

Analiza sustenabilității corporative în domeniul agroalimentar. Studiu de caz: TONELI HOLDING S.A.

Analysis of corporate sustainability in the agri-food sector. Case study: TONELI HOLDING S.A.

Daniel Robert Oancea¹

¹ Faculty of Agrifood and Environmental Economics, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania; oanceadaniel21@stud.ase.ro

Rezumat: Lucrarea analizează evoluția sustenabilității corporative în sectorul agroalimentar românesc, utilizând studiul de caz al grupului Toneli Holding S.A. între 2022-2024. Obiectivul central vizează evaluarea performanței prin prisma celor trei piloni ESG: mediu, social și guvernare. Metodologia de cercetare îmbină analiza comparativă cu tehnici de prelucrare cantitativă a datelor extrase din rapoartele oficiale de sustenabilitate. Studiul monitorizează indicatori precum independența energetică și economia circulară, verificând alinieră la standardele europene ESRS. Rezultatele evidențiază o transformare strategică majoră, compania atingând un grad de independență energetică de 30% și o rată de valorificare a deșeurilor de peste 95%. Concluziile subliniază că integrarea practicilor verzi în modelul operațional generează reziliență economică și avantaj competitiv, demonstrând maturitatea organizațională în contextul tranziției spre o economie neutră.

Cuvinte cheie: sustenabilitate corporativă; sector agroalimentar; standarde ESRS; economie circulară

Abstract: The paper analyzes the evolution of corporate sustainability in the Romanian agri-food sector, using the case study of the Toneli Holding S.A. group between 2022-2024. The central objective is to evaluate performance through the lens of the three ESG pillars: environmental, social, and governance. The research methodology combines comparative analysis with quantitative data processing techniques extracted from official sustainability reports. The study monitors indicators such as energy independence and the circular economy, verifying alignment with European ESRS standards. The results highlight a major strategic transformation, with the company achieving 30% energy independence and a waste recovery rate of over 95%. The conclusions emphasize that integrating green practices into the operational model generates economic resilience and competitive advantage, demonstrating organizational maturity in the context of the transition to a neutral economy.

Keywords: corporate sustainability; agri-food sector; ESRS standards; circular economy

Clasificare JEL: M14, Q13, Q56,
Clasificare REL: 11F, 18B, 20C

Introducere

În contextul actual, sustenabilitatea corporativă a evoluat de la o inițiativă voluntară la o necesitate strategică pentru reziliența economică, sectorul agroalimentar având un rol crucial în acest proces. Adoptarea reglementărilor europene, precum Directiva CSRD și standardele

ESRS, impune o transparență riguroasă, obligând organizațiile să integreze obiectivele de mediu în nucleul lor operațional. Pentru industria avicolă, această tranziție implică decuplarea producției de impactul ecologic, transformând eficiența resurselor într-un avantaj competitiv major (Rădulescu et al., 2026; Petrariu, 2021). Studiul de caz asupra grupului Toneli Holding S.A. oferă o perspectivă relevantă asupra modului în care un lider de piață reușește să optimizeze consumurile și să își consolideze reputația prin conformitate ecologică și inovare tehnologică.

Obiectivele principale ale cercetării vizează evaluarea multidimensională a performanței de sustenabilitate a grupului Toneli pe parcursul perioadei 2022-2024, urmărind transformarea organizației dintr-un consumator industrial tradițional într-un actor proactiv pe piața energiei verzi. Scopul central al demersului științific este identificarea modului în care investițiile în infrastructură, precum instalarea sistemelor fotovoltaice și modernizarea halelor de producție, au influențat indicatorii de performanță energetică și amprenta de carbon. De asemenea, lucrarea își propune să analizeze eficiența mecanismelor de economie circulară implementate, evaluând capacitatea grupului de a transforma subprodusele organice în resurse valoroase pentru agricultură, contribuind astfel la închiderea buclei de producție.

Metodologia de cercetare utilizată în elaborarea acestui studiu este una mixtă, îmbinând abordări calitative și cantitative pentru a asigura o viziune de ansamblu asupra fenomenului analizat. Cercetarea se bazează pe colectarea și prelucrarea datelor secundare provenite din Rapoartele de Sustenabilitate ale Toneli Holding S.A. aferente anilor 2022, 2023 și 2024, reprezentând sursa primară de informații auditate. Din punct de vedere cantitativ, s-a aplicat analiza comparativă a indicatorilor numerici de consum, producție și resurse umane, pentru a evidenția dinamica și ratele de progres în intervalul de referință. Complementar, abordarea calitativă a presupus utilizarea analizei documentare și a observației logice, metode esențiale pentru a evalua conformitatea strategică a grupului cu reglementările europene. Prelucrarea informațiilor a fost realizată prin tehnici de agregare și sinteză tabelară, permițând interpretarea evoluției companiei dintr-o perspectivă sistemică, validând totodată ipoteza conform căreia digitalizarea și energia verde reprezintă pilonii stabilității economice viitoare în industria agroalimentară.

