



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: Management

TEZĂ DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN
ÎNTRERINDERILE MICI ȘI MIJLOCII.
CONTRIBUȚII PRIVIND MĂSURAREA ȘI
IMPLEMENTAREA ACESTEIA**

doctorand:

ELENA-CĂTĂLINA COSTACHE (ZANFIR)

conducător științific:

Prof. univ. dr. DĂNUȚ-DUMITRU DUMITRAȘCU

SUMAR

Domeniul dezvoltării durabile este de mare actualitate din perspectiva găsirii unor soluții pentru obținerea unei creșteri economice sustenabile, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a subveni nevoilor proprii. Dezvoltarea durabilă este în mod tradițional asociată cu voința politică și cu măsurile luate în mod public pentru a o atinge. Lumea întreprinderilor urmează însă o logică proprie, a profitului, iar contribuția întreprinderilor la realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă poate fi relevantă numai prin motivarea acestora pentru realizarea proiectelor ce corespund criteriilor de sustenabilitate. Determinarea managerilor de întreprinderi de a lua decizia de investiții în proiecte de dezvoltare durabilă este deci o provocare pentru puterile publice, iar găsirea instrumentelor de finanțare adecvate variază în funcție de cadrul legal de la țară la țară. Interesul temei alese constă tocmai în evidențierea factorilor care stau la baza procesului decizional la nivelul întreprinderilor.

Interesul lucrării de față rezidă în abordarea unei teme de actualitate, dezvoltarea durabilă în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, referitor la care există un număr limitat de cercetări științifice. În literatura de specialitate se repertoriază numeroși indicatori de măsurare a dezvoltării durabile în întreprinderile mari (corporații) sau la nivel macroeconomic (țară, grup de țări). Pentru IMM-uri, nu există un set de indicatori general acceptați, iar definirea acestora depinde de normele contabile din fiecare țară. Pe baza informațiilor contabile obligatorii furnizate de firme, dorim identificarea unor indicatori posibil de calculat. Această etapă de determinare obiectivă a posibilităților de măsurare a dezvoltării durabile este completată de un studiu de percepție a integrării dezvoltării durabile în firmă de către manageri (analiza subiectivă).

Prima parte a tezei constă într-un studiu bibliografic, pentru determinarea stadiului actual al cunoașterii științifice în domeniu. Principalele aspecte studiate în această parte sunt: clarificarea conceptului de dezvoltare durabilă, cu orientare inclusiv asupra dimensiunii filosofice ale acesteia; principalele repere instituționale și legislative legate de acest concept; transpunerea noțiunii de dezvoltare durabilă la nivel de întreprindere, prin Responsabilitatea Socială a Întreprinderii; specificitățile integrării acesteia la întreprinderile mici și mijlocii; relația dintre dezvoltare durabilă și inovație. Abordarea este graduală, de la general la specific, de la conceptual și macroeconomic la nivel de întreprindere.

În a II-a parte a tezei, se dezvoltă tema de cercetare enunțată și se precizează obiectivul general și cele specifice ale cercetării. Din această etapă decurg ipotezele de cercetare, precum și mijloacele și metodele de studiu. În acest stadiu, am confirmat și dezvoltat nișa de cercetare, și anume implementarea și măsurarea dezvoltării durabile la întreprinderile mici și mijlocii, respectiv construirea instrumentelor de cercetare statistică în acest scop. Dacă literatura academică și studiile organizațiilor internaționale abundă în modalități de raportare și calculare a gradului de sustenabilitate al firmelor mari, pentru IMM-uri informațiile sunt mult mai puțin accesibile, din mai multe motive: lipsa resurselor umane și financiare pentru a efectua aceste demersuri, informații și interes insuficiente legate de dezvoltarea durabilă la nivelul acestora, fragilitatea și logica de supraviețuire, impresia că angajamentul în domeniul social și de mediu este costisitor etc.

Prin studiul literaturii academice în domeniu, dar și prin analiza unor documente ne-academice (rapoarte, documente contabile, acte legislative) și discuții semi-structurate cu manageri și specialiști în sectorul fiscal, contabil și legislativ, am construit un chestionar destinat întreprinderilor din eșantionul selectat. Metodele de cercetare mixtă au permis obținerea de date calitative, atât cele rezultate din interviuri și discuții, dar și din documente, cât și din chestionarele propriu-zise. Datele calitative și statistice au fost structurate în funcție de principalele teme de cercetare, respectiv: cunoștințele și atitudinile managerilor privind dezvoltarea durabilă, bariere și facilitatori la implementarea acesteia în cadrul firmei, politici concrete de sustenabilitate (generale, de mediu și sociale), indicatori care reflectă dezvoltarea durabilă la nivel de firmă. În urma construirii în a doua parte a lucrării noastre a instrumentului de cercetare, respectiv a chestionarului destinat a fi administrat managerilor de întreprinderi, am efectuat verificarea acestuia pe un panel de 5 întreprinderi, care nu făceau parte din eșantionul extins.

Scopul acestui demers îl reprezintă testarea și apoi validarea instrumentului de cercetare în condiții reale, cu ajutorul aceluiași tip de respondenți care completează chestionarul final. Acest proces ne-a arătat că reformularea întrebărilor, reprecizarea semnificației unor termeni, eliminarea oricărei îndoieli privind confidențialitatea datelor și existența unor judecăți de valoare în urma răspunsurilor, precum și încurajarea managerilor de a propune variante proprii și spontane de răspuns, au concurat la obținerea și validarea unui instrument de cercetare fiabil și exploatabil.

Partea a III-a a tezei este consacrată prezentării rezultatelor cercetării. Analiza datelor științifice obținute în a 2-a etapă a fost realizată atât descriptiv, cât și din punct de vedere statistic. Analiza descriptivă generală a datelor este prezentată pe cele patru teme-cheie ale

studiului nostru: cunoștințele și atitudinile managerilor, facilitatori și bariere la implementarea dezvoltării durabile în firme, gradul de integrare a politicilor de dezvoltare durabilă în firmele din eșantion, indicatorii de măsurare a sustenabilității la nivel de firmă folosiți, atât cei propuși de literatura de specialitate, cât și cei sugerați de managerii respondenți. În continuare, efectuăm un studiu comparativ între firme din eșantion cu parametri diferiți, în funcție de următoarele criterii: mărimea firmei după numărul de salariați și cifra de afaceri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii), nivelul profitului, vârsta managerului, nivelul de studii, genul managerului și tipul de clientelă (BtoB sau BtoC). Datele calitative și cantitative obținute au fost analizate prin intermediul programului IBM SPSS Statistics, care a permis găsirea unor corelații între variabile, validarea unor ipoteze și determinarea unor arbori decizionali în funcție de răspunsurile unde s-au observat cele mai multe clișaje.

Ultima parte a lucrării este consacrată concluziilor, contribuțiilor personale și perspectivelor de valorificare a rezultatelor cercetării. O parte dintre acestea au fost deja diseminate în cadrul unor manifestări științifice, iar acest demers va continua și după finalizarea lucrării. Unele aspecte teoretice ale tezei merită a fi aprofundate (de exemplu, legătura dintre genul managerului și implementarea politicilor de dezvoltare durabilă), iar aspectele practice se pot constitui într-un ghid de procedee și practici destinat managerilor care vor să integreze sustenabilitatea ca principiu structural în afacerea lor.

CUPRINS

SUMAR	I
CUPRINS	1
LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR	3
LISTA FIGURILOR	3
LISTA TABELELOR	4
ABREVIERI	5
1. INTRODUCERE	7
PARTEA I - STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI INTEGRAREA ACESTEIA ÎN ÎNTREPRINDERI	9
2.FUNDAMENTE TEORETICE LEGATE DE DEZVOLTAREA DURABILĂ	10
2.1.DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ	10
2.2.REPERE INSTITUȚIONALE ȘI LEGISLATIVE	12
3.ÎNTEPRINDEREA CA VECTOR AL DEZVOLTĂRII DURABILE	15
3.1.CONCEPTUL DE ÎNTEPRINDERE. ÎNTEPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII	15
3.2.DE LA DEZVOLTAREA DURABILĂ LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A ÎNTEPRINDERILOR	16
3.3.FINANȚAREA PROIECTELOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ	17
3.4.1.La nivel macroeconomic	17
3.4.2.La nivel microeconomic	18
3.4.3.Programe de finanțare specifice pentru IMM-uri în România	19
3.5.ROLUL INOVAȚIEI ÎN PROMOVAREA DEZVOLTĂRII DURABILE	19
3.5.1.Integrarea inovației la nivel de întreprindere	19
3.5.2.Relazia dintre dezvoltare durabilă și inovație	20
4.DEZVOLTAREA DURABILĂ ÎN CADRUL ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII, INDICATORI	22
4.1.SPECIFICITĂȚI ALE INTEGRĂRII DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN IMM-URI	22
4.2.ASPECTE TEORETICE PRIVIND INTEGRAREA SUSTENABILITĂȚII ÎN IMM-URI. INDICATORI DE MĂSURARE	24
4.2.1.Generalități	24
4.2.2.Cunoștințele și atitudinile managerilor	24
4.2.3.Facilitatori și bariere în implementarea sustenabilității la nivel de întreprindere	27
4.2.4.Politici concrete de dezvoltare durabilă la nivel de IMM	28
4.2.5.Indicatori ai dezvoltării durabile la nivel de IMM	29
4.2.5.1.Generalități	29
4.2.5.2.Elemente calitative legate de indicatorii dezvoltării durabile, cu aplicabilitate în România	31
PARTEA A II-A – STUDII CALITATIVE ȘI CANTITATIVE PRIVIND INTEGRAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN IMM-URI	33
5.DEFINIREA DATELOR CERCETĂRII	34
5.1.TIPURILE DE ORGANIZAȚII STUDIATE	35
5.2.ETAPELE CERCETĂRII ȘI METODELE DE CERCETARE	37
5.2.1.Faza preliminară	37
5.2.2.Etapa de cercetare calitativă	38
5.2.3.Etapa de cercetare cantitativă	39
6.ANALIZA CANTITATIVĂ GENERALĂ A DATELOR	40
6.1.CUNOAȘTINȚELE ȘI ATITUDINILE MANAGERILOR	40
6.1.1.Cunoștințele managerilor despre dezvoltarea durabilă	40
6.1.2.Atitudinile managerilor legate de mediu	41
6.2.FACILITATORI ȘI BARIERE LA IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN CADRUL IMM-URILOR	42
6.3.GRADUL DE IMPLEMENTARE A POLITICILOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ LA NIVELUL FIRMELOR STUDIATE	44

6.3.1.Politicile de mediu _____	45
6.3.2.Politicile generale de sustenabilitate _____	49
6.3.3.Politicile sociale _____	52
6.4.INDICATORI DE DEZVOLTARE DURABILĂ LA NIVELUL IMM-URILOR STUDIAȚE _____	58
6.4.1.Analiza descriptivă a indicatorilor _____	58
6.5.PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII _____	62
6.6.ANALIZA STATISTICĂ PRIN ARBORI DE DECIZIE _____	65
6.6.1.Arborii decizionali de clasificare _____	65
6.6.2.Principalele concluzii ale analizei prin Algoritmul CART _____	66
6.7.ANALIZA MULTIVARIATĂ DE TIP NETWORK _____	72
6.7.1.Metodologia utilizată _____	72
6.7.2.Rezultatele obținute în urma analizei multivariate de tip network _____	73
6.8.CONCLUZIILE CERCETĂRII COMPARATIVE _____	77
7.CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI PERSPECTIVE DE CERCETARE _____	79
7.1.CONCLUZII FINALE, RECOMANDĂRI _____	79
7.2.CONTRIBUȚII PERSONALE _____	85
7.3.VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII _____	88
7.4.LIMITELE CERCETĂRII ACTUALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE STUDIU _____	89

LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR

Lista figurilor

Figura 1-Schema logică a tezei de doctorat	8
Figura 2 Fluxurile de date în construcția instrumentului de cercetare	34
Figura 3-Repartiția firmelor din eșantion pe sectoare de activitate	36
Figura 4-Fluxul de informații în faza preliminară. <i>Sursa: concepție proprie</i>	38
Figura 5-Gradul de cuprindere al celor trei aspecte principale ale dezvoltării durabile (triple bottom line) în cunoștințele managerilor	40
Figura 6-Definiția managerilor pentru firma sustenabilă	41
Figura 7-Alte dificultăți menționate de manageri la implementarea dezvoltării durabile la nivel de IMM	43
Figura 8-Alți facilitatori ai dezvoltării durabile la nivel de firmă menționați de manageri	44
Figura 9-Alte măsuri de eco-aprovizionare practicate de manageri.....	47
Figura 10-Alte măsuri de economisire a energiei practicate de manageri.....	48
Figura 11-Alte măsuri de eco-mobilitate practicate de manageri	48
Figura 12-Alte măsuri de limitare a consumului de resurse	49
Figura 13-Alte soluții practicate de manageri pentru barierele la sustenabilitate	51
Figura 14-Politicile de muncă la distanță la firmele studiate.....	53
Figura 15-Alte soluții pentru dezvoltarea competenței angajaților propuse de manageri	54
Figura 16-Alte măsuri propuse de manageri pentru favorizarea echilibrului între viața profesională și viața privată	55
Figura 17-Alte măsuri privind sănătatea și starea de bine a angajaților	56
Figura 18-Alte măsuri pentru creșterea responsabilității față de clienți.....	57
Figura 19-Alți indicatori de sustenabilitate propuși de manageri	61
Figura 20-Sisteme, metode sau concepte folosite de manageri pentru deciziile de dezvoltare durabilă	63
Figura 21-Modalități de ameliorare a procesului decizional legat de sustenabilitate	64
Figura 22-Modelul structural al algoritmului CART, având ca variabilă target numărul de salariați, iar ca variabile predictor, indicatorii semnificativi din cadrul analizei uni variate...68	
Figura 23-Modelul structural al algoritmului CART, având ca variabilă target numărul de salariați, iar ca variabile predictor, toți indicatorii studiați	69

Figura 24-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și atitudinile, respectiv cunoștințele managerilor.....	75
Figura 25-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și facilitatorii și barierele dezvoltării durabile	75
Figura 26-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile de mediu – varianta cu clustere.....	75
Figura 27-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile sociale – varianta cu clustere	76
Figura 28-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile generale – varianta cu clustere.....	76

Lista tabelelor

Tabelul 1-Principalele diferențe cu privire la abordarea RSI: IMM-uri versus întreprinderi mari (adaptare după Jamali et al., 2009).....	23
Tabelul 2-Cadrul de planificare pe cinci niveluri pentru dezvoltarea durabilă strategică la nivel de firmă (adaptat după Robert et al., 2000).	25
Tabelul 3-Facilitatori și bariere pentru implementarea dezvoltării durabile la nivel de firmă .	42
Tabelul 4-Politicile de mediu ale întreprinderilor	45
Tabelul 5-Politici generale de sustenabilitate în eșantionul studiat	49
Tabelul 6-Politici sociale ale întreprinderilor studiate	52
Tabelul 7-Răspunsurile managerilor privind indicatorii de sustenabilitate	59

ABREVIERI

- AC: Agenda Cetățeanului
- APD: Ajutorul Public pentru Dezvoltare
- APEC: Asia-Pacific Cooperation Economies
- BFSI: Bellagio Institute for Sustainable Development
- BM: Banca Mondială
- BtoB, BtoC: Modele de afaceri în care tranzacțiile se efectuează între companii (BtoB), respectiv între companii și consumatorul final (BtoC)
- CA: Cifră de Afaceri
- CEREMA: Centrul de Studii și Expertiză pentru Riscuri, Mediu și Mobilitate (Franța)
- CNUED: Comisia Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare
- CO₂: Dioxid de Carbon
- CSR: Corporate Social Responsibility
- DD: Dezvoltare Durabilă
- EAP: Earth Action Plan
- FEDR: Fondul European de Dezvoltare Regională
- FEI: Fondul European de Investiții
- FIELD: Fundația pentru Legea de Mediu Internațională și Dezvoltare
- FMI: Fondul Monetar Internațional
- FSE: Fondul Social European
- GCP: Global Carbon Project
- GIEC: Grupul de Experți Interguvernamentali asupra Evoluției Climatului
- HIV: Human Immunodeficiency Virus
- IASB: International Accounting Standard Boards
- IISD: International Institute for Sustainable Development
- IMM: Întreprindere Mică și Mijlocie
- ISO: International Standard Organization
- IUCN: International Union for Conservation of Nature
- NCSD: National Centre for Sustainable Development
- NSRF: National Strategic Reference Framework
- OECD: Organization for Economic Cooperation and Development
- OMC: Organizația Mondială a Comerțului

- ONG: Organizație Non-Guvernamentală
- ONU: Organizația Națiunilor Unite
- PEA-PME: Plan d'Épargne en Actions pour les Petites et Moyennes Entreprises
- PIB: Produs Intern Brut
- PO: Pecking Order
- PT: Persuasive Technology
- ROA: Return on Assets
- RSI: Responsabilitate Socială a Întreprinderilor
- TO: Trade-Off
- UE: Uniunea Europeană
- UEFISCDI: Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării
- UNCED: United Nations Conference for Environment and Development
- UNDP: United Nations Development Programme
- USA: United States of America
- VCC: Venture Capital Companies
- WCED: World Commission for Environment and Development
- WCS: World Conservation Strategy
- WSSD: World Summit for Sustainable Development

1.INTRODUCERE

Conceptul de dezvoltare durabilă se află prin natura lui, la intersecția a trei dimensiuni (numite în literatura de specialitate „triple bottom line”), care îi conferă un caracter pluridisciplinar: economic, social și de mediu. Unii autori au încercat chiar o ierarhizare a celor trei aspecte, stabilind că imperativele economice sunt implicite și că o afacere care degajă profit își poate pune apoi problema impactului pozitiv în mediu și în societate. Cu alte cuvinte, profitabilitatea trebuie să fie o premisă¹ pentru integrarea politicilor sociale sau de mediu în cadrul firmei.

