

SMART BUSINESS MODELS AND LOGISTICS NETWORKS IN THE NEW CIRCULAR ECONOMY

MODELELE DE BUSINESS INTELIGENTE ȘI REȚELELE LOGISTICE ÎN NOUA ECONOMIE CIRCULARĂ

Liliana STAVER (CONDRATCHI), cercet. șt.

Email: liliana.condratchi@ase.md

Academia de Studii Economice din Moldova

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu Bodoni 61, MD-2005

Tel.: (+373 22) 224128, fax: (+373 22) 221968, web site: www.ase.md

Abstract. This paper discusses the sustainability performance of the circular business models (CBM) and circular supply chains networks necessary to implement the concept on an organisational level and proposes a framework to integrate circular business models and circular supply chain network management towards sustainable development. Our research indicates circular business and circular supply chain network help in realising sustainability ambitions.

Keywords: business model innovation, business models, circular supply chain network, sustainable circular economy.

JEL CLASSIFICATION: L20, Q2, R3, L26

Dezvoltarea sustenabilă vizează satisfacerea nevoilor actuale fără a afecta capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile [WCED 1987], luând în considerare limita resurselor de pe Terra în fața dezvoltării umane [Meadows și colab. 1972; Meadows, Randers și Meadows, 2004], precum și sinergii și compromisuri între obiectivele economice, de mediu și cele sociale [Elkington 1997]. În baza obiectivelor precedente ale mileniului, Organizația Națiunilor Unite a propus 17 obiective de dezvoltare sustenabilă, care urmează să fie atinse până în 2030, inclusiv probleme legate de sărăcie, egalitate de gen, orașe durabile [United States, 2015].

Pentru a aborda dezvoltarea sustenabilă, conceptul de economie circulară câștigă din ce în ce mai mult interes și este văzut din ce în ce mai mult ca o soluție completă sau parțială la aceste provocări [Geissdoerfer și colab., 2017a]. Cu un sistem economic care minimizează risipa de resurse, reduce emisiile și scurgerile de energie din sistem, se speră că impactul asupra mediului poate fi redus, fără a pune în pericol creșterea și prosperitatea, în ansamblul său [Bakker și colab., 2014; Comisia Europeană, 2014; Evans, 2009; Webster, 2015]. Se spune că originile conceptului de *economie circulară* au fost introduse de David Pearce în 1990 și Andersen (2007) și Su și colab. (2013).

Economia circulară se bazează pe ideea de a pune businessul în serviciul tranziției către un sistem mai durabil. Ca actor unc cu cele mai multe resurse și capacități, companiile ar putea avansa considerabil această tranziție prin crearea de valoare suplimentară cu o rețea extinsă și gestionată mai proactiv de către părțile interesate [Geissdoerfer, Bocken și Hultink, 2016; Porter și Kramer, 2011; Nidumolu, Prahalad, și Rangaswami, 2009]. În special, conceptul de *schimbări de valoare* este decisiv în acest context, presupunem că, realizând o valoare care este fie ratată, distrusă, neinternalizată, sau nu este oferită în ciuda cererii existente pe piață, organizațiile nu pot aduce beneficii societății în timp ce nici nu câștigă în același timp avantaj competitiv [Yang și colab., 2016].

Considerăm ca și alți autori [Chesbrough și Rosenbloom, 2002; Doleski, 2015; Knyphausen-Aufsess și Meinhardt, 2002; Osterwalder și Pigneur, 2013] inovația *modelului de business* ca un instrument cheie pentru implementarea acestor schimbări în organizații datorită utilității conceptului

în analiza, structurarea, planificarea și comunicarea în fața complexității crescânde a configurațiilor și activităților organizaționale [Doleski, 2015; Knyphausen-Aufsess și Meinhardt, 2002].