1. Analiza bibliometrică și revizuirea literaturii de specialitate

Sustenabilitatea corporativă a evoluat de la un concept periferic la o necesitate strategică, fiind definită în literatura de specialitate ca abilitatea unei organizații de a genera valoare pe termen lung prin echilibrarea dimensiunilor economice, sociale și de mediu. În sectorul agroalimentar, acest concept capătă valențe specifice, deoarece companii precum Toneli Holding S.A. operează în sisteme de integrare verticală unde managementul resurselor naturale influențează direct viabilitatea economică. Conform lui Bocken et. al (2014), sustenabilitatea nu trebuie privită ca o sumă de inițiative verzi izolate, ci ca o reconfigurare a

modelului de afaceri prin arhetipuri ce integrează valoarea socială și de mediu în activitatea de bază a organizației.

Modalitățile de determinare a sustenabilității s-au diversificat semnificativ, trecând de la raportări narative la sisteme complexe de indicatori cuantificabili. Schaltegger și Wagner (2011) propun utilizarea sistemelor de măsurare a performanței de sustenabilitate (SPM) pentru a monitoriza progresul tehnologic. Pentru un producător industrial precum Toneli, determinarea sustenabilității se realizează prin monitorizarea riguroasă a consumurilor de energie (rețea vs. regenerabil) și a eficienței utilizării materiilor prime. Evoluția companiei între 2022 și 2024, marcată de trecerea la standardele europene de raportare (ESRS), confirmă ipoteza lui Morioka și de Carvalho (2016), conform căreia standardizarea raportării este esențială pentru a reduce decalajul dintre promisiunile strategice și rezultatele operaționale concrete. Astfel, determinarea nivelului de sustenabilitate la Toneli nu mai este un proces intern subiectiv, ci unul aliniat cerințelor ESRS E1 (Schimbări climatice) și E5 (Economie circulară).

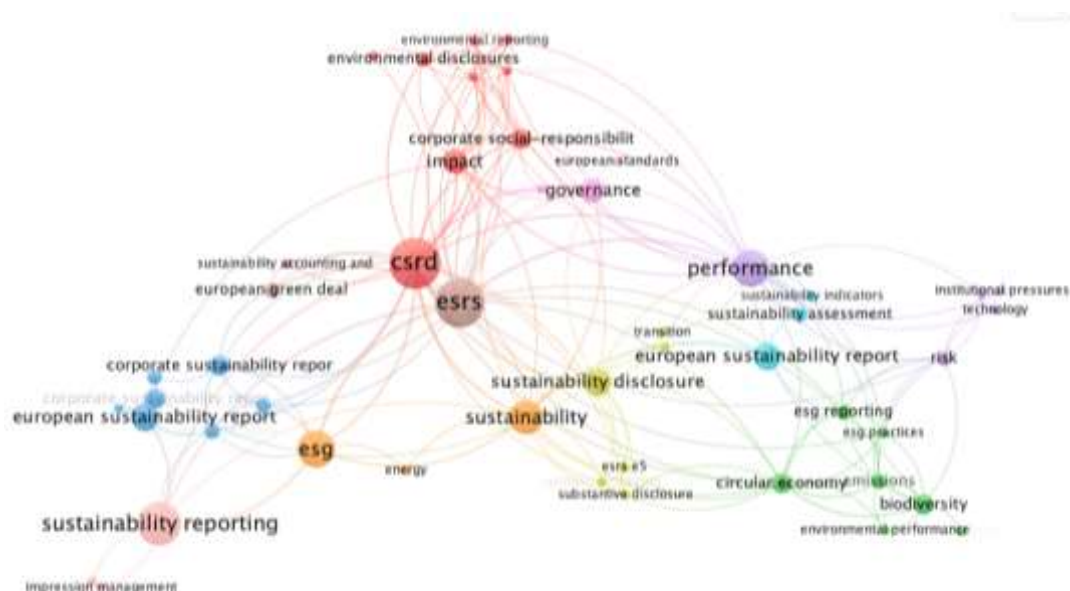


Figura 1. Cuvinte cheie cele mai citate, asociate analizei sustenabilității corporative din baza de date Web of Science