Noțiunea de dezvoltare durabilă a evoluat constant de la conturarea acesteia în anii '70 și până în prezent, atât în accepțiunea sa abstractă, filosofică, cât și în cea practică, la nivel de companie. Transpunerea acestui concept la nivel de firmă este realizată prin intermediul responsabilității sociale a firmei (CSR sau Corporate Social Responsibility). Astăzi, conceptul evoluează de la dimensiunea «acționar singur» la o abordare «multi-stakeholder»². Aceasta include investitorii, angajații, partenerii de afaceri, clienții, instituțiile normative, comunitățile locale, mediul înconjurător și societatea în general.

Obiectivul principal al tezei de doctorat este determinarea factorilor și condițiilor care favorizează implementarea dezvoltării durabile la întreprinderile mici și mijlocii. Principalul scop al cercetărilor practice este colectarea unui set de date suficiente pentru atingerea acestui obiectiv.

Obiectivele specifice ale lucrării sunt următoarele:

- creșterea conștientizării managerilor întreprinderilor mici și mijlocii cu privire la problematica dezvoltării durabile la nivel de firmă;
- prezentarea stadiului actual al cercetării științifice în domeniu, cu relevanță pentru obiectivul principal;
- identificarea unor noi modalități de măsurare și evaluare a responsabilității sociale a întreprinderilor mici și mijlocii;
- determinarea unor modele și tipologii de comportament privind implementarea sustenabilității la nivelul IMM-urilor;
- elaborarea unui ghid de bune practici în domeniu, în atenția managerilor de IMM-uri românești;

¹Henriques Adrian and Julie Richardson, *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Businesses and Csr*, Sterling VA: Earthscan, London, pp.52-53, (2004).

²Banerjee M. Preeta and Shastri Vanita, *Social Responsibility and Environmental Sustainability in Business: How Organizations Handle Profits and Social Duties*, New Delhi: Response Books, p.2, (2010).

- evidențierea complexității factorilor care impactează sustenabilitatea la nivel de firmă, precum și relațiile lor de interdependență, inclusiv cu mediul extern al firmei.

În diagrama de mai jos, prezentăm structura schematică a tezei de doctorat, alcătuită din trei părți principale.

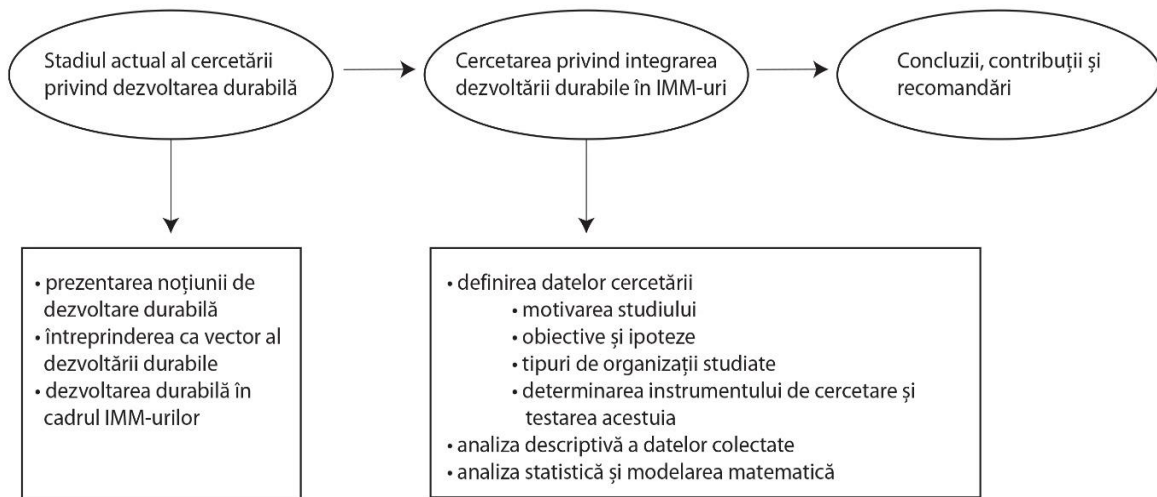


Figura 1-Schema logică a tezei de doctorat

Pe baza conversațiilor deschise cu managerii și a studiului prealabil al literaturii științifice, am formulat o serie de ipoteze de cercetare, care au fost verificate ulterior:

- Ipoteza nr. 1. Există diferențe semnificative la implementarea dezvoltării durabile în IMM-uri, în funcție de mărimea acestora. Cu cât acestea sunt mai mici (microîntreprinderi), cu atât mai mult acestea se află în «logica de supraviețuire» menționată mai sus.
- Ipoteza nr. 2. Există diferențe semnificative în ceea ce privește politica de sustenabilitate a firmei, în funcție de genul managerului.
- Ipoteza nr. 3. Cu cât o firmă este de dimensiuni mai reduse, cu atât există o influență mai mare a atitudinilor și cunoștințelor subiective ale managerului.
- Ipoteza nr. 4. Majoritatea managerilor de IMM-uri nu utilizează, conștient sau nu, un sistem structurat de indicatori de dezvoltare durabilă. Aceasta nu împiedică folosirea unor metode de evaluare specifice, care pot fi asimilate unor indicatori.
- Ipoteza nr. 5. Alți factori precum vârsta managerilor, nivelul de studii, tipul de clientelă, pot avea influențe semnificative asupra unor aspecte ale politicilor de sustenabilitate în IMM-uri.

Analiza tuturor acestor aspecte - cunoștințe și atitudini ale managerilor, bariere și facilitatori, politici sustenabile și indicatori - are ca scop confirmarea unor ipoteze de cercetare, consolidarea unor informații încă insuficient explorate, și găsirea unor piste noi de aprofundat.

PARTEA I - STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ ȘI INTEGRAREA ACESTEIA ÎN ÎNTREPRINDERI

În prima parte a tezei, ne consacram prezentării stadiului actual al cercetării științifice referitor la dezvoltarea durabilă, prin prisma următoarelor aspecte: clarificarea conceptului de dezvoltare durabilă, întreprinderea ca vector al implementării sustenabilității, legătura dintre inovație și sustenabilitate, provocări ale integrării dezvoltării durabile în întreprinderile mici și mijlocii. Această primă parte a lucrării este alcătuită din șase capitole.

2.FUNDAMENTE TEORETICE LEGATE DE DEZVOLTAREA DURABILĂ

2.1.DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ

În acest subcapitol al lucrării ne propunem să ilustrăm stadiul actual al cunoașterii referitoare la dezvoltarea durabilă, pornind de la accepțiunea sa largă, macroeconomică, cu evidențierea aplicabilității sale la nivel microeconomic și a implicațiilor pe care le are asupra fiecărui individ și asupra calității vieții.

Dezvoltarea durabilă este traducerea instituțională (prin Națiunile Unite) a conceptului de sustenabilitate, așa cum vom arăta mai jos. În continuare, vom folosi în cadrul lucrării cele două variante-dezvoltare durabilă și sustenabilitate-pentru a ne referi la unul și același concept.

Noțiunea de „dezvoltare durabilă” a fost utilizată pentru prima dată în anul 1987 de către primul ministru al Norvegiei, Gro Harlem Brundtland. Acesta, în calitate sa de președinte al Comisiei Mondiale de Mediu și Dezvoltare, a prezentat raportul *Viitorul nostru comun*, în care dezvoltarea durabilă era definită ca fiind „dezvoltarea care corespunde necesităților prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități”³. De altfel, aceasta este și cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile, din cele peste 50 existente.

Conștientizarea impactului negativ al activităților umane asupra mediului a generat necesitatea creării unor instituții internaționale specifice, a căror rol este de a atrage atenția asupra caracterului ireversibil al degradării mediului și de a propune măsuri de protecție.

În contextul traversării unei crize economice fără precedent din punct de vedere al duratei și complexității, societatea în care trăim se găsește la o răscruce de drumuri: trebuie să privilegieze creșterea economică ridicată la rang de prioritate absolută, dar consumatoare de resurse care se dovedesc limitate? Fundamentul viziunii noastre asupra umanității a devenit refuzul ideii de limită⁴. Modelul lumii noastre este dorința de a aboli ansamblul limitelor, ceea ce reprezintă contrariul tradiției greco-latine pentru care «hubris», sau lipsa de măsură,

³***"Our Common Future", ed. United Nations World Commission for Environment and Development, http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987, (1987).

⁴Cheyne Vincent, "Décroissance Ou Décadence", Fido, ISBN: 9791092605037, Paris, p.14., (2014).

constituia greșeala majoră. De aici, și ideea de «descreștere», deoarece creșterea la infinit nu este posibilă.

Acceptarea încetirii ritmului de creștere economică și eventualitatea unei descreșteri în țările dezvoltate a reprezentat multe decenii un tabu în discursul politic, cu toate că o serie de economiști au tras semnalul de alarmă încă din perioada dintre cele două războaie mondiale. Din ce în ce mai mulți economiști sunt de acord asupra faptului că economia mondială se îndreaptă în mod ineluctabil către limitele creșterii ei. Primul teoretician al descreșterii economice, Nicholas Georgescu Roengen⁵, născut în România în 1906, a realizat studii recunoscute mondial despre dinamica creșterii economice, și a atras atenția, 20 ani înaintea tuturor, asupra efectelor negative ale creșterii economice asupra mediului. Pentru acesta, economia este o știință a vieții, ancorată în biologie, care nu răspunde unei logici mecanice. În cadrul acestei abordări pluridisciplinare, economistul face o paralelă cu termodinamica, știința fondată în 1824 de către Sadi Carnot, pentru a modeliza economia și arată limitele creșterii economice: epuizarea resurselor, care antrenează apariția conflictelor sociale și limitează supraviețuirea speciei umane.

Cauzele stagnării sau descreșterii economice sunt deci în primul rând raritatea resurselor naturale, care la rândul ei antrenează o creștere a prețului acestora. Criza economică actuală a fost interpretată și din prisma tezelor marxiste de către o serie de economiști actuali; în acest sens, trei autori reuniți⁶, revin asupra analizei marxiste pentru a explica mecanismul crizei: «nucleul acestei crize se caracterizează prin imposibilitatea din ce în ce mai pronunțată de a transforma mărfurile produse în bani la nivel suficient pentru a garanta acumularea de valoare monetară, indispensabilă bunei funcționări a sistemului de piață». Ideea randamentului marginal al PIB-ului, generat el însuși printr-o utilizare crescută de energie, este evocată și de antropologul american Joseph A. Tainter⁷, în lucrarea sa «L'effondrement des sociétés complexes», în care acesta subliniază că investiția într-o societate complexă din punct de vedere sociopolitic atinge un punct unde beneficiile investiției încep să decline, tocmai datorită complexificării societății, aceasta conducând la un consum din ce în ce mai mare de energie pentru întreținerea sistemului.

⁵Georgescu-Roengen Nicholas, *"La Science Économique, Ses Problèmes Et Ses Difficultés"*, Paris: Dunod, PP XVI+300, pp.282-283, (1970).

⁶Bayon Denis, Filipino Fabrice, and Schneider, François *"La Décroissance: 10 Questions Pour Comprendre Et Débattre"*, La Découverte, ISBN: 2707157910, pp.15-26.

⁷Tainter Joseph A., *"L'Effondrement Des Sociétés Complexes"*, Paris: Retour aux sources, ISBN-10: 235512051X, pp.26-35, (2012).

Pe de altă parte, economistul Dick Richardson⁸ susține că dezvoltarea durabilă este doar o convenție verbală și politică, promovată și chiar inventată de către Comisia Brundland. Este o expresie a corectitudinii politice, al cărei scop este de a uni cele două poluri politice, care de facto sunt profund separate: antropocentric și biocentric. El sugerează că ideea centrală a abordării Brundland este de a integra programe antropocentrice și o viziune industrială într-un limbaj al biocentricului. Susținătorii acestei abordări nu pun la îndoială creșterii cantitative măsurată în termeni tradiționali. Prin contrast, avocații viziunii biocentrice chestionează însuși conceptul de creștere cantitativă. Problema Comisiei Brundland este deci a încerca să unească ceea ce nu putea fi unit.

Concluzia acestuia este că, pentru ca acest concept să dobândească o utilitate, trebuie să fie redefinit în mod radical, iar înclinația acestuia pentru abordarea antropocentrică – recunoscută și înlăturată. În loc ca mediul să se adapteze la creșterea economică, dezvoltarea însăși trebuie să se adapteze la mediu.

Singura cale de evoluție posibilă este dezvoltarea durabilă, văzută după cum am arătat mai sus, ca o sumă de drepturi ale indivizilor și generațiilor viitoare; îmi propun să analizez în prezenta lucrare condițiile de realizare a acestor drepturi, precum și modul cum se poate ajunge de la principiile generale de dezvoltare durabilă la proiecte concrete la nivel microeconomic, susținute de agenți economici responsabili.

2.2.REPERE INSTITUȚIONALE ȘI LEGISLATIVE

Chiar dacă Declarația de la Stockholm adoptată la Conferința Națiunilor Unite asupra Mediului și a Omului din 1972 nu conține nicio referire explicită la dezvoltarea durabilă, este general acceptat faptul că aceasta a pus bazele conceptului⁹.

În 1980, a fost redactată World Conservation Strategy¹⁰ de către IUCN, o organizație al cărei scop este protecția resurselor naturale. Cu sediul în Gland, Elveția, aceasta cuprinde ca membri guverne, ONG-uri de mediu și persoane fizice. Strategia notează ca o precondiție pentru dezvoltarea durabilă, conservarea resurselor vieții. După Conferința de la Stockholm din 1972, s-a observat accentuarea polarizării¹¹ dintre țările dezvoltate și cele în curs de

⁸Richardson Dick, *"The Politics of Sustainable Development"*, ed. Baker et al., London: Routledge, ISBN 13: 9780415138741, pp.15-21, (1997).

⁹Sumudu Atapattu A., *"Emerging Principles of International Environment Law"*, NY: Transnational Publishers, ISBN 9781571051820. 9789047440147, pp.18-26, (2006).

¹⁰****"World Conservation Strategy"*, URL <http://www.iucn.org.>, IUCN, (1980).

¹¹Sumudu, Atapattu A., *"Emerging Principles of International Environment Law"*, NY:Transnational Publishers, pp.23-26, (2006).

dezvoltare. Astfel, Adunarea Generală a Națiunilor Unite a dat ca misiune nou createi comisii WCED (World Commission on Environment and Development), în 1983, să găsească modalități pentru a reconcilia protecția mediului cu dezvoltarea economică.

Raportul indică de asemenea că dezvoltarea durabilă conține două concepte-cheie: nevoile și limitările. Ca răspuns la raportul WCED, a fost adoptată în 1992 la Rio Conferința Națiunilor Unite asupra Mediului și Dezvoltării (UNCED)¹². În urma conferinței, au fost create mai multe instrumente obligatorii (UN Framework on Climate Change, UN Convention on Biological Diversity) și neobligatorii („soft law”: Rio Declaration on Environment and Development, Agenda 21, Forest Principles). Această declarație a fost criticată pentru că nu pune suficient accentul pe problemele de mediu și dă prioritate dezvoltării economice.

