îi numește Townsend (2013). Înainte de toate, strategia pentru sustenabilitate a firmei trebuie să se maturizeze progresiv și să avanseze de la obiectivul egocentric îngust al dominării pieței, al obținerii primului loc sub aspectul mărimii și al maximizării celei mai eficiente a veniturilor către obiective sustenabile mai înalte, mai importante. Apoi, dacă firma dorește să devină cu adevărat autentică și sustenabilă, *managementul său trebuie să devină adeptul gestionării atât a perspectivei pe termen scurt, cât și a celei pe termen lung, în același timp*. Al treilea pilon al strategiei sustenabilității constă în *corelarea reală a acestora cu toate activitățile firmei și între acestea și mediul în continuă schimbare*. Acest lucru înseamnă că firma trebuie să aibă o abordare mai responsabilă cu privire la factorii stimulatori determinanți și la riscurile și ocaziile care influențează strategia firmei, pentru a găsi soluții de durată pentru obținerea valorii sustenabile a firmei. *Nevoia ca firma să fie deschisă față de explorarea unei palete largi de posibilități, în special noi, este un alt principiu*. În condițiile economiilor în cădere, clienții, acționarii și piețele sunt afectați. Firmele trebuie să ia în considerare toate opțiunile strategice care le vor permite să valorifice noile posibilități, dacă oferă ceva de care cei de mai sus au nevoie, are valoare și pe care ei și le pot permite. Tot ca pilon al strategiei sustenabilității trebuie să fie considerată *redescoperirea spiritului antreprenorial*. Firma trebuie să transforme

criza aparentă în ocazii adevărate, să-și creeze avantaje reale prin transformarea modelului firmei și să obțină profituri justificate pe seama bunurilor și serviciilor sustenabile.

Principiile de mai sus pot fi completate cu *trăsăturile* caracteristice ale strategiei sustenabilității (Azua, www.masi.Net/documents/file), care sunt identitatea clară și diferită, implicarea permanentă în inovarea mecanismelor manageriale și crearea unei rețele de colaboratori și parteneri. Firmele care respectă aceste principii și trăsături și le integrează în strategii sustenabile pot dezvolta o strategie sustenabilă încununată de succes, dacă ele se conformează *liniilor directe* care sunt prezentate în conformația celor 4C de către T. Ellis (2011). Strategia sustenabilității trebuie să aibă un scop Clar, ceea ce înseamnă că cei care elaborează strategia trebuie să selecteze activitățile ambientale și sociale care corespund competențelor ambientale și sociale ale firmei și care reflectă cultura, valorile, provocările și strategia generală a acesteia. Apoi, firma trebuie să se angajeze în schimbări (engl. Changes) strategice atât în partea de „hardwiring”, cât și în cea de „softwiring”. Aceasta înseamnă că schimbările trebuie efectuate în structuri, în procese, cu privire la performanțe și în sistemele de cuantificare, pentru a sprijini efortul destinat câștigării sustenabilității, și ele trebuie să se regăsească în îmbunătățirea comunicării, a angajaților și în proiectarea progamelor pentru dezvoltarea leadership-ului, cu scopul de a încuraja crearea valorii sustenabile, gândirea, competențele și practicile în această direcție. A treia caracteristică a strategiei sustenabilității este Co-crearea. Creația sustenabilă implică și colaborarea cu cei din exterior, prin invitarea lor să devină parteneri strategici în procesul inovării. Comunicarea clară, deschiderea și transparența cu privire atât la succese, cât și la eșecuri în raport cu persoanele din interiorul și din exteriorul firmei, pentru a crea încredere și înțelegere reciprocă poate fi considerată a patra caracteristică a strategiei sustenabilității, deoarece aceasta are importanță critică pentru succesul sustenabil al firmei. Firma trebuie să fie interactivă, dacă dorește să colecteze idei potențiale și feedback de la persoane din afara ei, și să efectueze ajustări sustenabile ale strategiei în concordanță cu acestea.