Sursa: Prelucrare proprie cu ajutorul soft-ului VOSviewer a datelor de pe platforma Web of Science

Figura 1 ilustrează harta cuvintelor cheie cele mai citate în privința temei sustenabilității și raportării nefinanciare. Cele mai des utilizate concepte din articolele publicate în baza de date Web of Science au fost: „CSRD”, „ESRS”, „sustainability reporting”, „performance” și „ESG”. Această configurație a cuvintelor cheie evidențiază o orientare masivă a cercetării către noi cadre de reglementare europene. Tendința confirmă ipoteza formulată de Morioka și Carvalho (2016), care subliniau faptul că standardizarea raportării este mecanismul critic pentru a reduce decalajul dintre promisiunile strategice ale companiilor și rezultatele lor operaționale concrete.



Figura 2. Categoriile în care se împart publicațiile
Sursa: Web of Science Analyze Results

Figura 2 prezintă distribuția publicațiilor pe domenii de cercetare conform Web of Science. Se observă o predominanță a științelor mediului (6.647 articole) și a tehnologiilor sustenabile (6.014 articole), însă acestea sunt strâns urmate de categoriile Management și Business Finance. Această convergență de domenii validează perspectiva lui Engert et al. (2016) privind integrarea necesară a sustenabilității în managementul strategic. Faptul că tema nu mai este izolată doar în sfera ecologică, ci migrează spre zona financiară, demonstrează că sustenabilitatea a devenit, așa cum argumentau autorii citați, o componentă intrinsecă a competitivității strategice.

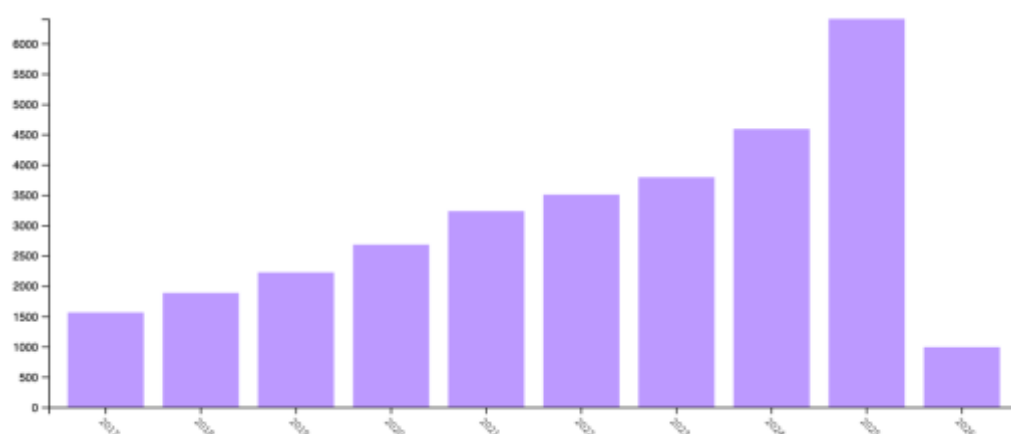


Figura 3. Articole publicate în perioada 2017 – 2026
Sursa: Web of Science Analyze Results

Figura 3 ilustrează evoluția numerică a producției științifice, marcând o creștere accelerată de la 1.561 de articole în 2017 la un vârf de peste 6.400 articole în 2025. Această expansiune rapidă a literaturii de specialitate reflectă urgența globală a tematicii și interesul academic masiv pentru operaționalizarea sustenabilității. Deși anul 2026 figurează cu un număr parțial

de documente (990), ritmul de publicare susține premisele unui model de creștere exponențială, validând relevanța continuă a instrumentelor de analiză bibliometrică pentru a naviga acest volum imens de date.

Metodologia utilizată pentru realizarea hărților vizuale și analiza tendințelor publicațiilor din prezenta lucrare urmează modelul riguros propus de Pătărlăgeanu et al. (2020) în studiul performanței domeniilor verzi. Similar demersului autorilor menționați, care au documentat interesul științific prin realizarea unui inventar al activității de publicare în sfera achizițiilor publice verzi, cercetarea de față adoptă o metodologie de tip cantitativ. Aceasta presupune interogarea bazelor de date internaționale (în acest caz, Web of Science, spre deosebire de platforma Scopus utilizată de Pătărlăgeanu et al.) pentru a extrage un volum reprezentativ de documente științifice ce conțin termeni-cheie asociați sustenabilității corporative. Aplicarea acestui model bibliometric permite transformarea unor date brute în indicatori de impact, oferind o perspectivă obiectivă asupra modului în care valorile dezvoltării durabile sunt transpuse în literatura de specialitate, facilitând totodată identificarea polilor de interes academic și a evoluției temporale a conceptelor de tip CSRD sau ESRS.