Conceptul - *model de business* a devenit popular în anii 1990 odată cu apariția unui nou mecanism ce generează venituri care însoțește apariția conceptului de *e-commerce* [Osterwalder și Pigneur, 2005]. În acest context, a fost inițial folosit pentru a transmite investitorilor ideile de business mult mai simplu, dar cuprinzătoare, într-un interval scurt de timp [Knyphausen-Aufsess și Meinhardt, 2002]. În baza unor abordări comparative, definim *modelul de business* ca reprezentări simplificate ale elementelor unui sistem organizațional complex și interacțiunea dintre aceste elemente. Acesta din urmă determină propunerea de valoare a organizației, crearea și livrarea valorii, precum și captarea valorii și vizează analiza, planificarea și comunicarea în fața complexității tot mai mari. Mediul organizațional și rețeaua valorică sunt, de asemenea, luate în considerare în majoritatea abordărilor [Geissdoerfer și colab., În curs de examinare].

Cea mai mare diferență, fără îndoială, între modelele de business convenționale și cele concepute pentru economia circulară constă în elementul lor de creare și livrare a valorii, și în special în lanțul logistic (eng. Supply chain). Astfel folosim termenul de gestionare circulară a rețelei lanțului logistic GCRL (eng. Circular Supply Chain Network Management), care cuprinde configurarea și coordonarea lanțului logistic pentru a închide, îngusta, încetini, intensifica și dematerializa *fluxul resurselor în bucle*. În ciuda importanței GCRL pentru MBC (Modelul de Business Circular) și, prin urmare, pentru implementarea economiei circulare, aceasta rămâne un domeniu de cercetare destul de neexplorat [Homrich și colab., 2017]. Mai mult, este important să contextualizăm GCRL cu alte concepte conexe, dar nu aceleași, cum ar fi managementul sustenabil al rețelei lanțului logistic (MSRL) [Wu și Pagell, 2011] sau managementul lanțului logistic verde (MLLV) [Wu și Pagell, 2011], în care buclele închise nu sunt o problemă de bază. Pentru a contribui la cunoștințele incipiente despre GCRL și a adăuga informații din industrie în domeniul MBC, prezenta cercetare își propune să vină cu un cadru pentru integrarea modelelor de business circular și a gestionării circulare a rețelei lanțului logistic pentru o dezvoltare sustenabilă.

Această lucrare prezintă cele două concepte cheie care stau la baza acestei cercetări, modelele de business circular (MBC) și rețelele de lanțuri logistice circulare (RLC), astfel prezentând rolul lor în dezvoltarea sustenabilă.

Modele de business circular. Sistemul economic circular evită risipa și încearcă să păstreze valoarea inerentă a produselor atâta timp cât este posibil [Comisia Europeană, 2014]. Scopul acestui abordări este de a reduce la minimum consumul de resurse prin reciclarea materialelor și / sau a energiei după faza de utilizare pentru a evita scurgerile din sistem [Fundația Ellen MacArthur, 2013]. Pentru a utiliza potențialul analitic, strategic și comunicațional al modelului de business sustenabil, pentru a integra conceptul de "sustenabil" la nivel organizațional, trebuie adăugate trei elemente primare: crearea de valoare durabilă, gestionarea mai proactivă a unui set mai cuprinzător de părți interesate și perspectiva pe termen lung [Geissdoerfer și colab., 2016; 2017b; în curs de revizuire]. Sintetizăm acest lucru dintr-o gamă tot mai mare de definiții ale conceptului MBS din literatură. Aceste elemente cheie pot fi găsite, printre altele, în definițiile lui Boons (2013), care abordează nu numai crearea unei valori superioare pentru clienți, ci și beneficiile societății private și publice; Schaltegger și colab. (2012), care evidențiază valoarea socială și valoarea la clienți, avantajele economice și atenuarea preocupărilor sociale și de mediu, Stubbs și Cocklin (2008), subliniază cooperarea cu o gamă largă de părți interesate, iar Evans, Rana și Short (2014), se concentrează atât pe crearea valorii sociale, de mediu și valoarea economică, cât și pe alinierea intereselor unui număr mai mare de părți interesate, care depășește valoarea financiară pentru clienți și acționari.