3.2. Patru strategii pentru sustenabilitatea superioară a firmei

SS1: *Managementul sustenabilității* are un rol decisiv în succesul strategiei firmei și el trebuie să acopere toate departamentele și operațiunile. Pentru a deveni sustenabilă, firma are nevoie de conducere potrivită, implicarea acționarilor și a acționarilor și de mecanisme disciplinate pentru execuție, iar managementul firmei trebuie să supervizeze și să coordoneze totul. *Managementul riscului* este necesar pentru a evalua și a lupta împotriva riscurilor legate de sustenabilitate care ar putea apărea. Riscurile sustenabilității le includ pe cele de mediu, sociale și

guvernamentale existente sau posibile. Aceste riscuri pot apărea atunci când comportamentul corporativ sau acțiunile altora care operează în mediul înconjurător al firmei, așa cum sunt furnizorii, mediile de comunicare sau guvernul, creează vulnerabilități care ar putea să se transforme în pierderi de valoare sub aspect financiar, operațional sau al reputației (Sustainability Through Risk Management, Asherleaf Consulting, May, 2011). Riscurile ambientale includ emisiile de carbon care se datorează schimbărilor climatice, secetei și inundațiilor, constrângerilor cu privire la disponibilitatea resurselor și la diversitatea lor sau la biodiversitate și poluare. Riscurile sociale pot apărea din cauza diversității și a deplasării populației, lipsei accesului populației la servicii pentru sănătate și la schimburi culturale, lipsei disponibilității resurselor sau imposibilității de a avea acces la ele. Riscurile guvernamentale pot avea drept surse lipsa de conformare a politicii corporative, recompensele, mita, nerespectarea reglementărilor și altele. Managementul riscului are o misiune dificilă dar, dacă el funcționează cu succes, se obțin beneficii multiple și semnificative. El poate să îmbunătățească și capacitatea de a lua decizii, flexibilitatea și adaptabilitatea firmei, să asigure o atmosferă internă sănătoasă, cunoașterea și informarea asupra ocaziilor existente și posibile, să gestioneze satisfacerea așteptărilor publicului și acționarilor cu mai mare acuratețe și să ofere cadrul și principiile inovării (Sustainability Through Risk Management, Asherleaf Consulting, May, 2011, p. 4). Managementul riscului reputațional constituie una dintre cele mai semnificative componente ale riscului sustenabilității. Reputația corporativă este parte integrantă a performanțelor firmei, în calitatea ei de activ intangibil mai important chiar decât marca (Kucuk Yilmaz, Kucuk, 2010, p. 229). Reputația este însă una din cele mai vulnerabile valori pe care le deține firma, pentru a deveni și, mai ales, pentru a rămâne sustenabilă. Din acest motiv, firma trebuie să aibă un comportament etic în permanență și să contribuie la dezvoltarea economică pe măsură ce îmbunătățește calitatea vieții tuturor celor interesați de firmă, pentru a spori valoarea comportamentului, produselor și serviciilor sale. Firmele încep să înțeleagă că a-și construi și a-și proteja reputația este mai important decât în cazul firmelor orientate spre profit. Deoarece firmele pot transforma reputația din activ intangibil în unul cu valoare tangibilă pentru ele, încearcă să gestioneze mai bine asemenea riscuri, în cazul sustenabilității. Dacă firma dorește să mețină și să îmbunătățească valoarea reputației sale, managementul riscului reputațional trebuie să îl integreze în managementul riscului sustenabilității. Integrarea riscului în strategia care ajută firma sustenabilă să gestioneze riscurile pentru a proteja și îmbunătăți valoarea corporativă poate fi realizată urmărind mai multe elemente (Kucuk Yilmaz, Kucuk, 2010, p. 242). În primul rând, această integrare contribuie la obținerea unui avantaj competitiv sustenabil. Apoi, integrarea optimizează costul gestionării riscurilor. În al treilea rând, gestionarea riscurilor ajută managementul să îmbunătățească performanțele. Firmele cu sustenabilitate