2. Metodologia cercetării și analiza indicatorilor folosiți în model

Obiectivul central al acestui capitol este prezentarea riguroasă a demersului metodologic utilizat pentru evaluarea performanței grupului Toneli Holding S.A. Într-un context economic marcat de tranziția către standarde stricte (CSRD/ESG), analiza s-a concentrat pe identificarea punctelor de convergență dintre eficiența operațională și stabilitatea financiară. Această abordare este susținută de Galbreath (2017), care argumentează că structura și strategia unei organizații sunt determinate de necesitatea de a răspunde așteptărilor tot mai mari ale părților interesate în materie de responsabilitate socială și guvernanță.

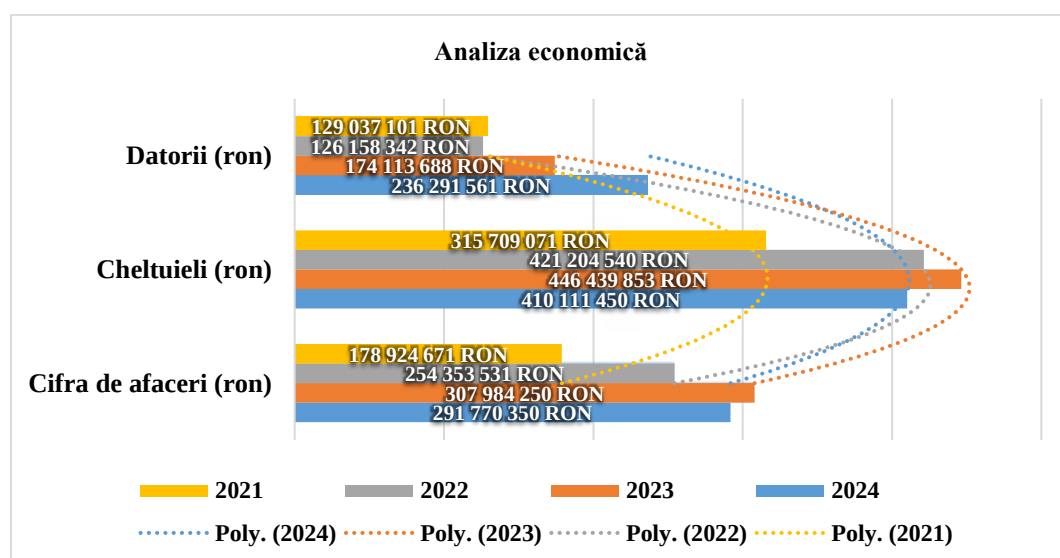
Cercetarea are drept scop analiza sustenabilității corporative în cadrul Toneli Holding S.A., utilizând o metodologie bazată pe indicatori financiari și operaționali extrași din datele interne ale companiei (Toneli Holding S.A., 2024). Prelucrarea datelor a fost realizată cu ajutorul software-ului Microsoft Excel, instrument ce a facilitat centralizarea informațiilor pentru perioada 2021-2024 și a permis fundamentarea analizei longitudinale. Rezultatele acestei procesări, materializate sub forma graficelor de tendință și a indicatorilor de performanță, sunt prezentate și interpretate detaliat în cadrul Capitolului 3, dedicat analizei rezultatelor obținute. Această abordare metodologică facilitează observarea modului în care dezvoltarea durabilă este integrată la nivel microeconomic, conform modelelor teoretice propuse de Bran et al. (2011) privind sustenabilitatea la nivel de corporație.

Selecția indicatorilor a fost dictată de specificul activității de producție integrată a grupului, urmărind să ofere o imagine duală: pe de o parte, o analiză economică riguroasă a performanței financiare și, pe de altă parte, o demonstrație a evoluției sustenabilității operaționale. Această abordare multidimensională este esențială pentru a înțelege reziliența și adaptabilitatea unui lider de piață în fața presiunilor economice actuale și a cerințelor de conformare la noile standarde de raportare.

În cadrul modelului de analiză, indicatorii au fost grupați în trei dimensiuni fundamentale. Această structură tripartită reflectă viziunea lui Schaltegger și Wagner (2011) asupra antreprenoriatului sustenabil, unde succesul nu este determinat doar de dimensiunea de creștere și scalabilitate (venituri și economii de scară), ci și de eficiența capitalului uman și de dimensiunea de mediu. Astfel, prin monitorizarea productivității muncii corelată cu evoluția către energia regenerabilă, modelul verifică în ce măsură inovația sustenabilă devine un motor al performanței economice pentru liderul pieței de ouă din România.