Conferința a propus un plan concret de implementare a sustenabilității, prin „Agenda 21”. Versiunile „Local Agenda 21” oferă guvernelor susținere și instrumente pentru conceptualizarea și implementarea dezvoltării durabile pe termen mediu și lung. Provocările secolului 21¹³ sunt reflectate în programele naționale și globale, ale căror linii principale de acțiune sunt lupta împotriva sărăciei și a excluziunii sociale, producția sustenabilă de bunuri și servicii, protecția mediului.

În 1995, are loc Summitul Mondial pentru Dezvoltare Durabilă de la Copenhaga (WSSD), iar Declarația pentru Dezvoltare Durabilă de la Copenhaga¹⁴ a fost primul document în care au fost identificați în mod clar cei trei pilieri ai dezvoltării durabile: dezvoltarea economică, protecția mediului și dezvoltarea socială.

În completarea strategiei europene pentru reforme socio-economice, definită în 2000 de Consiliul Europei (Agenda Lisabona), Uniunea Europeană a adoptat o strategie ambițioasă¹⁵ pentru dezvoltare durabilă, cu ocazia Consiliului European de la Gothenburg, Suedia, din 2001. Această strategie a fost revizuită în 2005, când Comisia Europeană a constatat o înrăutățire a situației privind schimbările climatice, sănătatea publică, sărăcia și excluziunea socială, precum și scăderea biodiversității.

¹²Daly H. E., "Section-1, Chapter-1 of Agenda-21 (International Policies to Accelerate Sustainable Development in Developing-Countries and Related Domestic Policies) - Unced", *Population and Environment* 15, no. 1, ISSN 0199-0039, pp.66-69, (1993).

¹³Ciote Cristina, "Eu Actions and Progresses in Terms of Climate Change and Energy Politics", *Annals of the Ovidius University XI*, no. 1, Issue 1, p.379, (2011).

¹⁴ ***"Copenhagen Declaration", ed. World Social Summit, URL <http://visionoffice.com/socdev/wssd-0.htm>, (1995).

¹⁵Miculescu Andra and Negruț Lucia, "Eu Strategy on Sustainable Development", *Annals of the West University of Timisoara Seria Științe Economice*, ISSN 1582-2680, pp.518-523, (2010).

România a elaborat și a adoptat o strategie de dezvoltare durabilă națională proprie, precum și un set de indicatori calculați de Institutul Național de Statistică. Strategia României recunoaște prioritățile europene cheie și le completează cu probleme specifice contextului românesc.

3. ÎNTREPRINDEREA CA VECTOR AL DEZVOLTĂRII DURABILE

În ultimii ani, întreprinderile se afirmă din ce în ce mai pregnant ca actori ai dezvoltării durabile^{16,17}, indiferent de mărimea, localizarea acestora sau obiectul de activitate.

3.1. CONCEPTUL DE ÎNTREPRINDERE. ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCI

Din punct de vedere juridic, întreprinderea este un organism economic și social, constituind o organizare autonomă a unei activități, cu ajutorul factorilor de producție de către întreprinzător și pe riscul său, în scopul producerii de bunuri și servicii destinate schimbului, în vederea obținerii unui profit.

Întreprinderile pot fi clasificate după o multitudine de criterii¹⁸: după amprenta unui mod de producție, după forma de proprietate, natura juridică¹⁹, mărime, obiectul de activitate, sectorul economic etc.

Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă mai mult de două treimi dintre companiile mondiale. În Uniunea Europeană sunt aproape 21 milioane IMM-uri, care reprezintă mai mult de 98% din totalul firmelor și 67% din numărul de angajați²⁰. Având în vedere că IMM-urile sunt principala sursă de creare și de oferire a forței de muncă și pentru furnizarea de venituri la bugetele statelor, este evident că acestea au un rol esențial în creșterea economică și în dezvoltarea Uniunii Europene.

În lucrarea de față, a fost reținută clasificarea de mai jos pentru definirea IMM-urilor: în conformitate cu articolul nr. 4 din Legea nr. 346/ 2004, Art. 4, „întreprinderile mici și mijlocii se clasifică, în funcție de numărul mediu anual de salariați și de cifra de afaceri anuală netă sau de activele totale pe care le dețin, în următoarele categorii:

¹⁶Tasdemir C., Gazo R., and Quesada H. J., "Sustainability Benchmarking Tool (Sbt): Theoretical and Conceptual Model Proposition of a Composite Framework", Environment Development and Sustainability 22, no. 7, pp.6755-6797, (2020).

¹⁷Pathak S. and Mukherjee S., "Entrepreneurial Ecosystem and Social Entrepreneurship: Case Studies of Community-Based Craft from Kutch, India", Journal of Enterprising Communities-People and Places in the Global Economy, 10.1108/JEC-06-2020-0112, (2020).

¹⁸<http://Www.Stiucum.Com/Management/Managementul-Intreprinderii/Clasificarea-Intreprinderilor52655.Php>.

¹⁹Lefebvre D. et al., "Droit Et Entreprise. Aspects Juridiques, Sociaux, Fiscaux. 9eme Edition", Libre Cours, Grenoble: PUG, ISBN 10 : 270610922X, p.162, (2003).

²⁰Buculescu Maria-Mădălina, "Harmonization Process in Defining Small and Medium-Sized Enterprises. Arguments for a Quantitative Definition Versus a Qualitative One", Theoretical and Applied Economics XX, no. 9 (586), pp.103-114, (2013).

- a) microîntreprinderi - au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane euro, echivalent în lei;
- b) întreprinderi mici - au între 10 și 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane euro, echivalent în lei;
- c) întreprinderi mijlocii - au între 50 și 249 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro”.

3.2.DE LA DEZVOLTAREA DURABILĂ LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A ÎNTREPRINDERILOR

Cheia implementării politicilor de dezvoltare durabilă este sugerată de savantul François Roddier²¹ pentru acesta, ca și în biologie și în fizică, problemele ce ne preocupă se pot rezolva prin conștientizări colective. Conștientizarea necesității dezvoltării durabile la nivel microeconomic este așadar cheia reușitei implementării strategiilor de sustenabilitate la nivel macroeconomic. Integrarea noțiunii de dezvoltare durabilă în cadrul firmei a dat naștere conceptului de Responsabilitate Socială a Întreprinderii (RSI). O primă definiție²² a acesteia datează din anul 1953 (Bowden): este obligația din partea oamenilor de afaceri de a adopta măsuri, decizii și de a urma linii de acțiune de dorit din punctul de vedere al obiectivelor societale și al valorilor, astfel încât să dobândească potențialul de a contribui la binele general al societății.

Multe studii legate de adoptarea strategiilor de dezvoltare durabilă la nivel de firmă evidențiază rolul managerului-fondator²³, ale cărui valori personale influențează direcția strategică a întreprinderii și deci integrarea CSR în activitățile zilnice ale acesteia. În contextul unei IMM, acesta are cel mai mare impact²⁴ asupra alegerilor strategice și a deciziei de a colabora sau nu cu anumiți stakeholderi, mai ales externi. Într-o IMM, implicarea în dezvoltarea durabilă este deci o convingere și o dorință de-a managerilor. Într-un studiu al Federației

²¹Roddier François, *"Thermodynamique De L'Évolution, Un Essai De Thermo-Bio-Sociologie"*, Paris: Editions Parole, ISBN: 9782917141328, pp.41-46, (2012).

²²Vasquez-Carrasco Rosario and Lopez-Perez Eugenia, *"Small and Medium-Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: A Systematic Review of the Literature"*, Springer Qual Quant, pp.3205-3218, (2012).

²³Jenkins H., *"A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small and Mediumsized Enterprises"*, Business Ethics: A European Review 18, no. 1, pp.21-36, (2009).

²⁴Labelle and Aka, *"Processus D'innovation Durable En Contexte Pme: Les Effets D'un Systeme Generant Des Retombees Positives"*, Journal of Small Business and Entrepreneurship 25, no. 4, pp.479-498, (2012):

Canadiene a întreprinderilor independente, 87% dintre IMM-uri recunosc că valorile lor personale sunt la originea schimbărilor realizate pentru a antrena întreprinderea în direcția dezvoltării durabile²⁵. Aceste convingeri se întăresc și se concretizează cu atât mai mult cu cât stakeholderii interni și externi întreprinderii sunt preocupați de dezvoltarea durabilă²⁶. Managerul-fondator poate reprezenta deci un facilitator sau o barieră esențială în integrarea dezvoltării durabile în IMM.

3.3.FINANȚAREA PROIECTELOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ

Integrarea dezvoltării durabile în strategia întreprinderii nu ar fi posibilă fără luarea în considerare și planificarea unor instrumente viabile de finanțare a acestor proiecte.

3.4.1.La nivel macroeconomic

La nivel macroeconomic²⁷, declarația Conferinței de la Rio din 1992 notează că „eliminarea sărăciei, condiția unei dezvoltări durabile pentru toți, ține de responsabilitatea colectivă a tuturor țărilor și în special a celor mai bogate, din cauza responsabilității lor superioare în degradarea planetei”.

În momentul Summit-ului Pământului pentru mediu și dezvoltare în 1992, Comisia Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare (CNUED) a estimat bugetul implementării Agendei 21 adoptat la Rio în 1992, la 561 miliarde de dolari pe an, 142 miliarde revenind Ajutorului Public pentru Dezvoltare (APD), iar restul, resurselor proprii ale țărilor. Aceste sume nu au fost angajate cu adevărat de atunci. Mai mult de 20 ani mai târziu, țările dezvoltate sunt departe de a-și fi ținut promisiunea din 1970 de a afecta 0.7% din PIB, ajutorului pentru dezvoltare a țărilor defavorizate.

La nivel european, în vederea unei alocări optimale pentru promovarea dezvoltării durabile, statele membre și Comisia Europeană trebuie să-și coordoneze acțiunile. Aceasta permite consolidarea sinergiilor²⁸ în folosirea diferitelor mecanisme de co-finanțare.

²⁵Armstrong & Armstrong et coll., *"Achieving Eco-Prosperity Smes' Perspectives on the Environment"*, FCEI-Federation Canadienne de l'Entreprise Independante, Toronto, ISBN 978-2-7605-3795-8, pp.22-38, (2007).

²⁶***DTI, *"Engaging Smes in Community and Social Issues. Research Report,"* London: Department of Trade and Industry, URL: http://www.bitc.org.uk/resources/publications/engaging_smes.html, (2002).

²⁷Yveline Nicolas, *"Comment Financer Le Developpement Durable Et La Lutte Contre La Pauvrete?"*, articol electronic accesat în 04/11/2014, (2014).

²⁸Dobre Ion, and Hincu Daniela, *"The European Strategy for Sustainable Development"*, Paper presented at the Managerial Challenges of the Contemporary Society, Cluj-Napoca, Romania, pp.67-70, (2009).

3.4.2. La nivel microeconomic

În ultimii cincizeci de ani, literatura științifică asupra opțiunilor de finanțare la nivel de întreprindere s-a încadrat într-un vast curent, cu concluzii adeseori divergente²⁹. Majoritatea studiilor în domeniu se concentrează pe întreprinderi cotate în bursă. Ori, într-un context global, doar o infimă parte a întreprinderilor sunt cotate. Printre firmele non cotate, mai mult de 90% sunt IMM-uri³⁰.

Factorii determinanți în alegerea opțiunilor de finanțare la întreprinderi au fost studiați de numeroși autori. Van³¹ menționa în 1988 că, din punct de vedere istoric, structura financiară a întreprinderilor cunoaște trei abordări majore: abordarea clasică; abordarea neoclasică; teoria modernă a firmei.

Cu toate acestea, capacitatea de autofinanțare a firmelor fiind limitată, întreprinderile cu caracter familial au tendința să privilegieze îndatorarea, deschiderii capitalului. În consecință, îndatorarea bancară a întreprinderilor familiale are tendința să fie mai ridicat decât cel al întreprinderilor non familiale. Unii factori ca dorința de a transmite întreprinderea familială generațiilor viitoare infirmă această tendință^{32,33}.

Finanțarea activităților de exploatare a IMM-urilor, în special pe termen scurt și mediu, este facilitată de integrarea noilor tehnologii³⁴ de facturare și de clearing.

Dong³⁵ observă că firmele mai mici și mai tinere din sectorul non-manufacturier se confruntă cu obstacole severe în obținerea creditelor bancare, trebuind să se bazeze pe finanțarea internă. Mai mult, disponibilitatea informațiilor referitoare la credite, concentrarea bancară dezvoltarea economică și mediul instituțional pot afecta în mod semnificativ finanțarea IMM-urilor.

²⁹Croquet M. and Heldenbergh A., "Structure Financiere De L'entreprise: Nouvelles Perspectives", ed. Cahiers Financiers, Editions Larcier, ISBN : 978-2-8044-3162-4, p.168, (2008).

³⁰Colot Olivier, Croquet Melanie, and Pozniak Laetitia, "Determinants Des Choix De Financement Et Profils De Pme", Journal of Small Business Entrepreneurship 23, no. 1 pp.97-115; 153-154, (2010).

³¹Van Caillie D., "Etude Longitudinale De La Structure Financiere Des Petites Ou Moyennes Entreprises Belges Issues De 9 Secteurs Industriels", in Congres International Francophone de la PME, Metz, pp.1-21, (1998).

³²Friedman M., Friedman S., "How to Run a Family Business", Cincinnati OH: Betterway Books, ISBN-10: 1574100947, pp.16-21, (1994).

³³Gallo M., and Vilaseca A., "Finance in Family Business", Family Business Review 9, no. 4, pp.387-405, (1996).

³⁴Nienhuis Jaap Jan, Cortet Mounaim, and Lycklama Douwe, "Real-Time Financing: Extending E-Invoicing to Real-Time Sme Financing", Journal of Payments Strategy & Systems 7, pp.232-244, (2013).

³⁵Dong Yan and Men Chao, "Sme Financing in Emerging Markets: Firm Characteristics, Banking Structure and Institutions", Emerging Markets Finance & Trade 50, no. 1, ISSN 1540496X, pp.120-149, (2014).

3.4.3. Programe de finanțare specifice pentru IMM-uri în România

Uniunea Europeană oferă sprijin³⁶ pentru IMM-urile din Europa. Aceasta poate avea forme diferite, precum subvenții, împrumuturi și, uneori, garanții. Sprijinul poate fi furnizat fie direct, fie în cadrul programelor implementate la nivel național sau regional, precum Fondurile Structurale ale Uniunii Europene. De asemenea, IMM-urile pot fi beneficiarele unor acțiuni de asistență non-financiară, materializate prin programele și serviciile de sprijin pentru firme. Aceste programe sunt într-o continuă evoluție, ajungerea la termen a unui program nefiind în mod automat continuată în condiții similare. Această situație adaugă impredictibilitate mediului de afaceri și celui bancar, adeseori solicitat pentru finanțări complementare.

Schemele de asistență se împart în patru categorii³⁷: Oportunități de finanțare tematice; Fonduri structurale; Instrumente financiare; Sprijin pentru internaționalizarea IMM-urilor.

3.5.ROLUL INOVAȚIEI ÎN PROMOVAREA DEZVOLTĂRII DURABILE

3.5.1. Integrarea inovației la nivel de întreprindere

Încă din 1935, economistul A. Schumpeter insista asupra importanței inovației tehnologice. Acesta identifica deja existența unei tensiuni între exploatare și explorare, deschizând calea cercetărilor asupra organizațiilor ambidextre^{38,39}.

Conform unui studiu al lui J. March⁴⁰ asupra învățării organizaționale, supraviețuirea și prosperitatea unei organizații depind de un echilibru savant între exploatarea activităților deja cunoscute și explorarea de noi căi. Chanal și Mothe⁴¹ definesc capacitatea dinamică⁴² de inovație ca o combinație optimă între cele două forme.

³⁶***Comisia Europeană, "Sprijin Comunitar. Programe Pentru Imm-Uri. Prezentarea Principalelor Oportunități De Finanțare Destinate Imm-Urilor", (2012).

³⁷ Ibid.

³⁸Duncan R.B., "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", in The Management of Organization, ed. Pondy L.R. Killman R.H., Slevin, D., New York: North Holland, pp.167-188, (1976).

³⁹Gupta A. K., Smith K. G., and Shalley C. E., "The Interplay between Exploration and Exploitation", Academy of Management Journal 49, no. 4, ISSN 0001-4273, pp.693-706, (2006).

⁴⁰March J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science 2, no. 1, ISSN 1047-7039, pp.71-87, (1991).

⁴¹Chanal V., and Mothe C., "Concilier Innovations D'exploitation Et D'exploration. Le Cas Du Secteur Automobile", Revue Francaise de Gestion 154, pp.173-191, (2005).

⁴²Tece D. J., Pisano G., and Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal 18, no. 7, ISSN 0143-2095, pp.509-533, (1997).