ridicată se asigură că managementul riscului sustenabilității este exercitat în întreaga organizație, pentru a-și putea proteja și îmbunătăți reputația și valoarea corporativă, pe această cale. *Managementul sustenabilității resurselor* trebuie să găsească soluții pentru a economisi resursele tot mai insuficiente precum hrana, apa, energia și o paletă largă de materii prime. Pe măsură ce vremea extremă agravează problemele producției agricole, o bătălie acerbă se dă împotriva creșterii permanente a prețului alimentelor și al apei. Sursele mature de energie curată așa cum sunt hidroenergia, biomasa, panourile solare și energia eoliană obținută pe sol au înregistrat progrese semnificative. Alte surse de energie curată precum cea eoliană marină și energia solară concentrată trebuie să avanseze mai rapid ca alternative la resursele fosile. *Managementul celor interesați în rezultatele firmei* (engl. stakeholders) se referă la relațiile cu clienții, furnizorii, investitorii și angajații. Obiectivele managementul sustenabil al clienților constau în educarea consumatorilor, atragerea și menținerea lor. Aceștia pot fi educați cu ajutorul comunicării sustenabile și pot fi atrași și menținuți dacă li se oferă bunuri și servicii pe care și le permit și li se furnizează mai multă valoare. Strategia de succes a sustenabilității firmei are nevoie de un lanț al aprovizionării mult mai flexibil. Acesta poate fi creat folosind noi modele pentru gestionarea riscurilor pe timpul transportului și al aprovizionării, o viziune mai cuprinzătoare, autoevaluarea mai bună a furnizorilor și o atitudine concentrată mai agresiv asupra riscurilor. La rândul lor, creșterea costurilor combustibililor are drept consecință regândirea abordărilor existente și cu privire la ambalare. Managementul investitorilor devine mai critic pentru firma sustenabilă, deoarece soluțiile sustenabile solicită mai multe resurse.

SS2: *Inovația sustenabilă*. Dezvoltarea sustenabilă și crearea valorii obligă firmele să realizeze nu numai inovații tehnice, ci și în domeniul protejării mediului, cel social și cel organizațional. Succesul inovațiilor sustenabile depinde puternic de forța de muncă bine calificată, rezultatele sistemelor de management, orientarea către stakeholders și dialogul între aceștia de-a lungul lanțului valorii, schimbări în dezvoltarea firmei și crearea locurilor de muncă (Lemken, Helfert, Kuhndt, Lange, Merten, 2010, p. 7). Inovarea sustenabilă are trei componente și acestea sunt obiectivele, mecanismele și rezultatele (La production durable et l'eco-innovation, OCDE, 2010). Obiectivele vizează zonele principale care sunt mediul, produsele, metodele de marketing, organizațiile, inclusiv firma, și instituțiile. Mediul, produsele și procesele au în vedere avansul tehnologic, în timp ce inovația sustenabilă în marketing, organizații și instituții aparține inovației non-tehnologice. Mecanismele inovării sustenabile se referă la modalitățile în care sunt operate schimbările în domeniile cheie. Folosirea acestor mecanisme poate avea drept rezultat modificarea practicilor existente, reproiectarea acestora, înlocuirea cu altele sau crearea unora noi. Toate aceste inițiative inovaționale trebuie să înceapă cu respectarea cerințelor minime cu privire la componentele