3. Rezultate obținute și interpretarea acestora

În urma prelucrării datelor financiare și operaționale în Microsoft Excel, au rezultat următoarele direcții pentru grupul analizat:



Grafic 1. Analiza indicatorilor financiari

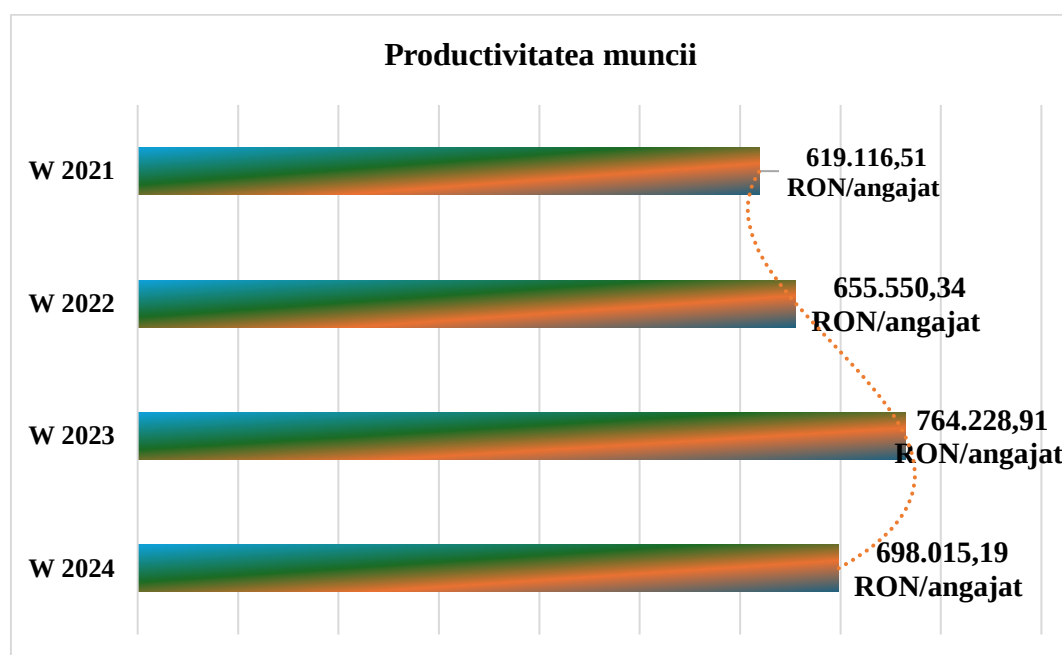
Sursa: Proiectare proprie pe baza rapoartelor anuale Toneli Holding S.A.

Intervalul cuprins între anii 2021 și 2024 marchează o etapă de expansiune accelerată pentru Grupul Toneli, pe fondul unei cereri crescute în sectorul avicol. Performanța financiară este definită de o traiectorie ascendentă a cifrei de afaceri, care a evoluat de la 178.924.671 RON în 2021 la 291.770.350 RON în 2024. Această creștere robustă de 63,07% confirmă consolidarea poziției de lider de piață și o capacitate superioară de valorificare a resurselor logistice și de producție. Această dinamică susține argumentele lui Schaltegger și Wagner (2011), conform cărora antreprenoriatul sustenabil reușește să transforme obiectivele de mediu în avantaje competitive ce generează creștere economică reală.

În strânsă corelație cu extinderea activității, cheltuielile operaționale au cunoscut un avans de 29,9%, crescând de la 315.709.071 RON la 410.111.450 RON la finalul perioadei analizate. Această dinamică a costurilor este specifică unei organizații aflate într-un ciclu investițional intens, orientat spre modernizare.

Simultan, volumul datoriilor totale a înregistrat o ascensiune de la 129.037.101 RON (2021) la 236.291.561 RON (2024), reprezentând o creștere de 83,12%. Această evoluție reflectă utilizarea strategică a pârghiei financiare și a surselor externe de capital pentru susținerea

proiectelor de dezvoltare pe termen lung. Deși indicatorul de îndatorare a crescut, acesta rămâne corelat cu ritmul de expansiune al activelor, indicând un management responsabil al riscului financiar și al solvabilității.



Grafic 2. Analiza productivității muncii

Sursa: Proiectare proprie pe baza rapoartelor anuale Toneli Holding S.A.

Indicatorul de productivitate a muncii la nivelul Toneli Holding S.A. a urmat o traiectorie dinamică în perioada 2021–2024, caracterizată printr-o creștere susținută până în anul 2023 și o ajustare tehnico-operațională în anul 2024.