Provocările de mediu (schimbările climatice, raritatea resurselor naturale etc), asociate cu presiuni societale din ce în ce mai pregnante, constituie un mediu favorabil pentru emergența inovației⁴³. Odată adoptate, strategiile de inovație reprezintă premise de perenitate ale organizațiilor, indiferent de dimensiunea acestora^{44,45}. Pentru multe întreprinderi, concilierea inovațiilor de exploatare și de explorare se înscrie într-o optică de supraviețuire⁴⁶.

3.5.2. Relația dintre dezvoltare durabilă și inovație

Inovația poate avea un impact important asupra dezvoltării durabile, la mai multe niveluri: macroeconomic și microeconomic.

Relația dintre inovație și dezvoltare durabilă este puțin explorată⁴⁷ în literatura academică, în condițiile în care Porter nota deja în 1991 că RSE⁴⁸ (transpunerea conceptului de dezvoltare durabilă la nivel de întreprindere) poate stimula inovația. Acest punct de vedere a fost susținut de-a lungul timpului și de alți autori^{49,50,51}.

Aceștia subliniază complexitatea relațiilor dintre inovație și dezvoltare durabilă, plasate sub semnul interdependenței.

Într-un studiu asupra unui eșantion de întreprinderi daneze implicate în practici responsabile, Kramer⁵² constată o legătură între „inovația durabilă” atât de mediu, cât și socială, și performanța economică măsurată prin creșterea cotei de piață. Un studiu realizat de A. Castiaux⁵³ asupra unui grup de întreprinderi din Italia, Spania și Marea Britanie confirmă

⁴³Abrassart C., and Aggeri F., *"Quelles Capacites Dynamiques Pour Les Strategies De Developpement Durable Dans Les Entreprises? Le Cas Du Management De L'eco-Conception"*, in Actes de la XVIeme Conference de l'AIMS, Montreal, pp.3-29, (2007).

⁴⁴Camison-Zomosa C., Lapedra-Alcani R., Segarra-Cipres M., and Boronat-Navarro M., *"A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size"*, Organizational Studies 25, no. 3, pp.331-361, (2004).

⁴⁵Soparnot R., and Stevens E., *"Management De L'innovation"*, Paris: Dunod, ISBN 978-2-10-051079-5, pp.199-122, (2007).

⁴⁶Chanal V., and Mothe C., *"Concilier Innovations D'exploitation Et D'exploration. Le Cas Du Secteur Automobile"*, Revue Francaise de Gestion 154, pp.173-91, (2005).

⁴⁷Castiaux A., *"Responsabilite D'entreprise Et Innovation: Entre Exploration Et Exploitation"*, Reflets et Perspectives XLVIII, no. 4, pp.37-49, (2009).

⁴⁸Porter M.E., *"Towards a Dynamic Theory of Strategy"*, Strategic Management Journal 12, pp.95-117, (1991).

⁴⁹Grayson, D., Hodges, A., *"Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business"*, Long Range Planning 38, no. 3, ISSN 0024-6301, p.323, (2005).

⁵⁰Rennings K., Ziegler A., Ankele K., and Hoffmann E., *"The Influence of Different Characteristics of the Eu Environmental Management and Auditing Scheme on Technical Environmental Innovations and Economic Performance"*, Ecological Economics 57, no. 1, ISSN 0921-8009, pp.45-59, (2006).

⁵¹Little A.D., *"The Innovation Highground: Winning Tomorrow's Customers Using Sustainability Driven Innovation"*, Strategic Direction 22, pp.35-37, (2006).

⁵²Porter M., and Kramer M., *"Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Csr"*, Harvard Business Review 84, pp.78-92, (2006).

⁵³Castiaux A., *"Responsabilite D'entreprise Et Innovation: Entre Exploration Et Exploitation"*, Reflets et Perspectives XLVIII, no. 4, pp.37-49, (2009).

proximitatea dintre inovație și dezvoltare durabilă. Deși cauzalitățile respective nu sunt determinate cu precizie, este observat un angajament puternic față de salariați și implicarea părților interesate (stakeholderi) externe.

La nivel de întreprindere, studiile⁵⁴ arată că firmele care încearcă să evite inovația și care nu se conformează preceptelor de dezvoltare durabilă, își fragilizează poziția pe piață. În contextul mondializării care caracterizează acest secol, inovația este o condiție esențială pentru succesul IMM-urilor și singura sursă de avantaje concurențiale reale^{55,56}. Întreprinderile care nu profită de noile posibilități de inovație oferite de dezvoltarea durabilă ar fi mai puțin competitive^{57,58,59}.

Inovația poate însemna diferite produse, servicii, procese noi sau ameliorate care cresc productivitatea globală a unei întreprinderi sau îi permit să răspundă unei noi nevoi de piață ori să penetreze pe o nouă piață⁶⁰. Inovația durabilă are o definiție mai restrânsă. Aceasta este definită ca inovația sau ameliorarea produselor, serviciilor, tehnologiilor sau proceselor organizaționale nu numai că generează o performanță economică sporită, pe termen scurt și lung^{61,62}, dar și integrează așteptările stakeholder-ilor în procesul decizional și vizează o transformare a practicilor existente⁶³. Inovația durabilă ameliorează deci situația întreprinderii din punctul de vedere al celor trei criterii de referință (economic, social și de mediu), luând totodată în considerare și relațiile cu părțile interesate (stakeholders).

⁵⁴Labelle Francois, and Aka Kadia Georges, "*Processus D'innovation Durable En Contexte Pme: Les Effets D'un Systeme Generant Des Retombees Positives*", Journal of Small Business and Entrepreneurship 25, no. 4, pp.479-498, 533, (2012).

⁵⁵Carrier C., "*Cultiver La Creativite Et Gerer L'innovation Dans La Pme*", in Management Des Pme: De La Creation a La Croissance, ed. Editions du renouveau Pedagogique Inc., Quebec, pp.119-130, (2007).

⁵⁶Nonaka I., "*L'entreprise Creatrice Du Savoir*", in Le Knowledge Management, ed. Harvard Business Review, Paris: Editions d'Organisation, pp.36-63, (2001).

⁵⁷Porter M.E., and Reinhardt F.L., "*A Strategic Approach to Climate*", Harvard Business Review 85, no. 10, pp. 22-26, (2007).

⁵⁸Hockerts K. and Morsing M., "*A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*", Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility, p. 36, (2008).

⁵⁹Hall J., and Vredenburg H., "*The Challenges of Innovating for Sustainable Development*", MIT Sloan Management Review 45, no. 1, pp.61-68, (2003).

⁶⁰**OCDE, "*The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*", Organisation de Cooperation et de Developpement Economique, (2005).

⁶¹Biondi Vittorio, Iraldo Fabio, and Meredith Sandra, "*Achieving Sustainability through Environmental Innovation: The Role of Smes*", International Journal of Technology Management 24, no. 5/6, ISSN 02675730, p.612, (2002).

⁶²Alakeson Vidhya and Wilsdon James, "*Digital Sustainability in Europe*", Journal of Industrial Ecology 6, no. 2 ISSN 10881980, pp.10-12, (2002).

⁶³Bos-Brouwers Hilke Elke Jacke, "*Corporate Sustainability and Innovation in Smes: Evidence of Themes and Activities in Practice*", Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc) 19, no. 7, ISSN 09644733, pp.417-435, (2010).

4.DEZVOLTAREA DURABILĂ ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII, INDICATORI

4.1.SPECIFICITĂȚI ALE INTEGRĂRII DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN IMM-URI

În timp ce marile întreprinderi au integrat de mulți ani principiile dezvoltării durabile în strategia lor^{64,65}, IMM-urile rămân încă discrete din acest punct de vedere. Printre motivele acestui comportament, enumerăm^{66,67,68}: lipsa de informații, de cunoștințe în materie de dezvoltare durabilă și de resurse financiare.

Dacă lipsa de informații putea încă justifica acum câțiva ani această situație, o recenzie actuală⁶⁹ a documentației accesibile IMM-urilor pe această temă, demonstrează un acces crescând la informație. Acest studiu sugerează că adoptarea practicilor de dezvoltare durabilă în IMM-uri ar avea efecte pozitive. Acestea sunt prezentate ca o serie de variabile legate între ele, care generează externalități pozitive⁷⁰. IMM-urile care nu răspund așteptărilor de dezvoltare durabilă se plasează într-o poziție dificilă față de actorii sensibili la acest subiect (instituții reglatoare, grupe de presiune, comunități locale etc). Mai mult, dimensiunea pieței orientate către dezvoltarea durabilă (de ex. comerț echitabil, tehnologii verzi sau produse ecologice) crește, și este susceptibilă să progreseze în continuare^{71,72,73}.

⁶⁴Schmidtheiny Stephan, *"Changer De Cap: Reconcilier Le Developpement De L'entreprise Et La Protection De L'environnement"*, Paris: Dunod, ISBN 13 : 9782100014378, p.33, (1992).

⁶⁵ Porter M.E., and Reinhardt F.L., *"A Strategic Approach to Climate"*, Harvard Business Review 85, no. 10, pp.22-26, (2007).

⁶⁶Blombäck Anna, and Wigren Caroline *"Challenging the Importance of Size as Determinant for Csr Activities"*, ISSN 14777835, Management of Environmental Quality: An International Journal 20, no. 3, pp.255-270, (2009).

⁶⁷Castka Pavel, Balzarova Michaela A., Bamber Christopher J., and Sharp John M., *"How Can Smes Effectively Implement the Csr Agenda? A Uk Case Study Perspective"*, Corporate Social Responsibility & Environmental Management 11, no. 3, ISSN 15353958, pp.140-149, (2004).

⁶⁸Lepoutre J., and Heene A., *"Investigating the Impact of Form Size on Small Businesses Social Responsibility: A Critical Review"*, Journal of Business Ethics 67, pp.257-263, (2006).

⁶⁹Armstrong et coll., *"Achieving Eco-Prosperity Smes' Perspectives on the Environment"*, FCEI, Toronto, pp.22-38, (2007).

⁷⁰Carroll Archie B., and Shabana Kareem M. *"The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice"*, ISSN 1460-8545, International Journal of Management Reviews 12, no. 1, pp.85-105, (2010).

⁷¹Dangelico Rosa Maria, Pujari Devashish, and Pontrandolfo Pierpaolo, *"Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective"*, Business Strategy & the Environment-John Wiley & Sons, Inc 26, no. 4, ISSN 09644733, pp.490-506, (2017).

⁷²Haanaes K., Balagopal B., Arthur D., Kong M.T., and Velken I., *"First Look: The Second Annual Sustainability & Innovation Survey"*, MIT Sloan Management Review 52, no. 2, pp.76-84, (2011).

⁷³Wagner M., *"Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis"*, Journal of Business Ethics 94, no. 4, pp.581-594, (2010).

Acțiunea și impactul IMM-urilor asupra realizării echilibrului social poate îmbrăca forme variate.

Unii autori⁷⁴, bazându-se pe experiența și recenția unor bune practici în acest domeniu, merg până la a propune demersuri specifice pentru a incita IMM-urile să se implice în această direcție.

Pe lângă criteriile cantitative, cercetătorii interesați de IMM-uri în contextul dezvoltării durabile le definesc de asemenea în termeni calitativi. Aceștia susțin că IMM-urile posedă atuurile necesare care să faciliteze interacțiunile și colaborările cu părțile interesate (stakeholders). Este vorba de următoarele caracteristici: flexibilitate organizațională (facilitate și viteză de adaptare la schimbare datorită structurii simple și puțin ierarhizate); proximitate cu mediul (distanțe ierarhice și sociale reduse între IMM-uri și actorii din mediul lor); capacitatea de acces la rețele.

Aceste caracteristici calitative sunt prezentate în literatura științifică^{75,76,77,78,79,80} drept atuuuri naturale ale IMM-urilor, care le permit să inoveze mai simplu și mai repede.

O analiză a literaturii de specialitate în domeniu arată că întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) prezintă specificități în ceea ce privește integrarea sustenabilității în strategia de întreprindere, comparat cu corporațiile. Tabelul⁸¹ de mai jos ilustrează aceste diferențe:

Tabelul 1-Principalele diferențe cu privire la abordarea RSI: IMM-uri versus întreprinderi mari (adaptare după Jamali et al., 2009)

IMM-uri	ÎNTRERINDERI MARI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filantropie, altruism; ▪ Discreționabilitate; ▪ Relații mai apropiate cu cei implicați (stakeholders); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectivă economică, orientare strategică; ▪ Abordare holistică; ▪ Relații mai formale/distante cu persoanele implicate;

⁷⁴Jenkins H., "A Critique of Conventional Csr Theory: A Sme Perspective", Journal of General Management 9, no. 4, pp. 55-75, (2004).

⁷⁵Alves, J., Marques, M.J., Saur, I., Marques, P., "Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation", Journal of Intellectual Property Rights 12, no. 2, ISSN 09717544, pp.261-262, (2007).

⁷⁶Carrier C. "Cultiver La Creativite Et Gerer L'innovation Dans La Pme", In Management Des Pme: De La Creation a La Croissance, edited by Editions du renouveau Pedagogique Inc., Quebec, pp.119-130, (2007).

⁷⁷Filion L.-J., "Introduction In Management Des Pme: De La Creation a La Croissance", edited by Editions du Renouveau Pedagogique Inc. Quebec, (2007).

⁷⁸Georgsdottir A.S., Lubart T.I., and Getz I., "The Role of Flexibility in Innovation", in The International Handbook of Innovation, ed. L.S. Shavinina, Oxford: Elsevier Science Ltd., pp.180-190, (2003).

⁷⁹Julien P.A., "Entrepreneuriat Regional Et Economie De La Connaissance: Une Metaphore Des Romans Policiers", Quebec: Presses de l'Universite du Quebec, ISBN 2-7605-1329-7, pp.13-18, (2005).

⁸⁰Torres O., "Approche Descriptive De La Specificite De Gestion Des Pme: Le Mix De Proximate", in Management Des Pme: De La Creation a La Croissance, ed. L.-J. Filion ed., Quebec: Editions du Renouveau Pedagogique Inc., pp.23-33, (2007).

⁸¹Jamali D., Zanhour M., and Keshishian T., "Peculiar Strengths and Relational Attributes of Smes in the Context of Csr", Journal of Business Ethics 87, no. 3, ISSN 0167-4544, pp.355-377, (2009).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importanța comunității locale; ▪ Inspirație, integrare redusă, inovație moderată; ▪ Concepții etice, valori manageriale; ▪ Nesistematic, nestructurat, neformalizat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspirație redusă, integrare ridicată, puțină inovație; ▪ Orientare instrumentală, obiective economice; ▪ Sistematic, calculat, formalizat, măsurabil.
---	--

De multe ori, inițiativele IMM-urilor suferă de o lipsă de legitimitate din cauza vizibilității lor scăzute⁸². Aceasta nu înseamnă că IMM-urile sunt absente din curentul dezvoltării durabile, ci că adeseori rămân timide în ceea ce privește comunicarea⁸³ pe acest subiect, în special cu părțile interesate externe⁸⁴. Conform acestor autori, managementul responsabil trimite la o serie de practici influențate principal de valorile și convingerile personale ale managerului. Deja în 1999⁸⁵, MacLagan vedea managementul responsabil ca un proces ce permite articularea valorilor etice ale proprietarilor manageri de IMM cu preocupările lor manageriale.

4.2.ASPECTE TEORETICE PRIVIND INTEGRAREA SUSTENABILITĂȚII ÎN IMM-URI. INDICATORI DE MĂSURARE

4.2.1.Generalități

Următoarea parte a tezei va fi structurată după aceste mari teme desprinse din studiul literaturii științifice din partea întâi, iar la fiecare temă am preluat informații utile atât din literatura academică, cât și din studiile calitative și discuțiile cu experți. Scopul acestei părți este de a propune instrumente și metode concrete de lucru pentru analiza statistică din a treia parte.

4.2.2.Cunoștințele și atitudinile managerilor

În acest subcapitol, ne propunem să prezentăm câteva repere teoretice privind modul cum cunoștințele și atitudinile managerilor de IMM-uri pot influența integrarea sustenabilității în

⁸²Jenkins H., "A Critique of Conventional Csr Theory: A Sme Perspective", Journal of General Management 9, no. 4, pp.55-75, (2004).

⁸³Murillo D., Lozano J. M., "Smes and Csr: An Approach to Csr in Their Own Words", Journal of Business Ethics 67, no. 3, ISSN 0167-4544, pp.227-240, (2006).

⁸⁴Nielsen A. E., Thomsen C., "Investigating Csr Communication in Smes: A Case Study among Danish Middle Managers", Business Ethics-a European Review 18, no. 1, ISSN 0962-8770, pp.83-93, (2009).