ambientală, socială și economică ale sustenabilității. Sustenabilitatea reală, adevărată poate fi obținută însă numai dacă sunt parcurse toate etapele. Fiecare etapă face necesare noi evoluții, obiective și activități suplimentare, pentru ca firma să convingă macromediul, piața și grupurile țintă de filozofia asupra inovației sustenabile. Îmbunătățirea sustenabilității depinde și de etica firmei, care trebuie să atragă cererea pentru produse obținute cu respectarea principiilor eticii. Pentru a reuși în acest demers, producătorii trebuie să pună întrebările corespunzătoare în legătură cu materiile prime sustenabile precum cele bazate pe chimia ecologică, comerțul echitabil, componentele verzi, să le utilizeze și astfel să se obțină un efect de atragere a cererii din piață. *Inovația pentru mediu sustenabilă* este strategia inspirată de obiectivul protejării mediului. Firmele pot lua în considerare două tipuri de inovație pentru mediu. Un tip este inovarea pentru mediu aditivă, care constă în îmbunătățiri, după ce au apărut efectele negative. Înlocuirea pieselor pentru perfecționarea proceselor, managementul și reducerea deșeurilor sunt exemple ale unor asemenea tehnici reactive. Inovarea integrată pentru mediu este cel de-al doilea tip de inovație și ea constituie un pas proactiv care se adresează cauzelor determinante ale dezechilibrelor mediului. Această abordare face inovarea de produs și de proces mai ușoară, în special ca urmare a înlocuirii practicilor existente și creării unor noi. Ele contribuie la reducerea consumului de materii prime, energie și resurse neregenerabile, în același timp cu o mai bună calitate a mediului. Măsurile integrate care vizează protecția mediului micșorează costul de achiziție, sprijină obținerea avantajelor competitive și măresc atractivitatea mediului local, în timp ce măsurile aditive au efecte negative ca urmare a creșterii costurilor producătorilor. *Inovația sustenabilă a produsului* trebuie să se bazeze pe strategii care urmăresc proiectarea și dezvoltarea produselor cu cantități mai reduse de resurse neregenerabile și de preferință cu resurse regenerabile, costuri reduse, poluare și deșeuri reduse sau zero, ambalaje biodegradabile și neutre pentru mediu care rezistă mai mult, consumă mai puține materii prime și folosesc combustibili nepoluanti, în același timp. *Inovația organizațională sustenabilă* poate fi realizată cu ajutorul sistemului sustenabil al protejării mediului. Acest obiectiv poate fi atins dacă managementul protejării mediului este inclus în sistemul integrat al managementului firmei. În acest mod, protejarea mediului poate fi gestionată împreună cu managementul calității, managementul protecției muncii și cu managementul social (von Hauff, Kleine, 2009, p. 580).

SS3: *Ecoeficiența*. Consiliul Mondial al Afacerilor pentru Dezvoltare Sustenabilă (CMADS) definește ecoeficiența ca „fiind obținută în urma furnizării de bunuri și servicii obținute competitiv care satisfac nevoile omului și aduc calitate vieții, odată cu reducerea progresivă a impactului ecologic și a intensității resurselor de-a lungul ciclului de viață, până la un nivel cel puțin egal cu capacitatea planetei” (Sustainable Practices. The Sustainable Scale Project).

Fiecare firmă care încearcă să devină sustenabilă trebuie să proiecteze și să utilizeze practici de afaceri sustenabile bazate pe un nou mod de gândire cu privire la satisfacerea nevoilor și preferințelor clienților. O acțiune eficientă importantă pentru realizarea ecoeficienței constă în mărirea productivității resurselor utilizate. Această necesitate a apărut ca o consecință a profundelor schimbări în privința modului în care firma furnizează bunuri și servicii, în urma extinderii responsabilității producătorilor după vânzarea produsului. Aceștia au devenit mult mai atenți la proiectarea produselor deoarece, odată ce viața utilă a bunurilor se sfârșește, ele se pot întoarce la producător. Acest circuit încurajează proiectarea unor produse mult mai durabile, care permit să fie dezasamblate ușor și, odată dezasamblate, să fie reutilizate sau compostate. Deoarece ambalajele acestor produse sunt biodegradabile sau reciclabile, ele nu produc reziduuri toxice. Ceea ce era înainte deșeu și o pierdere devine astfel un activ, o sursă de materiale pentru produse noi. Producătorii de automobile europeni au convenit cu Uniunea Europeană să preia motoarele automobilelor, după ce viața lor utilă s-a încheiat. Mai multe țări, în special din Europa, printre care se numără și România, au adoptat legislația cu privire la preluarea aparaturii electronice, echipamentelor de birou și echipamentelor electrice și electronice și organizează sesiuni de colectare a lor. Reducerea deșeurilor este o altă procedură care vizează ecoeficiența. Soluționarea acestei probleme urmărește modalitățile prin care se diminuează eforturile financiare pentru gestionarea deșeurilor. Multe firme consideră că deșeurile constituie dovada ineficienței și destule își propun ca obiectiv „zero deșeuri”, în efortul lor de a le transforma în inputuri ale altor operațiuni.