În intervalul 2021–2022, productivitatea a avansat de la 619.116,51 RON/angajat la 655.550,34 RON/angajat (+5,88%), evoluție care reflectă o optimizare a utilizării resurselor umane pe fondul extinderii operațiunilor companiei. Această tendință de creștere a fost mult mai pronunțată în anul 2023, când indicatorul a atins valoarea de 764.228,91 RON/angajat, înregistrând un avans de 16,58% față de anul anterior.

În anul 2024, s-a înregistrat o corecție a acestui indicator, valoarea coborând la 698.015,19 RON/angajat (-8,66% comparativ cu 2023). Această ușoară diminuare nu trebuie privită ca o scădere a eficienței, ci ca un efect direct al strategiei de dezvoltare a companiei, care a implicat recrutări masive pentru susținerea noilor capacități de producție, un fenomen specific etapelor de creștere accelerată în cadrul unei organizații.

Această evoluție a capitalului uman se aliniază perspectivei oferite de Bran et al. (2011), care consideră că dezvoltarea durabilă la nivel corporativ nu se limitează la profitabilitate, ci implică și capacitatea organizației de a genera locuri de muncă și de a menține un echilibru între extinderea echipei și eficiența operațională. Totodată, corecția productivității în 2024 reflectă un „ciclu de învățare” și integrare a personalului în noile procese tehnologice sustenabile, un fenomen recunoscut în literatura de specialitate ca fiind esențial pentru

succesul pe termen lung al oricărui sistem de management al sustenabilității (Morioka și de Carvalho, 2016).

Tabelul 1. Evoluția consumului energetic și tranziția către energie regenerabilă

Indicator Economic	U.M.	2022	2023	2024	Observații
Energie electrică din rețea (MWh)	MWh	6.6	Optimizată prin modernizări	Reducere parțială prin autoconsum	Reducerea dependenței prin energie proprie.
Gaze naturale (kWh)	kWh	1.600.000+	Reducere prin eficientizare	Monitorizare conform ESRS	Eficiență termică și raportare ESRS.
Combustibil logistic (litri)	Litri	385.000+	Optimizare consum	Management eficient al flotei	Flotă modernă și rute optimizate.
Energie regenerabilă produsă (MWh)	MWh	0	Implementare infrastructură PV	Producție proprie activă	Trecere strategică la producție verde.

Sursa: Proiectare proprie pe baza rapoartelor de sustenabilitate ale Toneli Holding S.A. perioada 2022 – 2024

Datele prezentate în Tabelul 1 reflectă o schimbare fundamentală în modelul operațional al Toneli Holding S.A., marcând tranziția de la un consumator industrial convențional la statutul de prosumator activ. Punctul central al acestei evoluții este reprezentat de pilonul energiei regenerabile, care a progresat de la zero în anul 2022 la o producție proprie activă în anul 2024, prin implementarea infrastructurii fotovoltaice. Eficiența energetică este dublată de o gestionare riguroasă a resurselor fosile. Scăderea consumului de gaze naturale și optimizarea combustibilului logistic demonstrează succesul programelor de modernizare a infrastructurii halelor și flotei auto. Mai mult, alinierea monitorizării acestor indicatori la standardele europene ESRS indică un grad ridicat de maturitate în raportarea de sustenabilitate, transformând conformitatea legislativă într-un instrument de management performant. Această tranziție către statutul de prosumator și optimizarea resurselor fosile reflectă integrarea sustenabilității în nucleul strategiei firmei, validând concluziile lui Engert et al. (2016). Autorii demonstrează că o astfel de integrare strategică nu doar că răspunde normelor europene (precum ESRS), ci optimizează utilizarea resurselor, reducând semnificativ riscurile operaționale pe termen lung.

Tabelul 2. Managementul deșeurilor și economie circulară

Indicator Economic	U.M.	2022	2023	2024	Observații
Abordare gestionare deșeuri	Conform legislației	Consolidare procese	Monitorizare măsurabilă ESRS	Raportare riguroasă conform normelor europene.	Abordare gestionare deșeuri
Tratare dejecții	Procesare pentru fertilizator	2 instalații funcționale	Proces continuu integrat	Valorificare integrală în flux continuu.	Tratare dejecții
Capacitate instalații	-	1.600 kg/oră	1.600 kg/oră	Capacitate constantă de procesare fertilizant.	Capacitate instalații
Destinație finală	Fertilizator organic	Agricultură	Agricultură (model circular matur)	Model circular validat prin agricultură.	Destinație finală