După Bocken și colab. (2016), considerăm modelele de business pentru economia circulară ca o clasă sau strategie generică pentru modele de business sustenabile.

Modelele de business circular pot fi definite ca Modele de business sustenabil - sunt modele de afaceri care vizează soluții pentru dezvoltare durabilă prin crearea unei valori monetare și nemonetare, suplimentare, prin gestionarea pro-activă a mai multor părți interesate și încorporează o perspectivă pe termen lung - care vizează în mod specific soluții pentru economia circulară printr-un lanț de valoare circular și alinierea stimulentelelor părților interesate.

În ceea ce privește propunerea de valoare, obiectivul de bază și viziunea organizației traduse în oferte (produse și servicii) trebuie să asigure venituri pentru a compensa costurile directe și a celor indirecte, să fie proiectate în conformitate cu abordări precum proiectarea ecologică și proiectarea pentru demontare, pentru a asigura societății bunăstare și, în cele din urmă, pentru a garanta capacitatea pe termen lung cu privire la abordarea problemelor economice, de mediu și a celor sociale. În ceea ce privește crearea valorii și sistemul de livrare pentru MBC, este esențial să se dezvolte o rețea de valoare cu părțile interesate care să fie motivate și să contribuie la viabilitatea economică, beneficiile de mediu, preocupările sociale și pregătirea pentru provocările pe termen lung ale afacerilor asociate. În cele din urmă, valoarea captată de sistemul asociat cu MBC include nu numai partea economică, ci și conservarea resurselor naturale și bunăstarea societății atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Managementul circular al rețelei lanțului logistic. Termenul de management al lanțului logistic (eng. Supply Chain Management) a fost inventat pentru prima dată de Oliver și Webber în 1982 [Christopher, 2016; Stadtler și colab., 2015], iar interesul pentru subiect a crescut rapid de atunci [Cooper și Ellram 1993]. Astăzi, subiectul este cercetat de o gamă largă de discipline, de la managementul operațiunilor la psihologie [Burgess și colab., 2006], rezultând un spectru de literatură care depășește cca 70.000 de articole, cărți și reviste [Asgari și colab., 2016]. În consecință, nu există aproape nici-o revistă de marketing, producție, distribuție, managementul clienților sau transport care să nu conțină unul sau mai multe articole în domeniul logisticii [Ross 1998].

Acest interes imens pentru MLL, îmbinat cu cunoștințele din diferite discipline și unități funcționale din cadrul organizațiilor și diversitatea largă a metodologiei de cercetare utilizate [Burgess și colab., 2006] conduc la o gamă largă de definiții și înțelegeri ale subiectului [vezi, de exemplu, New 1997; Lummus și colab., 2001; Mentzer și colab., 2001; Kauffman, 2002]. Pe baza mai multor definiții și a articolelor analizate, definim MLL ca fiind configurarea și coordonarea funcțiilor organizaționale de marketing, vânzări, cercetare și dezvoltare, producție, logistică, IT, finanțe și servicii pentru clienți în cadrul și între unitățile de afaceri și organizații privind îmbunătățirea eficacității și eficienței operative a sistemului logistic, per ansamblu, și generarea de avantaje competitive. MLL depinde de rețeaua organizațiilor, deoarece o singură întreprindere nu deține întregul set de competențe și resurse necesare pentru a oferi valoare. La rândul lor, configurațiile acestor rețele sunt diverse în funcție de anumite atribute (cum ar fi comportamentul dinamic, nivelul de încredere între participanții în rețea (noduri), partajarea riscurilor sau beneficiilor, dispersia geografică etc.), în funcție de caracteristicile fiecărei organizații care reprezintă nodul rețelei logistice (cum ar fi strategie, poziția în lanțul valoric, gradul de influență etc.), precum și tipul de produs (tangibilitate, personalizare, variabilitate etc.) [Taylor și colab., 2001]. O altă problemă fundamentală este tipul de colaborare între organizații, care variază în funcție de nivelul de formalizare, angajamentul și durata relației: tranziție simplă pe piață, acord necontractual, acord contractual, asociere în parteneriate și companie integrată [Jagdev și Thoben, 2001]. Această discuție este deosebit de relevantă în contextul sustenabilității corporative, deoarece o rețea puternică de

colaborare tinde să fie crucială în ceea ce privește îmbunătățirea performanței sustenabilității [MacCarthy și Jayarathne, 2011].