SS4: *Avantajul competitiv sustenabil*. Avantajul competitiv sustenabil este acel avantaj competitiv care poate fi menținut pe o perioadă de timp lungă, în opoziție cu avantajul competitiv care este rezultatul strategiilor și operațiunilor pe termen scurt. Avantajul competitiv, sustenabil poate impulsiunea sustenabilitatea pentru a mări valoarea întregii firme, dacă el devine parte integrantă a strategiei sustenabile globale a firmei. Un studiu efectuat de Deloitte (2010, p. 18) sugerează că, pentru creșterea capacității firmei de a obține avantaje competitive sustenabile, sunt necesare îmbunătățiri în patru zone strategice. Prima zonă se regăsește în *corelarea strategiei sustenabilității cu strategia firmei*. O modalitate efectivă pentru coroborarea celor două strategii constă în stabilirea unor obiective specifice pentru un orizont de timp determinat, exprimate sub formă cantitativă și cu responsabili precizați pentru realizarea lor. Odată stabilite obiectivele, lor trebuie să li se aloce specialiștii necesari, resurse economice și pot fi inițiate colaborări noi, iar echipele de specialiști în domeniul sustenabilității pot fi ajutate să cerceteze organizația din interior. *Integrarea sustenabilității în operațiunile și procesele din întregul lanț al valorii* constituie altă sursă a avantajului competitiv sustenabil. Firma poate crea un model operațional care ia în considerare costurile

și beneficiile asociate sustenabilității din patru segmente, și anume lanțul aprovizionării, lanțul cererii, tehnologiile emergente și necesitatea unor noi reglementări. Firma trebuie să stabilească și să utilizeze unitățile de măsură potrivite, pentru a înțelege rezultatele existente și dorite în ceea ce privește sustenabilitatea și a evalua impactul operațiunilor ei sustenabile în întregul lanț al valorii. A treia sursă a avantajului competitiv sustenabil constă în *restructurarea colaborărilor mai puțin tradiționale și extinderea colaborării în zone sustenabile*. Colaborarea cu partenerii din lanțul valorii plasați în amonte și din aval, ca și cu parteneri externi așa cum sunt persoane din mediul academic sau ONG-uri pot ajuta firma să obțină soluții inovative în problemele sustenabilității. Colaborarea în amonte cu furnizorii poate consta în practici formale sub forma convențiilor de sponsorizare și grupurile de lucru pentru a împărtăși cele mai bune practici. Colaborarea în aval cu clienții, consumatorii și organizațiile pentru gestionarea deșeurilor pot include activități cum sunt implicarea clienților în procesul proiectării produselor, educarea utilizatorilor în privința practicilor potrivite de gestionare a deșeurilor sau cu guvernul pentru a susține infrastructura managementului reciclării și deșeurilor. Aceste colaborări, dar și colaborarea cu ONG-urile și cu comunitățile academice, științifice și de reglementare pot să stimuleze adoptarea soluțiilor sustenabile care sunt avantajoase atât pentru firmă, cât și pentru societate. În sfârșit, *stabilirea unei structuri de guvernare care este susținută de infrastructura potrivită* poate mări valoarea firmei și crea avantaje competitive sustenabile. Pe măsură ce firma progresa către nivelurile superioare ale maturității în efortul său pentru a deveni sustenabilă și creează avantaje competitive sustenabile, influența sa favorabilă devine mai vizibilă și mai substanțială, în comparație cu a rivalilor săi (Kern, 2011). Firma poate satisface mai bine cerințele clienților și ale furnizorilor, iar numărul clienților săi informați și importanți crește. Alt avantaj competitiv pe care firma îl poate obține este îmbunătățirea imaginii sale. Produsele ecologice se presupune că au o valoare mai mare și tot mai mulți consumatori preferă firmele care sunt ei convinși că procedează într-o manieră sustenabilă. De asemenea, evaluarea corectă a riscurilor create de schimbările climatice și reducerea lor pot constitui sursa avantajelor competitive.