⁸⁵MacLagan P., "Corporate Social Responsibility as a Participative Process", Business Ethics: A European Review 8, no. 1, pp.43-49, (1999).

firmă, dar și modul cum am desprins din literatura academică și din studiile calitative informații tematice utile pentru construirea instrumentului de cercetare.

Deciziile cu privire la integrarea dezvoltării durabile la nivel de firmă sunt luate de obicei de către top management, în timp ce alte niveluri organizaționale își aliniază activitatea cu direcția strategică.

Un cadru pentru dezvoltarea durabilă strategică a fost dezvoltat în literatura științifică⁸⁶ sub numele de FSSD (Framework for Strategic Sustainable Development), în scopul de a determina o definiție principială a sustenabilității. Aceasta constă în cinci niveluri distincte dar interdependente, care descriu un sistem (1), ce-și poate defini în mod clar scopurile planificării (2), ceea ce este o condiție prealabilă pentru strategie (3), când acțiunile (4) și instrumentele de monitorizare, coordonare și luare a deciziilor (5) sunt selectate și anunțate.

Aceste cinci etape sunt prezentate schematic în tabelul de mai jos:

Tabelul 2-Cadrul de planificare pe cinci niveluri pentru dezvoltarea durabilă strategică la nivel de firmă (adaptat după Robert et al., 2000).

NIVELURI ALE MODELULUI DE PLANIFICARE GENERICĂ	PLANIFICAREA DE SUCCES A ORGANIZAȚIEI X ÎN SOCIETATE, ÎN BIOSFERĂ
1. Sistem	Organizația X, în cadrul societății cu părțile implicate (stakeholderi), legi etc, în cadrul naturii cu legile și resursele ei proprii etc.
2. Succes	Conformitate a viziunii organizației X cu constrângerile principiilor globale de dezvoltate durabilă
3. Reguli strategice	Cu fiecare decizie de investiții, scopul este de a întări cadrul organizațional pentru noi investiții, care să progreseze în direcția conformității cu principiile sustenabilității. Organizația trebuie să găsească un echilibru rezonabil între viteza/ direcția de progres și considerentele de ordin financiar (eficiență economică)
4. Acțiuni	Implementarea deciziilor de investiții individuale în conformitate cu regulile strategice
5. Instrumente	Sisteme de management de mediu, instrumente de eco-design, indicatori, evaluări ale ciclului de viață (LCA), calculul investițiilor etc.

Prin comparație cu întreprinderile mai mari, IMM-urile au o structură mai plată și mai puțin formalizată. Literatura academică constată că, în majoritatea cazurilor, proprietatea, controlul și operațiunile se află în mâinile unei singure persoane sau unui grup redus de oameni^{87,88}. Prin urmare, este logic ca integrarea dezvoltării durabile în strategia de

⁸⁶Robert Karl-Henrik, "Tools and Concepts for Sustainable Development, How Do They Relate to a General Framework for Sustainable Development, and to Each Other?", Ibid.8, Journal of Cleaner Production 8, no. 3, pp.243-254, (2000).

⁸⁷Jenkins H., "A Critique of Conventional Csr Theory: A Sme Perspective", Journal of General Management 9, no. 4, pp.55-75, (2004).

⁸⁸Sharma P., Sharma S., "Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms", Business Ethics Quarterly 21, no. 2, pp.309-334, (2011).

întreprindere să depindă de valorile de mediu, atitudini și cunoștințe ale managerului unui IMM⁸⁹. Discuțiile cu manageri de IMM-uri confirmă cercetările din literatura academică, conform cărora managementul responsabil este constituit dintr-un ansamblu de practici influențate în mod esențial de convingerile personale ale managerului/fondatorului⁹⁰. Deși arată rolul valorilor managerului în acest sens, literatura academică rămâne vagă asupra modului și gradului în care această atitudine pozitivă a managerului conduce la acțiuni concrete, fiind semnalat un decalaj valori-acțiune⁹¹.

Acest aspect al „exemplarității”⁹² trebuie relativizat, întrucât managerul de IMM nu este un filantrop pur sau un utopist, ci doar un individ ce dorește să contribuie la scara sa, la bunăstarea societății, în timp ce-și perenizează activitatea.

Una din particularitățile IMM-urilor este penuria resurselor umane și organizaționale, care implicit poate conduce la dificultăți în planificarea deciziilor, inclusiv cele referitoare la gesturile de dezvoltare durabilă în întreprindere.

În elaborarea instrumentului nostru de cercetare (chestionar pentru manageri), ne-am inspirat din matricea cadru FSSD, în funcție de cinci niveluri de evaluare privind sistemul de luare a deciziilor legate de sustenabilitate în firmă (Hallstedt et al., 2010). Un alt studiu⁹³ realizat pe 450 IMM-uri suedeze favorizează o abordare cantitativă pentru a determina natura relației/corelației între angajamentul pentru sustenabilitate într-un IMM, pe de o parte, și orientarea strategică (Market Oriented/Entrepreneurial Oriented), valorile managerului și practicile de sustenabilitate.

Valorile managerului în ceea ce privește sustenabilitatea au fost evaluate conform scalei NEP (New Ecological Paradigm)⁹⁴, care măsoară interesul pentru aspectele de mediu ale unui grup de persoane, prin intermediul unui chestionar format din 15 afirmații, pe o scală Likert.

⁸⁹Cassells S., Lewis K., "Smes and Environmental Responsibility: Do Actions Reflect Attitudes?", Corporate Social Responsibility and Environmental Management 18, no. 3, pp.186-199, (2011).

⁹⁰Murillo and Lozano, "Smes and Csr: An Approach to Csr in Their Own Words", Journal of Business Ethics 67, no. 3, pp.227-240, (2006)

⁹¹Ibid. pp.186-199.

⁹²Jenkins H., "A Critique of Conventional Csr Theory: A Sme Perspective", Journal of General Management 9, no. 4 pp.55-75, (2004).

⁹³Jansson, J., Nilsson J., Modig F., Hed Vall G., "Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values", Business Strategy and the Environment 26, no. 1, pp.69-83, (2017).

⁹⁴Dunlap R. E., Van Liere K. D., Mertig A. G., and Jones R. E., "Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised Nep Scale", Journal of Social Issues 56, no. 3, pp.425-442, (2000).

4.2.3. Facilitatori și bariere în implementarea sustenabilității la nivel de întreprindere

Dezvoltarea durabilă este integrată în mod inegal în firme, în funcție de caracteristicile acestora, care vor fi explorați ulterior în analiza statistică, dar și de factori independenți de tipologia firmelor.

În elaborarea instrumentului nostru de cercetare (chestionarul destinat managerilor), au stat la bază metodologia de lucru, și datele calitative obținute din studii asemănătoare. Spre exemplu, un studiu⁹⁵ organizat de organizațiile Ecologic, Valdelia și Zero Waste France include, pe lângă chestionarul cu întrebări închise referitoare la ecogesturile adoptate la birou, și comentarii ale managerilor de IMM-uri și ale angajaților (răspunsuri anonime). Acești facilitatori și bariere menționați de manageri în studiile de teren, au fost completați de către cei enumerați în literatura academică.

În ceea ce privește facilitatorii, literatura de specialitate notează că întreprinderile sunt supuse unor duble presiuni: interne, pentru a atinge eficiența economică; externe, în direcția responsabilității de mediu și sociale; în acest sens, companiile adevrate ale strategiei Market Orientation (MO), datorită focalizării pe client, vor fi mai susceptibile să adopte politici de dezvoltare durabilă, dacă piața le-o va cere. Această idee, conform căreia presiunile clienților și ale părților interesate (stakeholderi) în general, pun presiune pe IMM-uri pentru ca acestea să dezvolte măsuri pro-mediu, a fost enunțată și documentată de mai mulți autori.^{96,97} Literatura științifică⁹⁸ notează că acest efect este pozitiv, chiar și când practicile de sustenabilitate sunt forțate de legislație/norme și nu vin din atitudinea personală a managerului.

Referitor la barierele sustenabilității, literatura academică prezintă situații⁹⁹ legate de însuși procesul decizional la nivelul firmei. Astfel, majoritatea companiilor nu formalizează proceduri pentru a identifica provocările legate de dezvoltarea durabilă și pentru transmiterea acestora către top management. Mulți manageri de vârf nu consideră că sustenabilitatea este

⁹⁵***"Quelle Gestion Des Dechets Du Bureau?", Observatoire du Bureau Responsable, p.19, URL https://www.riposteverte.com/sites/default/files/documents/Observatoire/OBR_2017_Livret_Etude_dechets.pdf, raport electronic accesat în data de 2.06.2019.

⁹⁶Cuerva M. C., Triguero-Cano A., and Corcoles D., "Drivers of Green and Non-Green Innovation: Empirical Evidence in Low-Tech Smes", Journal of Cleaner Production 68, pp.104-113, (2014).

⁹⁷Triguero A., Moreno-Mondejar L., and Davia M. A., "Drivers of Different Types of Eco-Innovation in European Smes", Ecological Economics 92, pp.25-33, (2013).

⁹⁸Jansson, J., Nilsson J., Modig F., Hed Vall G., "Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values", Business Strategy and the Environment 26, no. 1, pp.69-83, (2017).

⁹⁹Hallstedt Sophie, Ny Henrik, Robert Karl-Henrik, and Broman Goran, "An Approach to Assessing Sustainability Integration in Strategic Decision Systems for Product Development", Journal of Cleaner Production 18, no. 8, pp.703-712, (2010).

definită la nivelul firmei, nici că ar fi o prioritate pentru client/ consumator, atât timp cât acesta nu trebuie să plătească taxe pentru produse mai puțin prietenoase cu mediul înconjurător.

Autori cu legitimitate pe probleme de sustenabilitate precum Willard¹⁰⁰, sugerează că lipsa de susținere la nivel de top management reprezintă o barieră majoră în implementarea sustenabilității la nivel de firmă. Astfel, companiile trebuie să caute metode practice de includere a aspectelor dezvoltării durabile pe termen lung în deciziile top managerilor, fără a pune în pericol competitivitatea pe termen scurt.

Pentru IMM-uri, deciziile și acțiunile legate de sustenabilitate sunt insuficient monitorizate și justificate, prin lipsa unui sistem de instrumente și metode standardizate¹⁰¹. În special aspectele sociale par să sufere la IMM-uri de o înțelegere vagă și o gestionare aleatorie. Prin matricea FSSD, pot fi mai ușor identificate și raportate activități care degradează sistemul social, precum: abuzul de putere (muncă forțată, slaba reprezentare a sindicatelor, salarii sub pragul de sărăcie, investiții de exploatare etc).

4.2.4.Politici concrete de dezvoltare durabilă la nivel de IMM

Politicile concrete de dezvoltare durabilă la nivel de firmă răspund deseori unei nevoi de validare și de imagine pozitivă în rândul publicului. În prezentul subcapitol ne propunem să analizăm modul cum poate fi implementată concret strategia de sustenabilitate în firme. Aceste informații, asociate cu concluziile desprinse din studiile calitative prealabile, ne vor permite să construim partea dedicată acestei tematici din instrumentul de cercetare.

Bazându-se pe studii de caz în firme inovative, Bob Willard identifică cinci stadii ale integrării dezvoltării durabile într-o întreprindere, de la pre-conformitate (ignorarea sustenabilității și rezistența la normele în vigoare cu privire la aceasta), la scop și pasiune (acesta nu este un stadiu de dezvoltare propriu-zis al întreprinderilor, ci mai degrabă un tip special de firmă, destinat să «salveze lumea»).

Din punct de vedere macroeconomic, categoria IMM-urilor este esențială pentru studiul dezvoltării durabile. Cu toate că IMM-urile sunt mai mici și, considerate individual, au un impact mai mic supra mediului decât corporațiile, literatura academică admite că acestea domină mediul de afaceri în multe țări. Într-un studiu din 2012 al Comisiei Europene citat de

¹⁰⁰Willard Bob, *"The Next Sustainability Wave"*, Gabriola Island: New Society Publishers, pp.165-180, (2005).

¹⁰¹Robert Karl-Henrik, *"Tools and Concepts for Sustainable Development, How Do They Relate to a General Framework for Sustainable Development, and to Each Other?"*, Journal of Cleaner Production 8, no. 3, pp.243-254, (2000).

Jansson et al. (2017)¹⁰², IMM-urile reprezintă 99% din totalul firmelor. De aceea, este legitim să considerăm că acestea au un impact considerabil asupra mediului¹⁰³ (se estimează că ele generează între 60 și 70% din poluarea totală).

În construirea instrumentului nostru de cercetare, ne-am inspirat și dintr-o platformă de sprijin¹⁰⁴ din Franța pentru managerii micilor întreprinderi în căutare de soluții și instrumente pentru a implementa sustenabilitatea la nivel de firmă, care permite realizarea unui diagnostic cu privire la următoarele aspecte ale dezvoltării durabile: mediu; responsabilitatea socială a întreprinderii; deșeuri; hârtie.

4.2.5.Indicatori ai dezvoltării durabile la nivel de IMM

4.2.5.1.Generalități

Al patrulea și ultimul aspect privind dezvoltarea durabilă în IMM-uri, pe care îl vom aprofunda în studiul cantitativ care urmează în partea a III-a a tezei, este modul cum poate fi evaluată sau măsurată integrarea acestor aspecte în firme. Acest subcapitol prezintă reperele teoretice care au stat la baza concepției instrumentului de cercetare.

Evaluarea integrării dezvoltării durabile în firme și la nivel macroeconomic nu este posibilă fără stabilirea unui sistem clar și științific de indicatori¹⁰⁵, util atât pentru luarea deciziilor, cât și pentru monitorizarea mecanismelor de feed-back.

Evaluarea sustenabilității¹⁰⁶ unei firme implică:

- cuantificarea impactului fluxurilor de ieșire și de intrare din firmă (upstream-downstream) generate de activitatea acesteia;
- integrarea acestora într-un sistem unic de măsurare.

În ceea ce privește cuantificarea impactului fluxurilor, studiul literaturii academice arată existența mai multor metode de măsurare a aspectelor economice, sociale și de mediu la nivel

¹⁰²Jansson, J., Nilsson J., Modig F., Hed Vall G., "Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values", Business Strategy and the Environment 26, no. 1, pp.69-83, (2017).

¹⁰³Hillary R., "Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise", Journal of Cleaner Production 12, no. 6, pp.561-569, (2004).

¹⁰⁴Hergott Cyril, "Riposte Verte", <https://www.riposteverte.com/auto-diagnostics-rse>.

¹⁰⁵Hosseini H. M., and Kaneko S., "Dynamic Sustainability Assessment of Countries at the Macro Level: A Principal Component Analysis", Ecological Indicators 11, no. 3, pp.811-823, (2011).

¹⁰⁶Jiang Q. H., Liu Z. C., Liu W. W., Cong T. Li, W. L., Zhang H. C., and Shi J. L., "A Principal Component Analysis Based Three-Dimensional Sustainability Assessment Model to Evaluate Corporate Sustainable Performance", Journal of Cleaner Production 187, pp.625-637, (2018).

de firmă: evaluarea ciclului de viață (Life Cycle Assessment-LCA)¹⁰⁷; costul ciclului de viață (Life Cycle Costing-LCC)¹⁰⁸; evaluarea ciclului de viață socială (Social Life Cycle Assessment-SLCA)¹⁰⁹.

Jiang et al. propun un sistem tridimensional¹¹⁰ de măsurare a sustenabilității firmei, pe baza principalelor componente ale acesteia (principal component analysis): social; economic; de mediu.

Pentru a fi relevanți, literatura academică^{111,112} enumeră criteriile minime pe care indicatorii trebuie să le îndeplinească:

- să aibă un scop clar și să fie adaptați situației firmei;
- să fie ușor de folosit;
- datele trebuie să poată fi colectate ușor;
- informațiile trebuie să fie fiabile și comparabile;
- aceștia trebuie să reflecte probleme cu soluții identificabile¹¹³.

În studiul realizat de Jiang et al., indicatorii primari de dezvoltare durabilă la nivel de firmă, în cadrul metodei de evaluare a sustenabilității PCA, privesc aspectele economice (active totale, cifra de afaceri, etc), de mediu (consumul de energie, emisii de CO₂, deșeuri solide, etc), și sociale (raportul dintre angajații femeii și bărbații, rata de înlocuire a personalului, etc).

Astăzi, măsurarea și raportarea sustenabilității firmei apar ca instrumente de creștere a transparenței, de ameliorare a reputației firmei, pentru ca în final să influențeze competitivitatea acesteia.

¹⁰⁷Curran M. A., "Overview of Goal and Scope Definition in Life Cycle Assessment", In Goal and Scope Definition in Life Cycle Assessment, Dordrecht: Springer, pp.1-62, (2017).