Sursa: Proiectare proprie pe baza rapoartelor de sustenabilitate ale Toneli Holding S.A. perioada 2022 – 2024

Datele prezentate în Tabelul 2 ilustrează maturizarea strategiei de economie circulară a grupului Toneli Holding S.A., evidențiind tranziția de la abordare reactivă, bazată pe conformitatea legislativă, la o integrare strategică proactivă. Acest proces este marcat de adoptarea sistemului de monitorizare conform standardelor ESRS, care asigură o transparență ridicată și o rigoare sporită în gestionarea impactului asupra mediului. Un element central al acestui pilon este managementul dejecțiilor, care sunt transformate dintr-un deșeu organic într-o resursă economică cu valoare adăugată, proces susținut prin menținerea unei capacități constante de procesare de 1.600 kg/oră și prin finalizarea procesului de integrare a instalațiilor în regim de flux continuu. Prin obținerea unui fertilizator organic utilizat în agricultură, compania nu doar că elimină risipa, dar contribuie activ la sănătatea solurilor din comunitățile agricole partenere, demonstrând un angajament real față de obiectivele europene privind sustenabilitatea resurselor și protecția biodiversității. Această transformare a dejecțiilor în fertilizator organic reprezintă o implementare practică a „arhetipurilor modelelor de afaceri sustenabile” descrise de Bocken et al. (2014). Mai exact, grupul Toneli aplică arhetipul de „Creare de valoare din deșeuri”, transformând un flux de reziduuri într-o resursă utilă pentru agricultură. Acest circuit închis confirmă faptul că economia circulară devine o sursă de competitivitate, permițând companiei să își reducă amprenta de mediu în timp ce generează valoare adăugată.

Impactul sustenabilității corporative asupra performanței globale este intens dezbătut în mediul academic. Studiul de caz actual, prin investiția Toneli în parcuri fotovoltaice (generând o independență energetică de 30% în 2024), confirmă faptul că decarbonizarea este un pilon al eficienței economice. Mai mult, Galbreath (2017) arată că o guvernare orientată către responsabilitatea socială acționează ca un factor de stabilitate în fața volatilității pieței. În sectorul agroindustrial, unde marjele de profit sunt sensibile la prețul inputurilor, adoptarea politicilor ESG se traduce direct prin predictibilitate și reziliență strategică, asigurând o viabilitate economică pe termen lung.

4. Bariere și provocări în adoptarea sustenabilității la nivel de corporație

Adoptarea unui model de business sustenabil în cadrul marilor corporații, precum grupul analizat, nu reprezintă doar o tranziție operațională, ci o confruntare cu bariere structurale profunde. Prima și cea mai presantă provocare este de natură financiară, materializată prin necesitatea unui flux masiv de capital pentru tehnologizare. În cazul Toneli, această barieră se reflectă direct în dinamica datoriilor totale, care au crescut cu aproximativ 83,12% între 2021 și 2024. Această presiune asupra solvabilității confirmă analiza lui Engert et al. (2016), care subliniază că integrarea sustenabilității în managementul strategic necesită o planificare financiară riguroasă pentru a compensa costurile ridicate de implementare inițială.

O altă barieră majoră este reprezentată de decalajul dintre investițiile realizate și rezultatele operaționale imediate. Deși cifra de afaceri a atins pragul de 291.770.350 RON în 2024, cheltuielile totale au urmat o curbă ascendentă similară (peste 410 milioane RON). Această provocare subliniază dificultatea menținerii marjelor de profit în fazele de tranziție, fenomen

descrie de Morioka și de Carvalho (2016) ca fiind o barieră critică în „alinarea performanței de sustenabilitate cu cea de business”. Costurile de conformare la directivele europene pot eroda randamentul pe termen scurt, necesitând o viziune strategică ce prioritizează valoarea pe termen lung în detrimentul profitului imediat.

Gestionarea capitalului uman reprezintă, de asemenea, o provocare strategică. Corecția productivității muncii în 2024 (la 698.015,19 RON/angajat) scoate în evidență dificultatea integrării noilor angajați în procese tehnologice complexe. Această barieră a „curbei de învățare” se aliniază cu perspectivele lui Bran et al. (2011), care avertizează că dezvoltarea durabilă la nivel corporativ este condiționată de capacitatea organizației de a asigura formarea continuă a resurselor umane, astfel încât expansiunea echipei să nu ducă la o diluare a eficienței operaționale.