4. Concluzii

4.1. Situația existentă a sustenabilității firmelor

Modelul actual al dezvoltării care este unul nesustenabil are drept efecte nedorite schimbările climatice, degradarea ecosistemului, epuizarea resurselor și inechitatea socială. Un nou model al dezvoltării solicită integrarea completă a sustenabilității în toate strategiile și operațiunile firmei. Sustenabilitatea se obține

greu însă și firma trebuie să depășească diferitele provocări care apar în fiecare etapă a procesului sustenabilității și să câștige noi abilități pentru a găsi soluții la aceste provocări. Firma care obține rezultate în condițiile sustenabilității trebuie să utilizeze resursele în mod responsabil, astfel încât ea nu numai să facă profit, dar nici să nu strice echilibrul existent al mediului și al societății. Componentele sustenabilității referitoare la protecția mediului, echitatea socială și economisirea resurselor pot fi considerate drept capital al firmei.

Conștientizarea problematicii sustenabilității de către firme a crescut în ultimii douăzeci de ani. Tot mai multe firme fac eforturi pentru a depăși provocările specifice obținerii sustenabilității și obțin performanțe tot mai sustenabile, așa cum reiese din rezultatele evaluărilor efectuate de binecunoscute organizații specializate în cercetări și consultanță. Prima concluzie a evaluărilor se referă la faptul că *tot mai multe firme fac eforturi permanente cu scopul de a câștiga sustenabilitatea și a-i îmbunătăți toate componentele*. Aceste firme obțin performanțe mai bune, pe măsură ce integrează sustenabilitatea tot mai bine în strategia lor generală și realizează programe și efectuează operațiuni sustenabile. A doua concluzie arată că *nici firmele foarte sustenabile nu reușesc întotdeauna să integreze toate componentele individuale ale sustenabilității într-un model echilibrat și acest fapt lasă destul loc pentru perfecționări viitoare*. A treia concluzie susține că *firmele mai mici rămân în urma celor mari în privința conștientizării și mai ales a performanțelor în domeniul sustenabilității*. Situația dovedește că rămân destule de făcut în viitor și că adevărata firmă sustenabilă rămâne să fie inventată. Chiar și în aceste condiții, sustenabilitatea îi răsplătește pe cei care o dețin și o folosesc, ca a patra concluzie. Firmele care gestionează corect mediul lor înconjurător și performanțele sociale au rezultate financiare superioare și, de fapt, creează mai multă valoare pentru toți cei interesați în rezultatele acestora, atrag și au clienți mai fideli.

Contribuția firmelor la construirea unui viitor promițător cu ajutorul sustenabilității se transformă în realitate numai dacă sustenabilitatea este considerată ca fiind un proces progresiv, care începe cu conformarea, continuă cu crearea unui lanț al valorii sustenabil și proiectarea bunurilor și serviciilor sustenabile și se termină cu dezvoltarea de noi modele ale dezvoltării companiei și crearea de platforme pentru practici viitoare. Pentru a realiza cu succes fiecare etapă a procesului de câștigare a sustenabilității, firma are nevoie de o strategie a sustenabilității ca strategie generală. Această strategie a firmei are drept obiectiv scopul general al firmei care include fiecare aspect al acesteia și relațiile sale.