¹⁰⁸Bradley R., Jawahir I. S., Badurdeen F., and Rouch K.. "A Total Life Cycle Cost Model (Tlccm) for the Circular Economy and Its Application to Post-Recovery Resource Allocation", Resources Conservation and Recycling 135 pp141-149, (2018).

¹⁰⁹Sureau S., Mazijn B., Garrido S. R., and Achten W. M. J.. "Social Life-Cycle Assessment Frameworks: A Review of Criteria and Indicators Proposed to Assess Social and Socioeconomic Impacts", International Journal of Life Cycle Assessment 23, no. 4, pp.904-920, (2018).

¹¹⁰Jiang Q. H., Liu Z. C., Liu W. W., Cong T. Li, W. L., Zhang H. C., and Shi J. L., "A Principal Component Analysis Based Three-Dimensional Sustainability Assessment Model to Evaluate Corporate Sustainable Performance", Journal of Cleaner Production 187, pp.625-637, (2018).

¹¹¹Tao J., Chen Z. R., Yu S. R., and Liu Z. F., "Integration of Life Cycle Assessment with Computer-Aided Product Development by a Feature-Based Approach", Journal of Cleaner Production 143, pp.1144-1164, (2017).

¹¹²Kibira D., Brundage M. P., Feng S., and Morris K. C., "Procedure for Selecting Key Performance Indicators for Sustainable Manufacturing" Journal of Manufacturing Science and Engineering-Transactions of the Asme 140, no. 1, p.7, (2018).

¹¹³Atlee J. and Kirchain R., "Operational Sustainability Metrics Assessing Metric Effectiveness in the Context of Electronics-Recycling Systems", Environmental Science & Technology 40, no. 14, pp. 4506-4513, (2006).

4.2.5.2.Elemente calitative legate de indicatorii dezvoltării durabile, cu aplicabilitate în România

Scopul studiilor calitative în cazul de față este de a determina posibili indicatori pentru măsurarea gradului de implementare a dezvoltării durabile la nivel de IMM, plecând de la raportări obligatorii realizate de întreprinderi.

Raportările obligatorii pentru firme sunt în funcție de următorii factori:

- mărimea firmei;
- obiectul de activitate.

În determinarea documentelor utile studiilor calitative, am avut discuții cu persoane cu experiență în cele 3 laturi ale dezvoltării durabile: contabili și experți contabili; directori de camere de comerț și cluburi de afaceri; inspectori de mediu; inspectori ai Inspectoratului Teritorial de Muncă.

În acest sens, am considerat că este util cercetării să definim care sunt obligațiile de raportare ale firmelor și identificarea elementelor de dezvoltare durabilă din aceste raportări.

1) Raportările contabile:

Raportările contabile ale firmelor sunt realizate în funcție de mărimea acestora, dar și de apartenența capitalului (majoritar de stat sau nu), conform clasificării din Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 1802/ 2014. Astfel, microîntreprinderile și întreprinderile mici beneficiază de scutiri și simplificări în materie de raportări (doar bilanț prescurtat, fără note explicative la situațiile financiare anuale). „Microentitățile întocmesc cont prescurtat de profit și pierdere, care să prezinte separat: cifra de afaceri netă; alte venituri; costul materiilor prime și al consumabilelor; cheltuieli cu personalul; ajustări de valoare; alte cheltuieli; impozite; profit sau pierdere.”

Întreprinderile mijlocii și mari, precum și întreprinderile cu capital majoritar de stat au obligații extinse în ceea ce privește documentele de raportat, indiferent de cifra de afaceri. De asemenea, entitățile din sectorul exploatarei resurselor (păduri, industria extractivă etc) trebuie să efectueze raportări suplimentare asupra plăților către guvern. Prin analiza documentelor rezultate din raportările obligatorii, am desprins elemente de dezvoltare durabilă referitoare la aspectele de mediu și social.

2) Raportările de mediu

Raportarea către Agenția Națională pentru Protecția Mediului (ANPM) este reglementată prin legea 211/2011, iar Ordinul de Ministru 794 din februarie 2012 prezintă anexele pentru activitățile care au legătură cu ambalajele.

Cea mai mare parte activităților firmelor, indiferente de necesitatea autorizației de mediu, presupun una sau mai multe modalități de raportare către autoritatea de resort pentru protecția mediului. Agenția Națională pentru Protecția Mediului (ANPM)¹¹⁴ asigură respectarea prevederilor specifice privind gestionarea deșeurilor pentru siguranța și protecția sănătății oamenilor și a mediului. Aceasta se află „în subordinea Ministerului Mediului, Apelor și Pădurilor și are atribuții în implementarea legilor și politicilor de mediu la scară națională și locală, precum și de raportare către Agenția Europeană de Mediu”.

Discuțiile cu inspectori de mediu, cu manageri de întreprinderi, dar și cu presa evidențiază că Legea nr. 211/2011 și Ordinul de Ministru 192/2014 sunt ambigue¹¹⁵ în ceea ce privește identificarea non echivocă a producătorului de deșeuri. Legea nr. 211 stipulează că este producător de deșeuri: "persoana fizică autorizată sau persoana juridică care, cu titlu profesional, proiectează, produce, prelucrează, tratează, vinde ori importă produse". Din aceasta putem desprinde că firmele din domeniul serviciilor ar reprezenta o excepție, dar termenul "tratează" poate fi sursa unor interpretări diferite. Inspectorul de mediu poate interpreta că hârtia a fost a făcut obiectul "tratamentului" atunci când a trecut prin imprimantă.

Comisia Europeană a recomandat membrilor Uniunii Europene ca toate raportările de mediu să fie făcute exclusiv online, într-un sistem integrat de mediu (SIM). Multe dintre evidențe și expertize necesită măsurători tehnice laborioase, la care întreprinderile de talie mică nu au acces. Pentru a evita numirea unei persoane în intern ca responsabil de mediu, din ce în ce mai multe firme apelează la firme de consultanță externă specializată, din care fac parte specialiști în domeniul mediului, pentru a putea fi în măsură să ofere întreaga paletă de raportări către autoritățile de mediu.

¹¹⁴***Green Environment Support, "Raportari Anpm" <https://www.solutiidemediu.ro/raportari-anpm/>, articol electronic accesat în 18/05/2019.

¹¹⁵Ibid.

PARTEA A II-A – STUDII CALITATIVE ȘI CANTITATIVE PRIVIND INTEGRAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN IMM-URI

Partea a II-a a tezei este alcătuită din patru capitole, în care prezentăm studiul realizat, de la conceperea instrumentului de cercetare și până la obținerea și analiza rezultatelor. În primul capitol al acestei părți sunt prezentate sintetic tema cercetării, etapele acesteia, precum și mijloacele de cercetare. Concluziile desprinse din studiul literaturii științifice în domeniu, realizat în prima parte a tezei ne-au permis să identificăm și să precizăm nișa de cercetare, dar și abordări posibile în studiul mixt cantitativ și calitativ.

5.DEFINIREA DATELOR CERCETĂRII

Fluxurile de date aferente construcției instrumentului de cercetare sunt prezentate schematic în figura nr. 2

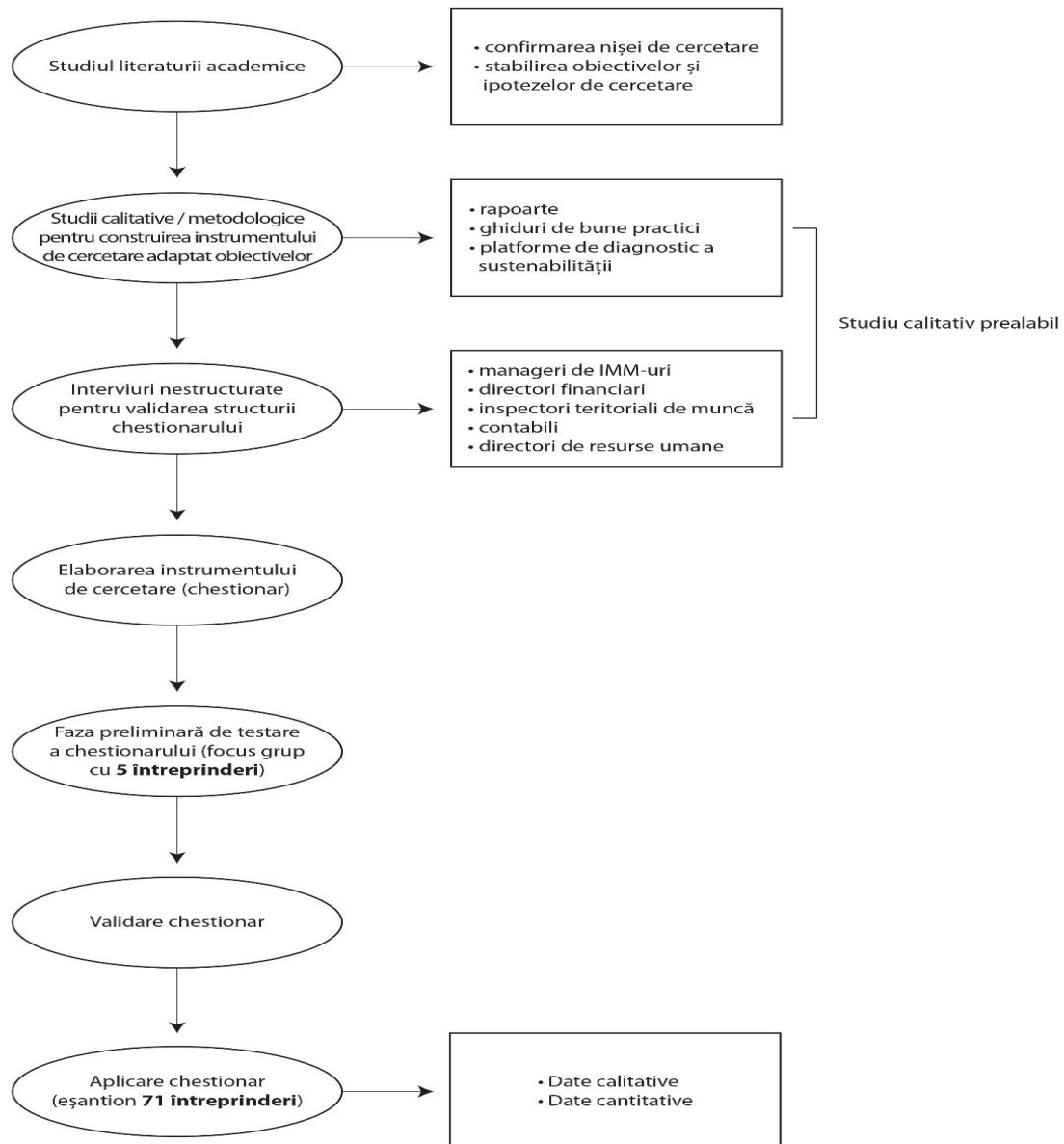


Figura 2 Fluxurile de date în construcția instrumentului de cercetare

5.1.TIPURILE DE ORGANIZAȚII STUDIATE

Pentru studiul nostru consacrat întreprinderilor mici și mijlocii, am reținut clasificarea din punct de vedere al mediului de afaceri, întrucât aceasta diferențiază clar întreprinderile mici și mijlocii, obiectul direct al studiului nostru, în funcție de numărul de salariați, cifra de afaceri și totalul activelor. Am privilegiat metoda de sondaj de tip stratificat - optim, prin care limităm în eșantion proporția straturilor omogene (spre exemplu IMM-uri din domeniul serviciilor) și creștem proporția straturilor heterogene (de exemplu majorăm în schimb stratul IMM-urilor din sectorul industrial). Această metodă de proiectare a eșantionului permite o calitate superioară a datelor obținute și un grad mai bun de cunoaștere a elementelor analizate.

Eșantionul totalizează 71 întreprinderi mici și mijlocii, pentru un obiectiv inițial fixat de minim 60. Numărul de întreprinderi respondente este ridicat, având în vedere timpul mediu consacrat fiecărei entități (o oră și 45 minute) și coroborarea completării chestionarului cu un interviu semi-structurat, care permite aprofundarea informațiilor despre percepțiile managerilor și practicile lor de dezvoltare durabilă în întreprindere, materializate în date calitative.

Pentru a determina mărimea adecvată a eșantionului, unii cercetători au utilizat valori precum: procent din populația totală (de exemplu 10%), valori din alte studii asemănătoare. Creswell¹¹⁶ afirma că atunci când se decide dimensiunea eșantionului unui studiu, ar trebui avuți în vedere trei factori: marja de eroare tolerabilă, nivelul de încredere al acestei marje și procentul estimat al eșantionului. Având în vedere acești factori, a fost utilizată formula următoare de calcul (adaptare după SurveyMonkey.com, având la bază studiul lui Fowler din 2008¹¹⁷):

$$sample\ size = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N}}$$

unde Sample size= dimensiunea eșantionului, N – dimensiunea populației, e – marja de eroare, z – scorul z, p - procentul populației (50% sau 0.5).

Scorul z reprezintă numărul de deviații standard cu care diferă față de medie o anumită proporție. În baza formulei prezentate anterior, a fost estimat că dimensiunea de 71 de chestionare este suficientă pentru nivelul de semnificație de 95% (z=1.96) și cu marja de eroare puțin peste 10% (e=11.59).

¹¹⁶Creswell, J. W., "Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches" (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN 978-1-4129-9531-3, pp.154-157, (2013).

¹¹⁷Fowler Jr., F. J., "Survey research methods" (4th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, ISBN: 9781412958417, pp.68-69, (2008).

În ceea ce privește repartitia teritorială a întreprinderilor, aceasta nu urmărește repartizarea reală a firmelor pe teritoriul României, ci este consecința directă a gradului de disponibilitate și deschidere a managerilor consultați. Referitor la numărul de salariați, 70% dintre firmele din eșantion corespund definiției microîntreprinderilor, cu mai puțin de 10 salariați. 20% se încadrează în categoria întreprinderilor mici, iar restul de 10% la întreprinderi mijlocii. Profitul firmei este următorul parametru al caracteristicii firmelor studiate. Conform unui studiu pe 5 ani publicat de Instant Factoring în 2018, profitul mediu al microîntreprinderilor este de 52.390 lei, adică puțin peste 10.000 €/an.

În ceea ce privește sectorul de activitate, pentru facilitarea cercetării și a corelațiilor, am comasat sectoarele de activitate ale respondenților, pentru a obține doar 13 domenii, ilustrate grafic în figura numărul 3.

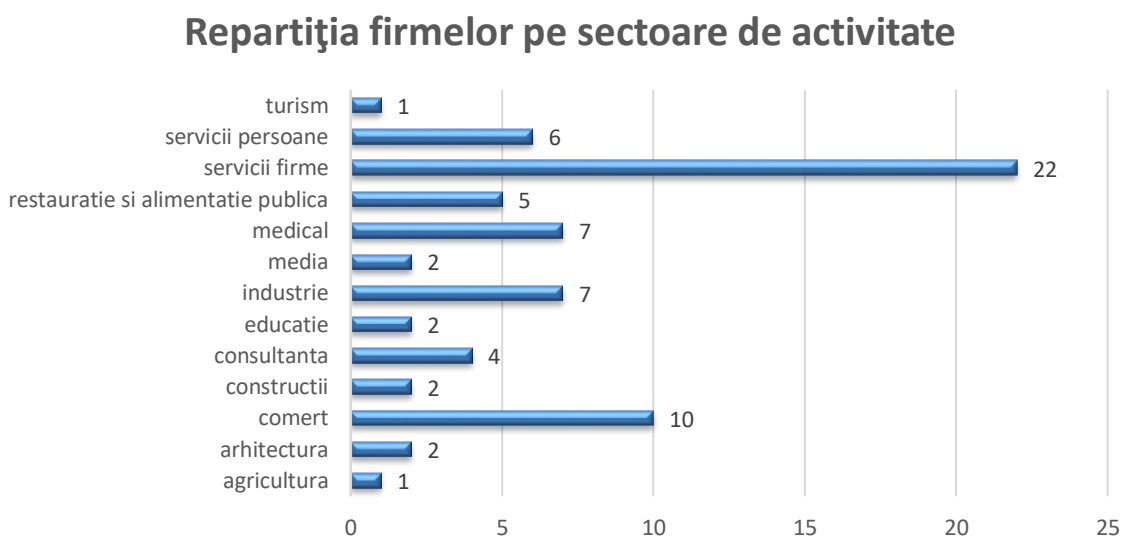


Figura 3-Repartiția firmelor din eșantion pe sectoare de activitate

În ceea ce privește vârsta managerului, aproape jumătate dintre respondenți fac parte din grupa de vârstă 40-60 ani, în timp ce o treime au între 35 și 40 ani. Printre managerii întreprinderilor din eșantion, niciunul nu are vârsta sub 25 ani. Această repartitie corespunde în mare parte cu cea indicată în Carta Albă a IMM-urilor, cu precizarea că vârsta medie a patronului de IMM în România este de 44 ani.