Există, de asemenea, definiții mai restrânse în literatură, care de obicei se concentrează funcțional pe achiziții și definesc MLL ca selecția strategică, colaborare și control al furnizorilor. În timp ce aceste definiții au avantaje pentru activitatea operațională în practică, alegem definiția cea mai cuprinzătoare care ne permite o aplicabilitate mai largă a discuției noastre. În funcție de definiție, MLL poate fi o parte importantă sau aproape identică cu conceptul de lanț valoric [Porter, 2004] și cu crearea și livrarea valorii [Richardson, 2008]. Prin urmare, este o parte esențială a modelului de business al organizațiilor [Knyphausen-Aufsess și Meinhardt, 2002; Richardson, 2008] și joacă un rol crucial în transformarea acestuia pentru economia circulară. Rețelele organizaționale sunt chemate să reevalueze cum și unde se adaugă, se consumă și se recuperează valoarea [Barber, Beach și Zolkiewski, 2012].

Diferențele în lanțurile logistice ale modelelor de business convențional și circular provin din închiderea necesară, încetinirea și îngustarea fluxurilor de materiale și energie [Bocken și colab., 2016]. Presupunem că MBC-urile obțin cele mai bune performanțe de sustenabilitate, dacă toate elementele modelului de business sunt aliniate pentru a susține aceste trei funcții (propunerea de valoare, crearea și livrarea valorii și captarea valorii [Richardson, 2008]). Deși există deja câteva recenzii privind lanțurile logistice sustenabile și „verzi”, cum ar fi [Abbasi și Nilsson, 2012; Ashby, Leat și Hudson-Smith, 2012; Carter și Liane Easton, 2011; Fahimnia, Sarkis și Davarzani, 2015; Gimenez și Tachizawa, 2012; Majid Eskandarpour și colab., 2015; Sarkis și colab., 2011; Seuring și colab., 2008; Srivastava, 2007] și un număr special din Journal of Cleaner Production [JCP, 16 (15), 2008], literatura de profil cu privire la lanțurile logistice pentru economia circulară este destul de tânără, referindu-se mai ales la lanțurile logistice cu buclă închisă, până în prezent având puține recenzii [Govindan și colab., 2015; Daniel și colab., 2009; Stindt și Sahamie, 2014]. Literatura existentă despre economia circulară este incompletă, referindu-se în principal la implementările sale în China (inclusiv abordări academice uneori dubioase [Ying și Li-jun, 2012]), cu o revizuire în contextul lanțurilor logistice cu deșeurile provenite din industria energetică [Pan și colab., 2014].

Pe baza acestei literaturi, definim Managementul rețelei lanțului logistic circular (MRLLC) ca configurarea și coordonarea a funcțiilor organizaționale de marketing, vânzări, cercetare și dezvoltare, producție, logistică, IT, finanțe și servicii pentru clienți în cadrul și între unitățile de afaceri și organizații pentru a închide, încetini, intensifica, restrânge și dematerializa buclele de energie pentru a minimiza risipa de resurse, generarea de deșeuri și emisiile din sistem, îmbunătățirea eficacității și eficienței sale operative și generarea de avantaje competitive.