4.2. Direcții pentru îmbunătățirea sustenabilității firmei în viitor

La nivel global, contribuția sustenabilității la un viitor mai bun este recunoscută și WBCSD a dezvoltat Vision 2050, care conturează calea pentru

realizarea societății globale sustenabile, până în anul 2050. Această cale ne va permite să ne încadrăm în limitele planetei Pământ, încetinind ritmul distrugerii ecosistemului, inclusiv climatul, pădurile, resursele piscicole și terenurile agricole și facilitând depășirea dificultăților omenirii cu ajutorul dezvoltării inclusive (UN Global Compact and the Principles for Responsible Investment. Communication of Progress 2012/13,2013). Vision 2050 conține cerințe pentru o nouă agendă a firmelor, încercând să convingă astfel firmele să depună eforturi pentru o puternică transformare care să sprijine îmbunătățirea sustenabilității. Firmele vor reuși să efectueze transformarea necesară îmbunătățirii sustenabilității lor, dacă vor pune în practică cel puțin următoarele patru strategii: managementul sustenabilității, inovația sustenabilă, ecoeficiența sustenabilă și obținerea și menținerea avantajelor competitive sustenabile.

Contribuția strategiilor sustenabile menționate la realizarea unei sustenabilități superioare va fi mai substanțială în viitor, dacă firmele le vor orienta în concordanță cu exigențele procesului sustenabilității cu cinci etape. Tot mai multe firme trebuie să înțeleagă faptul că nu trebuie să dăuneze, să concureze păstrându-și integritatea, să accepte și să respecte standardele UN Compact cu privire la comportamentul responsabil și să raporteze rezultatele obținute în domeniul sustenabilității în fiecare an. Implicarea firmelor care sunt liderii sustenabilității în colaborarea pe scară mai largă cu privire la cele mai bune practici cu scopul de a convinge în continuare asupra avantajelor sustenabilității este necesară, pentru ca un număr mai mare de firme să-și îmbunătățească rezultatele în privința sustenabilității. De asemenea, firmele trebuie să integreze sustenabilitatea în strategiile multifirme, astfel încât activitățile lor de bază să devină motorul soluțiilor față de provocările cu privire la impactul afacerilor și al produselor lor asupra mediului și societății. Sustenabilitatea trebuie să fie în continuare un obiectiv integrat și integral al întregii firme și un factor al succesului strategic, o breșă în derularea procesului dezvoltării și scopul final al procesului de inovare. Pentru a formaliza calea pentru evaluarea riscului pe termen lung al unei firme pe care o sugerează sustenabilitatea, firma trebuie să treacă în etapa următoare. În sfârșit, schimbarea sistemului existent trebuie să vizeze crearea unei metode mai bune pentru a măsura și evalua performanțele reale.

Firmele care aleg strategii și practici sustenabile vor fi în poziția să obțină valoarea ca urmare a măririi veniturilor cu ajutorul noilor bunuri și servicii, reducând costurile cu ajutorul ecoeficienței, gestionând riscurile operaționale și cele derivate din reglementări mai eficiente. De asemenea, ele vor putea să transforme active intangibile ca marca și reputația și să constituie rețele de colaborare cu clienții, concurenții și furnizorii, toate acestea impulsionând procesul de îmbunătățire a sustenabilității.