Eșantionul nostru include în schimb o pondere mai ridicată a managerilor cu studii superioare (92%), în timp ce la nivel național proporția este de 64%. Referitor la genul managerilor, acesta este bine echilibrat în eșantionul nostru, cu o lejeră preponderență pentru

femei (51%), în timp ce media națională este de 30%¹¹⁸, tendința fiind totuși în creștere în fiecare an. Creșterea ponderii femeilor în eșantionul nostru este una voluntară, cu scopul de a determina comportamente specifice legate de implementarea dezvoltării durabile la nivel de firmă, în funcție de gen.

Legat de proveniența capitalului, doar 8% din respondenții studiului nostru au capital din alte țări decât România, toate europene (Franța, Germania, Italia, Suedia și Ungaria). Ponderea acestora este prea scăzută în totalul eșantionului pentru o analiză cantitativă cu posibilitate de extrapolare, dar rezultatele pot da indicii asupra unor tendințe posibil de validat ulterior prin metode statistice cantitative.

5.2.ETAPELE CERCETĂRII ȘI METODELE DE CERCETARE

5.2.1.Faza preliminară

În urma studiului literaturii științifice și a surselor non-academice, am construit în a doua parte a lucrării instrumentul de cercetare, respectiv chestionarul destinat a fi administrat managerilor de întreprinderi. Înainte de a-l supune spre completare acestora, am efectuat verificarea acestuia pe un panel de 5 întreprinderi, care nu fac parte din eșantionul extins.

Scopul acestui demers îl reprezintă testarea și apoi validarea instrumentului de cercetare în condiții reale, cu ajutorul aceluiași tip de respondenți care completează chestionarul final. Metodele de cercetare utilizare în această fază au fost: interviu semi-structurat cu managerii firmelor selectate; administrarea chestionarului-test; observarea în situ, la sediul întreprinderii.

¹¹⁸Nicolescu Ovidiu, "*Carta Alba a Imm-urilor*", Consiliul Național al Intreprinderilor Mici și Mijlocii din România, ed. Pro Universitaria, pp.16-22, (2016).

În diagrama de mai jos, prezentăm schematic fluxurile de informații din faza preliminară, locul unde acestea sunt colectate, metodele de cercetare utilizate în acest stadiu, precum și interlocutorii furnizori de informații.

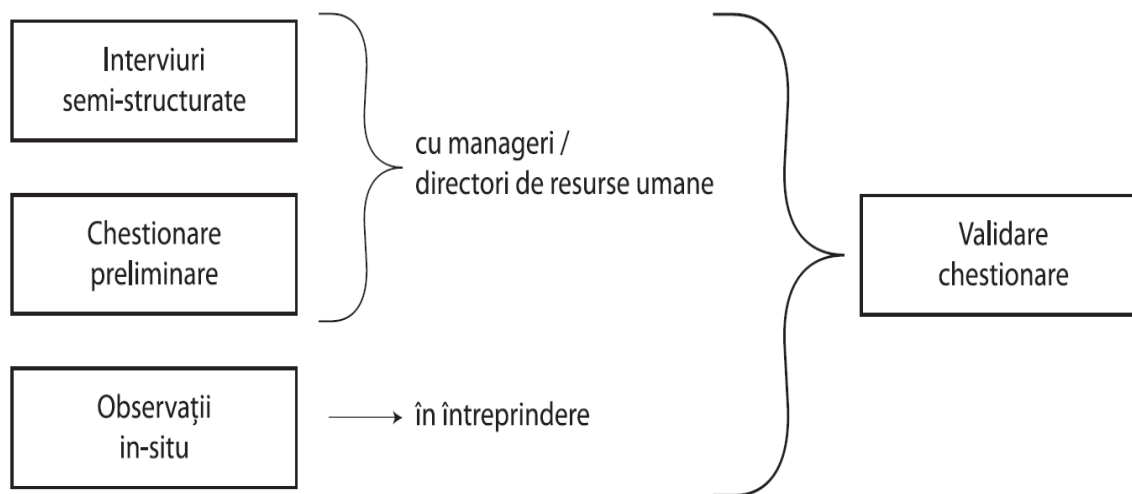


Figura 4-Fluxul de informații în faza preliminară. Sursa: concepție proprie

La finalizarea acestei etape, am concluzionat că reformularea întrebărilor, reprecizarea semnificației unor termeni, eliminarea oricărei îndoieli privind confidențialitatea datelor și existența unor judecăți de valoare în urma răspunsurilor, precum și încurajarea managerilor de a propune variante proprii și spontane de răspuns, au concurat la obținerea și validarea unui instrument de cercetare fiabil și exploatabil.

5.2.2.Etapa de cercetare calitativă

În acest stadiu, cercetarea calitativă s-a desfășurat pe parcursul a două etape intermediare:

- etapa preliminară, al cărei scop a fost testarea instrumentului de cercetare statistică (chestionarul) pe un panel de 5 întreprinderi; în cadrul acestei etape, au fost utilizate următoarele metode statistice:
 - interviul semi-structurat;
 - observarea în situ;
 - ancheta (administrarea chestionarului propriu-zis).
- etapa extinderii chestionarului la întregul eșantion de întreprinderi. În cadrul acestei etape, au fost obținute date statistice de la întregul grup selecționat, atât calitative cât și cantitative. În ciuda faptului că o serie de date rezultate din tratarea chestionarului se referă la noțiuni calitative și/sau nemăsurabile, considerăm că acestea sunt date statistice și deci analiza acestora este realizată după metodele statistice cantitative expuse în capitolul care urmează.

Atât interviul semi-structurat, cât și observarea la sediul întreprinderii, fac parte din metoda analizei empirice, o analiză calitativă care își propune să identifice valorile și atitudinile antreprenoriale¹¹⁹ (politici, strategii și acțiuni) aflate la baza evoluției firmei și contextul în care acestea se găsesc.

5.2.3.Etapa de cercetare cantitativă

Am realizat analiza statistică a datelor obținute de la firme în două etape:

- analiza descriptivă;
- analiza statistică non descriptivă, comparativă.

O analiză statistică descriptivă, utilizând indicatori precum număr de cazuri, procent, medie, deviație standard, interval de confidență pentru medie (95%), a fost realizată inițial pentru a analiza răspunsurile obținute pentru întrebările chestionarului propus.

În continuare au fost utilizate tabele de contingență și testul Chi-Square sau testul Fischer (în funcție de situație) pentru a identifica dacă există diferențe semnificative între următoarele grupuri de organizații (microîntreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii). Această tehnică a fost folosită în raport cu diversele direcții de studiu propuse. Rezultatele au fost prezentate utilizând tabele de sinteză și grafice de tip boxplot, bară, pie chart etc.

Tehnici de tip data mining precum regulile de asociere au fost utilizate pentru a identifica cele mai frecvente combinații de aspecte pe care managerii le consideră atunci când definesc dezvoltarea durabilă și sustenabilitatea firmei. Pentru generarea regulilor de asociere s-au folosit operatorii FP-Growth și Association Rules din cadrul pachetului software RapidMiner. Au fost analizate cele mai frecvente combinații de câte 2 și 3 itemi (dintre item-ii economic, social și de mediu).

Pentru vizualizarea grafică a regulilor obținute s-a utilizat formatul KKLayout iar ca metrici de evaluare a acestor reguli s-au avut în vedere suportul și confidența lor.

¹¹⁹Weidinger Christina, Fischler Franz, and Schmidpeter Rene, "Sustainable Entrepreneurship. Business Success through Sustainability", Berlin: Springer, p.141 (2014).

6.ANALIZA CANTITATIVĂ GENERALĂ A DATELOR

În acest capitol, prezentăm datele rezultate din analiza chestionarelor, în funcție de cele patru teme principale de cercetare: cunoștințele și atitudinile managerilor privind dezvoltarea durabilă; bariere și facilitatori la implementarea strategiilor de dezvoltare durabilă în firme; gradul de integrare a practicile sustenabile în IMM-urile studiate; gradul de adoptare a unor indicatori de măsurare a integrării dezvoltării durabile în IMM-uri.

6.1.CUNOȘTINȚELE ȘI ATITUDINILE MANAGERILOR

6.1.1.Cunoștințele managerilor despre dezvoltarea durabilă

Astfel, în ceea ce privește cunoștințele managerilor, peste jumătate dintre respondenți consideră că au un nivel bun și foarte bun de cunoștințe privind dezvoltarea durabilă, pe de altă parte doar o treime declară că ar cunoaște bine și foarte bine legislația. Managerii au impresia că noțiunea de dezvoltare durabilă le este mai cunoscută decât legislația în materie de deșeuri.

Pentru majoritatea managerilor respondenți, aspectele sociale sunt principala componentă a dezvoltării durabile (94%), urmate îndeaproape de cele economice și de mediu (figura nr. 5). Peste jumătate dintre manageri consideră că aspectele filantropice și culturale sunt parte componentă din noțiunea de dezvoltare durabilă. Peste două treimi dintre aceștia au inclus toate cele 3 aspecte ale definiției dezvoltării durabile.

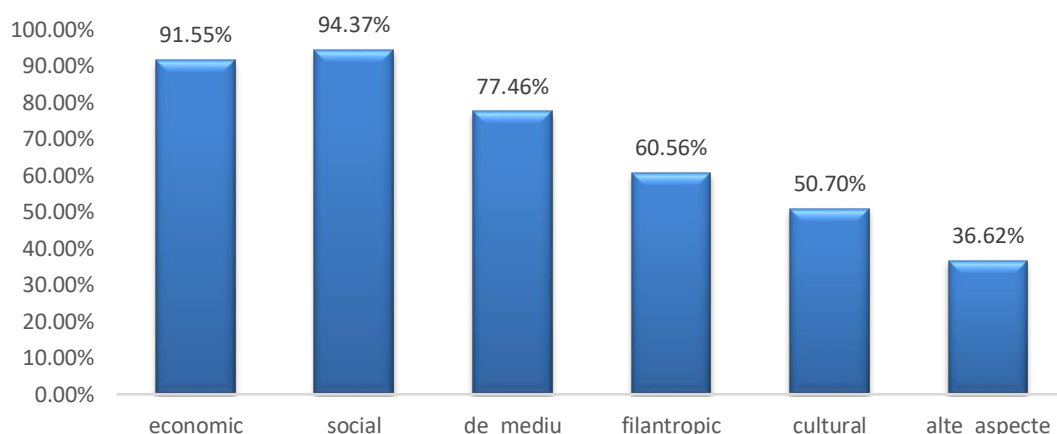


Figura 5-Gradul de cuprindere al celor trei aspecte principale ale dezvoltării durabile (triple bottom line) în cunoștințele managerilor

O altă chestiune studiată este definiția managerilor pentru o firmă sustenabilă, precum și diferitele asocieri de variante de răspuns, așa cum reiese din figura nr. 6.

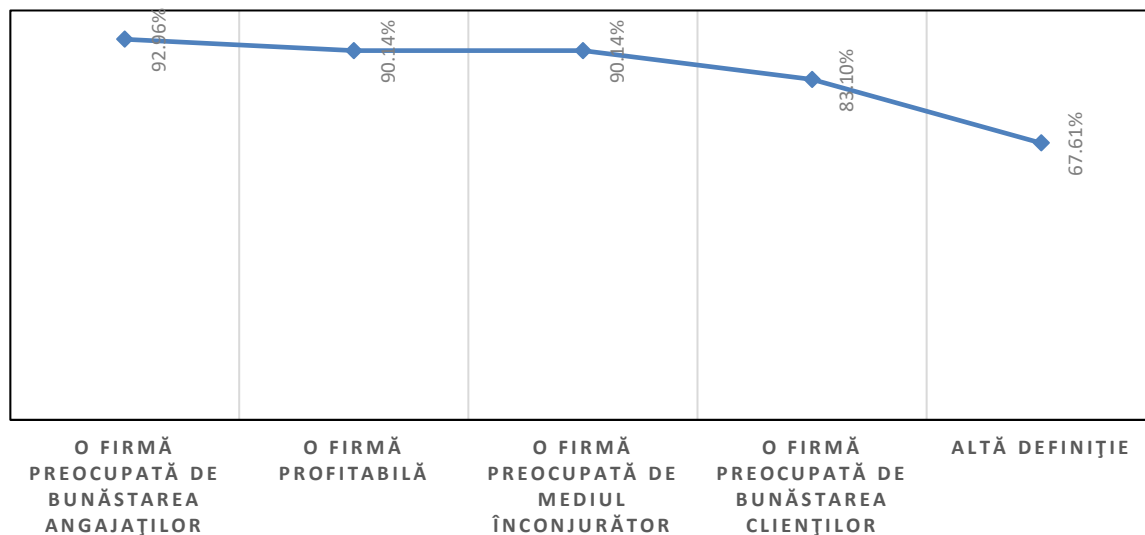


Figura 6-Definiția managerilor pentru firma sustenabilă

Din studiul răspunsurilor deschise propuse de manageri, reiese că aceștia au o viziune largă asupra sustenabilității firmei. Toate variantele propuse de aceștia vizează sub diferite forme, aspectele-cheie ale sustenabilității la nivel de firmă, așa cum reies din literatura academică. Putem deci concluziona că managerii dispun de cunoștințe ample asupra subiectului, chiar dacă unii dintre ei nu sunt conștienți de aceasta.

6.1.2. Atitudinile managerilor legate de mediu

Această secțiune prezintă atitudinea managerilor români participanți la studiul nostru, față de chestiunile de mediu, care reprezintă un aspect al sustenabilității. Am tratat atitudinile managerilor legate de mediu distinct față de cunoștințele acestora referitoare la dezvoltarea durabilă, deoarece primele reflectă acțiunile concrete pe care aceștia le întreprind în viața de zi cu zi, și care au un impact pozitiv sau neutru asupra mediului.

Legat de atitudinile managerilor față de dezvoltarea durabilă, studiul răspunsurilor la cele două întrebări din chestionar arată că aspectele de mediu reprezintă o prioritate pentru o mare parte dintre manageri. Printre gesturile de protecție a mediului cele mai des practicate în viața de zi cu zi (scor Likert peste 3/5) se numără: colectarea selectivă practică des și foarte des de 80% dintre respondenți, privilegierea reparației obiectelor față de cumpărarea altora noi; limitarea consumului de alimente, obiecte de îmbrăcăminte, electrocasnice etc; reciclarea

deșeurilor în sensul schimbării destinației acestora sau valorificării lor); evitarea folosirii ambalajelor din plastic. Cele mai rar întâlnite dintre practicile sugerate de chestionar sunt: participarea la campanii sau acțiuni colective de colectare a deșeurilor, curățarea spațiilor verzi; cumpărarea alimentelor în vrac; transportul ecologic (în comun/ bicicletă/ mers pe jos).

6.2.FACILITATORI ȘI BARIERE LA IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN CADRUL IMM-URILOR

Aceste întrebări sunt incluse în categoria «de control» de către literatura academică (cf. Hallstedt et al.), dar reflectă facilitatorii și barierele relative la introducerea politicilor concrete de dezvoltare durabilă la nivel de firmă. Referitor la modurile concrete de a gestiona barierele (soluții), am ales să includem acest subiect în tema următoare «politici de dezvoltare durabilă la nivel de firmă».

Atât facilitatorii, cât și barierele, sunt sintetizate în tabelul nr. 3.