Menționând importanța lanțului valoric pentru modelul de business și necesitatea alinierii tuturor elementelor modelului de business pentru performanțe optime de durată, se poate argumenta că MRLLC vizează încurajarea dezvoltării sustenabile și ar trebui să încorporeze caracteristici MBS. Astfel, MRLLC pentru dezvoltare sustenabilă ar trebui să cuprindă crearea unei valori monetare și nemonetare suplimentare, un management proactiv al mai multor părți interesate și o perspectivă pe termen lung.

CONCLUZII

Lanțul logistic circular, poate contribui la dezvoltarea sustenabilă prin promovarea obiectivelor economice, de mediu și a celor sociale; gestionarea proactivă a părților interesate; inclusiv o perspectivă pe termen lung; și închiderea, încetinirea, intensificarea, îngustarea și dematerializarea buclelor de resurse.

Toate modelele de business ale companiilor depind de schimbarea comportamentului consumatorilor și furnizorilor, deoarece MBC și MRLLC cer o schimbare sistemică și de paradigmă. De exemplu, percepția calității produselor clienților companiilor din materialul reciclat sau recondiționat a avut tendința de a fi mai mică decât pentru produsele tradiționale, rezultând prețuri de realizare mult mai mici. Acest lucru se întâmplă în ciuda cerințelor de calitate ridicată ale produselor și a avantajelor relativ mici în structura costurilor acestora.

În general, această cercetare trebuie văzută ca fiind printre primii pași în evaluarea demersului de "circular", care contribuie într-adevăr ca întreprinderile și rețelele lor logistice să devină mai durabile. Pentru a confirma și completeze aceste etape, va fi de drept o evaluare sistemică a contribuției acestora la obiectivele dezvoltării sustenabile.

BIBLIOGRAFIE

1. Abbasi Maisam, Fredrik Nilsson, "Themes and Challenges in Making Supply Chains Environmentally Sustainable." 2012. În: *Supply Chain Management: An International Journal* 17 (5): 517–30
2. Asgari Nasrin, Ehsan Nikbakhsh, Alex Hill și Reza Zanjirani Farahani, "Supply Chain Management 1982–2015: A Review.", 2016. În: *IMA Journal of Management Mathematics* 27 (3): 353–79
3. Ashby Alison, Mike Leat și Melanie Hudson-Smith., "Making Connections: A Review of Supply Chain Management and Sustainability Literature.", 2012. În: *Supply Chain Management: An International Journal* 17 (5): 497–516
4. Bakker C. A., M.C. den Hollander E. van Hinte și Yvo Zijlstra, *Products That Last - Product Design for Circular Business Models*. Delft: TU Delft Library, 2014
5. Barber Kevin D., Roger Beach și Judy Zolkiewski, "Environmental Sustainability: A Value Cycle Research Agenda.", 2012. În: *Production Planning & Control* 23 (2–3): 105–19
6. Bocken Nancy M. P., Conny Bakker și Ingrid De Pauw, "Product Design and Business Model Strategies for a Circular Economy.", 2016. În: *Journal of Industrial and Production Engineering* 1015 (0):, 20.
7. Burgess Kevin, Prakash J. Singh și Rana Koroglu, "Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research.", 2006. În: *International Journal of Operations & Production Management* 26 (7): 703–29
8. Carter Craig R. și P. Liane Easton, "Sustainable Supply Chain Management: Evolution and Future Directions", 2011. În: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (1): 46–62
9. Chesbrough H. și RS Rosenbloom, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", 2002. În: *Industrial and Corporate Change* 11 (4): 723–763
10. Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. London: Financial Times/Pearson Education, 2016
11. Cooper Martha C. și Lisa M. Ellram. "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy", 1993. În: *The International Journal of Logistics Management* 4 (2): 13–24
12. Doleski O. D., *Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models*, 2015
13. Elkington, J., *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: John Wiley and Sons, 1997
14. Fundația Ellen-MacArthur, "Towards the Circular Economy: Economy and Business Rationale for Accelerated Transition." Vol. 1, 2013
15. Comisia Europeană. "Towards a Circular Economy: A Zero Waste Programme for Europe. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions."