Bibliografie

- Danciu, V. (2006). *Marketing ecologic. Etica verde a producției și consumului*, Editura Economică, București
- Kucuk Yilmaz, Ayse; Kucuk, Ferzie (2010). *The Reputation Crisis: Risk Management based Logical Framework to Corporate Sustainability*, in Maria, Pomffyova (editor), *Process Management*, INTECH, 2010, April, Croatia
- Lemken, T., Helfert, Marlene, Kuhndt, M., Lange, F., Merten, T. (2010). *Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs*, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal, May
- Von Hauff, M., Kleine, A. (2009). "Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung", *Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH*, Munchen
- Wykman, A., Rockstrom, J. (2013). *Falimentul naturii. Negarea limitelor planetei*, Editura Compania, București
- Chapuy, P. (2009). "Le sens du developpement durable pour l'entreprise. L'apport de la perspective strategique", *Cahier du LIPSOR, Serie Recherche*, no. 9, Mars
- Eccles, R., Ioannou, I., Serafeim, G. (2012). "Is sustainability now the key to corporate success?", *The Guardian/Guardian Sustainable Business*, January
- Ellis, Tania (2011). "The 4C's for Sustainable Business", *The New Pioneers*, January
- Ikerd, J. (2011). "The Three Ecological Principles of Economic Stability", *CSRwire*, February
- Nidumolu, R., Pralahad, K.C., Rangaswami (2009). "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *The Magazine*, September
- Nidumolu, R. (2013). *Top Sustainable Business Strategies from 2012*, InnovaStrat, Inc., Santa Cruz, Ca, January
- Raderbauer, Marita (2011). *Strategic Sustainability-Strategic implementation of Sustainable Business practice in Viennese Accomodation*, University of Exeter, United Kingdom
- Samuelson, R. (2012). "Causes of the Crisis", *Real Clear Politics*, March, 19
- Weisberg, J. (2010). "What Causes the Economic Crisis? The best explanations for the great Recession", *Slate*, January, 9
- Azua, S. (2013). "Sustainable Strategies for the Future: Management, Innovation and Humanization", www.bmasi.net/documents/file/ Accessed on March 26
- Kern, J. (2013). "Funf Wettbewerbsvorteile für nachhaltige Unternehmen (Teil 1, 2)", www.hydrogenexpo.com/ Accessed on April 17
- Robertson, M. (2013). "Sustainability Ratings Report EIRIS", [www.eiris.org/files/research/publications/EIRIS Global Sustainability Report 2012.pdf](http://www.eiris.org/files/research/publications/EIRIS%20Global%20Sustainability%20Report%202012.pdf) Accessed on March 28
- Willard, B. (2012). "The New Sustainability Case of Sustainability", /Accessed on March 26, 2013
- *** "Economic Sustainability-the business of doing business", *R&D Report, The SIGMA Project*, 2001
- *** "Nachhaltige Entwicklung als Handlungsauftrag, *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit*", Mai 2012/Accessed on April 4, 2013
- *** "Nachhaltige Innovationen", *Sustainable Economics, Gesellschaft für angewandte Wirtschaftsethik*, www.angewandte-wirtschaftsethik.org/nachhaltige-innovationen/ Accessed on April 7, 2013
- *** "Organiser la contribution de l'Entreprise au Developpement Durable", *Entreprise pour l'Environment*, October, 2005
- *** "Responsabilite societale des entreprises, 15 fevrier, 2013, www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html/Accessed on April 2, 2013

-
- *** “Sustainable business practice. The Sustainable Scale Project”, *www.sustainablescale.org/Attractives Solutions/* Accessed on March 26, 2013
 - *** “Sustainability in Business today: A cross-industry view”, *Deloitte Development LLC*, 2010
 - *** “Sustainability. The Essential Strategy Needed for Your Business to Survive and Thrive”, *White Paper. ADP Total Source, Inc.*, Arlington, 2010
 - *** “Sustainability through Risk Management. A guide to embedding sustainability into corporate DNA using traditional management tools”, *Asher Innovation, Asherleaf Consulting*, May 2011
 - *** “Ten Sustainable Mega-forces with Growing Impact on Business Performance”, *www.sustainableplant.com/2012/03/* Accessed on March 29, 2013
 - *** UN Global Compact and the Principles for Responsible Investment. Communication of Progress 2012/13, FTSE Global Report 2012, *Responsible Investment FTSE Publications*, 2013, *www.ftse.com/About-us/Downloads/FTSE_UNGC-and_PRI_Report_2012_13.pdf/* Accessed on June 30, 2013
 - *** “What is Economic Sustainability?” *www.wisegeek.org/what-is-economic-sustainability/* Accessed on March 28, 2013