În final, o barieră identificată prin analizele de co-ocurență realizate în VOSviewer sub termenul de „impact” este rezistența pieței la fluctuațiile de preț. Menținerea unui volum de vânzări ridicat (peste 400 milioane de unități) în paralel cu creșterea costurilor de producție sustenabilă forțează managementul să identifice soluții inovatoare de optimizare. Această necesitate de a echilibra prețul cu valorile verzi este centrală în teoria lui Schaltegger și Wagner (2011), care susțin că inovația de sustenabilitate trebuie să depășească bariera costurilor pentru a deveni cu adevărat atractivă pe o piață dominată încă de criteriul prețului.

5. Concluzii

Cercetarea de față a demonstrat că tranziția către un model de business sustenabil este un proces complex, aflat la intersecția dintre legislația europeană și eficiența operațională a corporațiilor. Prin utilizarea analizei bibliometrice, s-a evidențiat un interes academic masiv și în continuă creștere pentru concepte precum raportarea sustenabilității, ESG, CSRD și ESRS, acestea devenind pilonii centrali ai raportării nefinanciare moderne. Această tendință globală, identificată prin procesarea a peste 450.000 de documente din Web of Science, confirmă faptul că sustenabilitatea nu mai este un concept periferic, ci o necesitate strategică integrată în nucleul performanței organizaționale.

La nivelul studiului de caz aplicat asupra grupului Toneli, concluziile financiare reflectă o implementare activă a acestor strategii. Evoluția cifrei de afaceri, care a înregistrat un avans considerabil de 63,07% în perioada 2021-2024, atingând valoarea de 291.770.350 RON, demonstrează capacitatea companiei de a-și consolida cota de piață chiar și într-un context marcat de investiții majore. Corelarea acestor venituri cu volumul vânzărilor, care a depășit pragul de 400 milioane de unități în anul 2024, subliniază o stabilitate operațională remarcabilă și o adaptare eficientă a lanțului de aprovizionare la cerințele pieței.

O concluzie esențială vizează managementul capitalului uman și al eficienței interne. Deși productivitatea muncii a cunoscut o ajustare în anul 2024, coborând la 698.015,19 RON/angajat, analiza pe termen lung (2021-2023) a arătat un potențial de creștere a eficienței de peste 16% în fazele de optimizare. Această dinamică sugerează că, pentru corporațiile aflate în plină expansiune, provocarea principală nu este doar creșterea numerică, ci

integrarea tehnologiilor sustenabile pentru a menține un nivel ridicat de productivitate pe cap de angajat, transformând forța de muncă într-un vector de competitivitate.

Referințe bibliografice

References

1. Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, pp.42-56.
2. Bran, F., Ioan, I., Radulescu, C.V. and Ardeleanu, M.P., 2011. Sustainable development at corporate level. *RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA'*, (2011/1).9.
3. Engert, S., Rauter, R. and Baumgartner, R.J., 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, pp.2833-2850.
4. Galbreath, J., 2017. The impact of board structure on corporate social responsibility: A temporal view. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), pp.358-370.
5. Morioka, S.N. and de Carvalho, M.M., 2016. A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of cleaner production*, 136, pp.134-146.
6. Pătărlăgeanu, S.R., Dinu, M. and Constantin, M., 2020. Bibliometric analysis of the field of green public procurement. *Amfiteatru Economic*, 22(53), pp.71-81.
7. Petrariu, R., Constantin, M., Dinu, M., Pătărlăgeanu, S. R., & Deaconu, M. E. (2021). Water, Energy, Food, Waste Nexus: Between Synergy and Trade-Offs in Romania Based on Entrepreneurship and Economic Performance. *Energies*, 14(16), 5172. <https://doi.org/10.3390/en14165172>
8. Radulescu, C. V., Deac, I. G., Popescur, M. L., & Moncea, M. I. (2026). *Sustainable and green strategies for enhancing the resilience of agriculture*. In *Proceedings of the VI International Scientific Conference Sustainable Agriculture and Rural Development* (pp. 547–556). Institute of Agricultural Economics. <https://doi.org/10.46793/zblEP25.547R>
9. Schaltegger, S. and Wagner, M., 2011. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), pp.222-237.
10. Toneli Holding S.A. (2024). Situații financiare și rapoarte de sustenabilitate (2021-2024). [Date interne prelucrate].
11. VOSviewer (2023). Software for visualizing scientific networks. Disponibil la: <https://www.vosviewer.com> accesat la data de 1 Martie 2026
12. Web of Science (2026). Core Collection Database. Clarivate Analytics. Disponibil la: <https://0410qiz72-y-https-www-webofscience-com.z.e-nformation.ro/wos/woscc/smart-search> accesat la data de 1 Martie 2026