- https://scholar.google.co.uk/scholar?hl=en&q=European+Commission%2C+2014.+Towards+a+circular+economy%2C+A+zero+waste+programme+for+Europe.&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sctp=#0,2014
16. Evans Steve, *Towards a Sustainable Industrial System: With Recommendations for Education, Research, Industry and Policy*. Cambridge: University of Cambridge, 2009
 17. Evans Steve, Padmakshi Rana și Samuel W. Short. "Final Set of Tools and Methods That Enable Analysis of Future Oriented, Novel, Sustainable, Value Adding Business Models and Value-Networks." *EU SustainValue Project Deliverable 2.6.*, 2014
 18. Fahimnia Behnam, Joseph Sarkis și Hoda Davarzani. "Green Supply Chain Management: A Review and Bibliometric Analysis", 2015. În: *International Journal of Production Economics* 162 (April): 101–14
 19. Geissdoerfer Martin, Nancy Maria Petronella Bocken și Erik Jan Hultink. "Design Thinking to Enhance the Sustainable Business Modelling Process", 2016. În: *Journal of Cleaner Production* 135: 1218–32.
 20. Geissdoerfer Martin, Paulo Savaget, Nancy M.P. Bocken și Erik Jan Hultink. "The Circular Economy – A new sustainability paradigm?", 2017. În: *Journal of Cleaner Production*, 143: 757–768.
 21. Geissdoerfer Martin, Paulo Savaget și Steve Evans. "The Cambridge Business Model Innovation Process", 2017. În: *Procedia Manufacturing* 8: 262-269
 22. Gimenez Cristina și Elcio M. Tachizawa. "Extending Sustainability to Suppliers: A Systematic Literature Review", 2012. În: *Supply Chain Management: An International Journal* 17 (5): 531–43
 23. Govindan Kannan Hamed Soleimani și Devika Kannan. "Reverse Logistics and Closed-Loop Supply Chain: A Comprehensive Review to Explore the Future", 2015. În: *European Journal of Operational Research* 240 (3): 603–26
 24. Homrich A.S., Galvão G., Abadia L.G., Carvalho M.M. The Circular Economy Umbrella: Trends and Gaps on Integrating Pathways, 2017. În: *Journal of Clean Prod.* 175
 25. Jagdev H. S., Thoben K., "Anatomy of Enterprise Collaborations", 2001. În: *Production Planning & Control* 12 (5): 437–51
 26. Kauffman Ralph G., "Supply M Anagement: What's in a Name? Or, Do We Know Who We Are?". 2002. În: *The Journal of Supply Chain Management* 38 (4). Blackwell Publishing Ltd: 46–50.
 27. Knyphausen-Aufsess D., Zu. Y. Meinhardt, "Revisiting Strategy: Ein Ansatz Zur Systematisierung von Geschäftsmodellen", 2002. În: *Zukünftige Geschäftsmodelle*, Springer.
 28. Lummus Rhonda R., Dennis W. Krumwiede, Robert J. Vokurka, "The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition". 2001. În: *Industrial Management & Data Systems* 101 (8): 426–32
 29. MacCarthy B.L., P.G.S.a. Jayarathne, "Sustainable Collaborative Supply Networks in the International Clothing Industry: A Comparative Analysis of Two Retailers". 2011. În: *Production Planning & Control* 23 (4): 252–68
 30. Majid Eskandarpour, Pierre Dejax, Joe Miemczyk, Olivier Péton, "Sustainable Supply Chain Network Design: An Optimization-Oriented Review". 2015. În: *Omega* 54: 11–32.
 31. Meadows Donella H., Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens-III, *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. 1972, 5th ed. New York: Universe Books.
 32. Meadows Donella H., Jorgen Randers, Dennis Meadows. *Limits to Growth: The 30-Year Update*. 2004. 1st ed. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
 33. Mentzer John T., William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, Zach G. Zacharia, "DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT". 2001. În: *Journal of Business Logistics* 22 (2). Blackwell Publishing Ltd: 1–25
 34. New Stephen J. "The Scope of Supply Chain Management Research". 1997. În: *Supply Chain Management: An International Journal* 2 (1): 15–22
 35. Nidumolu Ram C. K. Prahalad, M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation". 2009. În: *Harvard Business Review* 87 (9): 56–64.
 36. Osterwalder A., Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2013.
 37. Pan Shu Yuan, Michael Alex Du, I. Te Huang, I. Hung Liu, E. E. Chang, Pen Chi Chiang, "Strategies on Implementation of Waste-to-Energy (WTE) Supply Chain for Circular Economy System: A Review". 2014. În: *Journal of Cleaner Production* 108. Elsevier Ltd: 409–21.
 38. Porter Michael E., *Competitive Advantage*. 2004. New York: Free Press.

39. Porter Michael E., Mark R. Kramer, "Creating Shared Value". 2011. În: *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62–77.
40. Richardson James, "The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution". 2008. În: *Strategic Change* 17 (5–6): 133–44
41. Ross D. F., *Competing through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies through Supply Chain Partnerships*. 1998. New York: Chapman and Hall.
42. Rungtusanatham M. Johnny, Thomas Y. Choi, David G. Hollingworth, Zhaohui Wu, Cipriano Forza, "Survey Research in Operations Management: Historical Analyses". 2003. În: *Journal of Operations Management*. Vol. 21
43. Sarkis Joseph, Qinghua Zhu, Kee-Hung Lai, "An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature". 2011. În: *Intern. Journal of Production Economics* 130: 1–15
44. Seuring Stefan, Martin Müller, Martin Muller, "From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management". 2008. *Journal of Cleaner Production* 16 (15): 1699–1710
45. Srivastava Samir K., "Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review". 2007. În: *International Journal of Management Reviews* 9 (1): 53–80
46. Stadler Hartmut, Christoph Kilger, Herbert Meyr, *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies*. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer
47. Stahel Walter, *The Performance Economy*. 2010. Basingstoke, New York: Palgrave MacMillan
48. Stindt Dennis, Ramin Sahamie, "Review of Research on Closed Loop Supply Chain Management in the Process Industry". 2014. În: *Flexible Services and Manufacturing Journal* 26 (1–2): 268–93
49. Stubbs W., C. Cocklin, "Conceptualizing a 'Sustainability Business Model'". 2008. În: *Organization & Environment* 21: 103–27
50. Taylor Publisher, K. Thoben, H. S. Jagdev, "Typological Issues in Enterprise Networks". 2001. În: *Production* 12 (5): 421–36
51. United Nations, "Global Sustainable Development Report". 2015. Lowe-Martin
52. V. Daniel R. Guide Jr., Luk N. Van Wassenhove, "OR FORUM—The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research". 2009. În: *Operations Research* 57 (1): 10–18
53. WCED. "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Acronyms and Note on Terminology Chairman' S Foreword". 1987. Oxford University Press, Oxford
54. Webster Ken, *The Circular Economy: A Wealth of Flows*. 2015. Isle of Wight: Ellen MacArthur Foundation.
55. Wu Zhaohui, Mark Pagell, "Balancing Priorities: Decision-Making in Sustainable Supply Chain Management". 2011. În: *Journal of Operations Management* 29 (6). Elsevier B.V.: 577–90
56. Yang M., S. Evans, D. Vladimirova, P. Rana, "Value Uncaptured Perspective for Sustainable Business Model Innovation". 2016. În: *Journal of Cleaner Production* in press: 1–11
57. Ying Jiang, Zhou Li-jun, "Study on Green Supply Chain Management Based on Circular Economy". 2012. În: *Physics Procedia* 25. Elsevier Srl: 1682–88
58. Zhu Qinghua, Joseph Sarkis, "Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises". 2012. În: *Journal of Operations Management* 22 (3): 265–89