Tabelul 3-Facilitatori și bariere pentru implementarea dezvoltării durabile la nivel de firmă

	Nr.(%)
Bariere pentru dezvoltare durabilă	
31 Care sunt principalele provocări/ dificultăți legate de dezvoltare durabilă la nivel de firmă (BARIERE)	
▪ resurse financiare limitate	46 (64,79%)
▪ resurse umane limitate	45 (63,38%)
▪ niciodată nu mi-am pus problema, firma noastră a funcționat foarte bine și fără acestea	5 (7,04%)
▪ costă prea mult	16 (22,54%)
▪ nu știu de unde să încep/ nu mă pricep	7 (9,86%)
▪ deja legislația de mediu/ socială este complicată, nu vreau să creez alte dificultăți	19 (26,76%)
▪ eu aș vrea, dar îmi este greu să explic colegilor/ salariaților	13 (18,31%)
▪ deja plătim taxe, acestea ar trebui folosite pentru dezvoltarea durabilă	25 (35,21%)
▪ ALTELE	45 (63,38%)
Facilitatori pentru dezvoltare durabilă	
Care sunt principalele motivații care vă pot determina să adoptați politici de dezvoltare durabilă la nivel de firmă (FACILITATORI)	
▪ imagine pozitivă pentru: angajați, clienți, furnizori etc	61 (85,92%)
▪ scădem costurile (de exemplu dacă reciclăm hârtia, limităm consumul de energie etc)	44 (61,97%)
▪ obligații legale (taxe poluare, taxe deșeurii etc)	34 (47,89%)
▪ convingerea personală că fiecare este responsabil de protecția mediului/ a comunității	65 (91,55%)
▪ vrem să atragem noi angajați printr-o politică de întreprindere responsabilă social/ cu mediul	24 (33,80%)
▪ ALTELE	30 (42,25%)

Studiul datelor colectate în acest sens arată că principalele bariere pentru implementarea dezvoltării durabile sunt limitarea resurselor financiare, respectiv umane (65% și respectiv 63%). O pondere la fel de importantă o au «alte dificultăți» menționate de manageri, pe care le vom detalia și clasifica mai jos. Sub 10% dintre manageri nu știu de unde să înceapă dezvoltarea durabilă sau nu se pricep, acesta neconstituind un impediment real în implementarea sustenabilității la nivel de firmă. O proporție mai mică (7%) declară că nu și-au pus această problemă, întrucât firma funcționează bine și fără adoptarea principiilor sustenabile. Mai mult de o treime dintre manageri consideră că dezvoltarea durabilă nu este responsabilitatea lor, ci a statului, căruia îi plătesc taxe. Mai mult de un sfert dintre antreprenori cred că legislația de mediu și socială este complexă, iar implementarea dezvoltării durabile la nivel de firmă ar putea crea noi dificultăți. Pentru peste o cincime dintre respondenți, dezvoltarea durabilă ar costa prea mult, iar 13 dintre aceștia sunt animați de intenții bune, dar nu reușesc să mobilizeze angajații sau clienții în această direcție.

Având în vedere numărul mare de manageri (N=45, adică 63%) care au propus alte dificultăți decât cele enumerate de chestionar, este importantă luarea în considerare a răspunsurilor acestora, pe care le-am clasificat în 8 teme principale (fig.7):

Alte dificultăți menționate de manageri la implementarea dezvoltării durabile la nivel de IMM

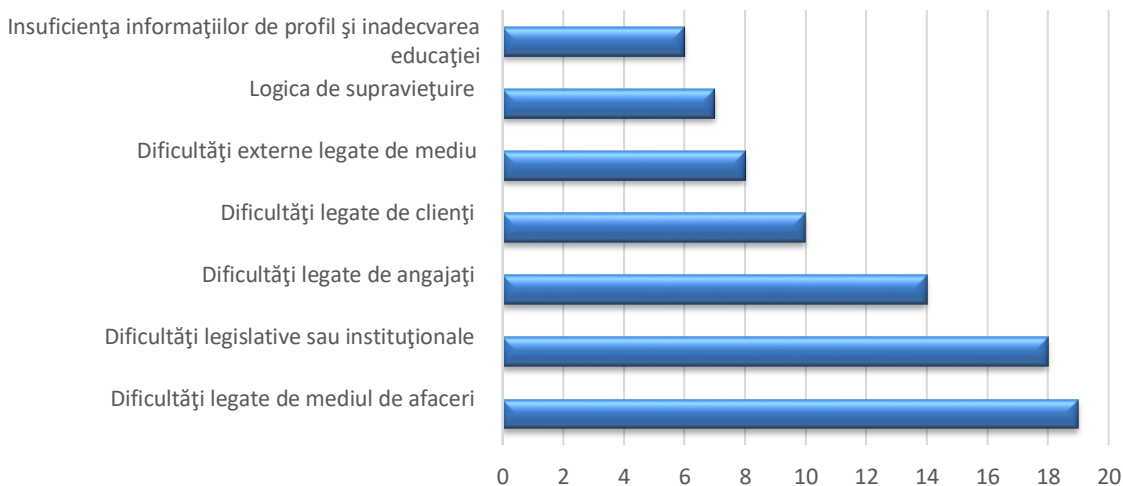


Figura 7-Alte dificultăți menționate de manageri la implementarea dezvoltării durabile la nivel de IMM

În ceea ce privește facilitatorii implementării dezvoltării durabile în cadrul unui IMM, marea majoritate a managerilor (92%) menționează convingerea personală că fiecare este responsabil de protecția mediului sau a comunității. Un număr mare de manageri (86%)

consideră că imaginea pozitivă a unei firme sustenabile față de clienți, angajați sau furnizori reprezintă un factor motivant pentru adoptarea principiilor sustenabile în firmă. Tot majoritari, chiar dacă mai puțini (44, sau 62%) sunt managerii motivați de scăderea costurilor (de exemplu, consumul de resurse) pentru a avea o firmă sustenabilă. Aproape jumătate dintre respondenți menționează obligațiile legale ca un factor determinant, dar și «alți facilitatori». O treime consideră că o firmă sustenabilă poate atrage noi angajați prin adoptarea principiilor dezvoltării durabile.

În spiritul clarității analizei, am clasificat și facilitatorii enumerați de manageri în 8 categorii principale (figura 8). În cadrul interviurilor semi-structurate, mai mulți manageri au menționat cuvântul «familie» când s-au referit la întreprindere, ceea ce arată legătura puternică dintre acesta și rodul muncii lor. Este important de menționat că 81% dintre respondenți sunt și fondatorii afacerilor obiect al studiului. În graficul următor sunt prezentate sintetic toate variantele de facilitatori/ motivații propuse de manageri.

Alți facilitatori enumerați de manageri

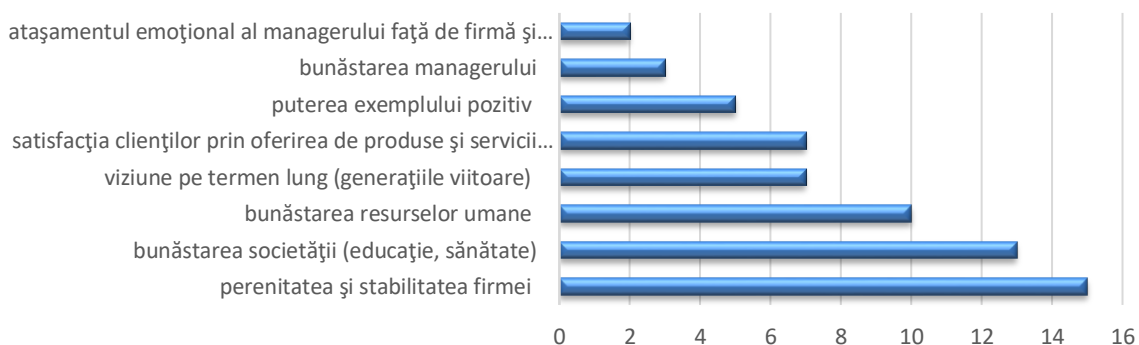


Figura 8-Alți facilitatori ai dezvoltării durabile la nivel de firmă menționați de manageri

6.3.GRADUL DE IMPLEMENTARE A POLITICILOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ LA NIVELUL FIRMELOR STUDIAȚE

Acest aspect important a fost evaluat prin întrebări legate de politicile concrete de sustenabilitate la nivel de firmă, care au fost grupate după aspectele-cheie surprinse: de mediu și social/comunitate. Am ales în mod conștient să nu evaluăm sustenabilitatea firmelor din punct de vedere economic (primul pilon), ci doar ceilalți doi piloni (social și de mediu) pentru motivul

că sustenabilitatea economică este considerată de mulți autori de specialitate, ca fiind implicită (cercul reprezentând pilonul economic este prezentat în interiorul celorlalte cercuri concentrice (de mediu și social), cu alte cuvinte sănătatea financiară a firmei este premisa pentru realizarea politicilor sociale și de mediu (conform diagramei prezentate de J. Bebbington¹²⁰).

Aceeași concentrare pe ceilalți doi piloni (social și de mediu) reiese din definiția Comisiei Europene¹²¹ a CSR-ului - Responsabilitatea socială a întreprinderilor (Corporate Social Responsibility): acesta este modul cum firmele integrează chestiunile sociale și de mediu în operațiunile lor și în interacțiunile cu stakeholderii în mod voluntar.

Întrebările către manageri au fost grupate pe 3 secțiuni: politici de mediu, politici generale de sustenabilitate și politici sociale.

6.3.1. Politicile de mediu

Sinteza răspunsurilor managerilor este prezentată în tabelul nr. 4. Am grupat temele de mediu în următoarele categorii: politică de aprovizionare ecologică; politică de concepție colaborativă; limitarea consumului de energie; eco-mobilitate; limitarea consumului de resurse și tratamentul ecologic al deșeurilor.

Tabelul 4-Politicile de mediu ale întreprinderilor

POLITICI de mediu	Există/nu? 38 Ce acțiuni sunt întreprinse pentru limitarea impactului de mediu al întreprinderii? [nici una]	2(2.82%)
	Bilanț carbon	1(1.41%)
	Politică de aprovizionare ecologică	
	▪ folosirea hârtiei reciclate	29(40.85%)
	▪ folosirea imprimantelor/ copiatoarelor colective	35(49.30%)
	▪ folosirea produselor de menaj ecologice	33(46.48%)
	▪ limitarea ambalajelor din plastic și a produselor jetabile (sticle pentru apă, capsule pentru cafea etc)	47(66.20%)
	▪ folosirea mobilierului recondiționat	29(40.85%)
	▪ alte măsuri de aprovizionare eco-responsabilă	39(54.93%)
	Politică de concepție colaborativă (cu clienți, cu furnizori, cu concurenți)	29(40.85%)
	Limitarea consumului de energie	
	▪ audit energetic extern	4(5.63%)
	▪ politică de stingere a imprimantelor/ calculatoarelor noaptea	44(61.97%)
	▪ realizarea unui diagnostic de performanță energetică	9(12.68%)

¹²⁰Bebbington Jan, "Accounting for Sustainable Development Performance", Bebbington, London: Cima, Elsevier, p.31, (2007).

¹²¹Weidinger Christina, Fischler Franz, and Schmidtpeter Rene, "Sustainable Entrepreneurship. Business Success through Sustainability", Berlin: Springer, p.42, (2014).

▪ există instrucțiuni clare pentru angajați legate de iluminat/ încălzire (în funcție de temperatură, luminozitate etc)	38(53.52%)
▪ necesitatea de a recicla este afișată pe suporturi de comunicare externă (broșuri, rapoarte etc)]	13(18.31%)
▪ alte măsuri referitoare la consumul de energie	46(64.79%)
Eco-mobilitate	I 45-46
▪ incitări ca salariații să folosească transportul colectiv/ bicicleta/ mersul pe jos pe traseul casă/ serviciu	28(39.44%)
▪ doar pentru deplasările profesionale	17(23.94%)
▪ alte măsuri de eco-mobilitate	30(42.25%)
Limitarea consumului de resurse/tratamentul ecologic al deșeurilor	
▪ există toalete/ chiuvete cu economie de apă	9(12.68%)
▪ există colecție selectivă	62(87.32%)
▪ sunt reciclate: cartușele/ tonerele	47(66.20%)
▪ sunt reciclate becurile	40(56.34%)
▪ sunt reciclate bateriile	45(63.38%)
▪ sunt reciclate materialele informatice	28(39.44%)
▪ alte acțiuni	38(53.52%)

Analiza tabelului permite formularea următoarelor remarci:

În ceea ce privește gradul de implementare a politicilor de mediu în firmă, doar 2 manageri declară că nu întreprind nicio politică de protecție a mediului în firmă, marea majoritate a acestora (97%) fiind activi în acest domeniu. Am grupat temele de mediu în următoarele categorii: politică de aprovizionare ecologică; politică de concepție colaborativă; limitarea consumului de energie; eco-mobilitate; limitarea consumului de resurse și tratamentul ecologic al deșeurilor.

Referitor la măsurile de aprovizionare eco-responsabilă, două treimi dintre manageri declară că limitează voluntar în cadrul firmei ambalajele de plastic și produsele jetabile (sticle pentru apă, capsule pentru cafea etc); majoritatea respondenților vin cu alte variante de răspuns, adaptate la situația firmei lor. Jumătate dintre manageri au ales folosirea imprimantelor și copiatoarelor colective la birou, din rațiuni economice (costuri) și de protecție a mediului.

Aproape jumătate dintre firme au conceput produse și servicii în comun cu parteneri de afaceri (clienți, furnizori, concurenți etc). Referitor la limitarea consumului de energie, majoritatea firmelor practică închiderea calculatoarelor sau imprimantelor noaptea, iar puțin mai mult de jumătate au instrucțiuni clare pentru angajați referitoare la iluminat sau încălzire.

Realizarea unui diagnostic de performanță energetică și respectiv a unui audit energetic extern sau calcularea amprentei de dioxid de carbon nu reprezintă o prioritate pentru manageri, în ciuda multiplicării soluțiilor de calcul online. Majoritatea managerilor de IMM-uri nu au o

politică activă de eco-mobilitate, în sensul în care nu propun incitări pentru ca salariații să folosească modalități de transport prietenoase cu mediul (bicicleta, transport în comun, mers pe jos), atât pe traseul casă-serviciu, cât și pentru deplasările profesionale.

Legat de limitarea consumului de resurse și tratamentul ecologic al deșeurilor, marea majoritate a managerilor (87%) practică colectarea selectivă a deșeurilor în firmă, reciclează becurile, bateriile, cartușele de imprimantă. Un sfert dintre manageri practică reducerea impactului de mediu în birotica firmei, prin produse multifuncționale de birotică, reducerea consumului de hârtie prin refolosirea acesteia, digitalizare și imprimare față-verso.

Aproape un sfert dintre manageri refolosesc produsele și echipamentele, inclusiv prin schimbarea de destinație, le utilizează dincolo de durata de amortizare contabilă, folosesc produse sau echipamente profesionale în scop profesional pentru a limita consumul, practică bricolajul.

Mai mult de o treime dintre manageri au adoptat în firmă o strategie de iluminat/încălzire/echipamente cu consum redus de energie sau automatizate (led-uri, senzori pentru lumină, termostat etc). De asemenea, mai mult de un sfert din totalul acestora practică oprirea instalațiilor și echipamentelor consumatoare de energie atunci când nu sunt folosite.

În continuare, prezentăm alte variante de răspuns propuse de manageri pentru politicile de aprovizionare eco-responsabile. Acestea sunt sintetizate în graficul din figura de mai jos:

Alte măsuri de eco-aprovizionare practicate de manageri

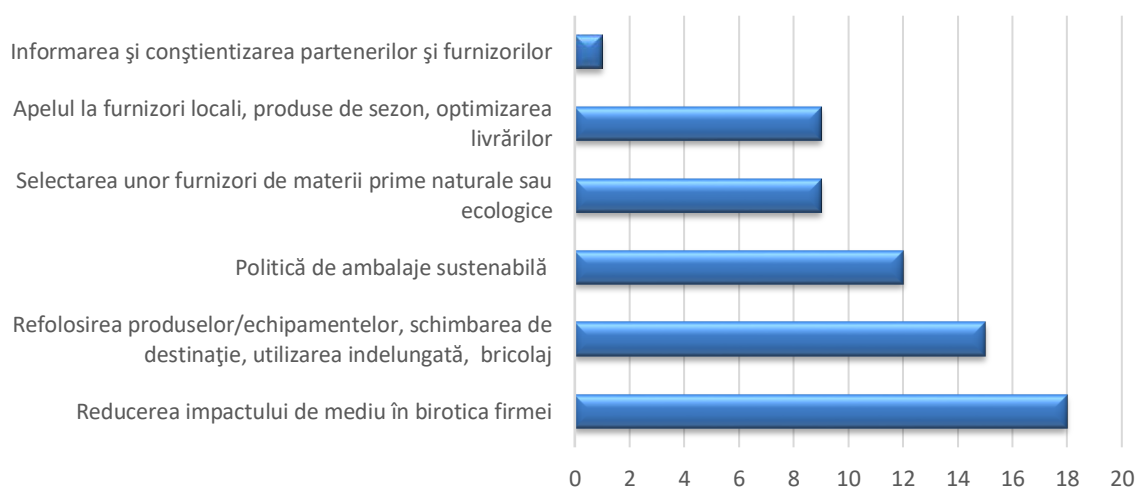


Figura 9-Alte măsuri de eco-aprovizionare practicate de manageri

La fel de interesante sunt de analizat variantele deschise de răspuns ale managerilor, privind măsurile de economie de energie practicate în firmă. Acestea sunt reprezentate sintetic în graficul din figura nr.10:

Alte măsuri de economisire a energiei practicate de manageri

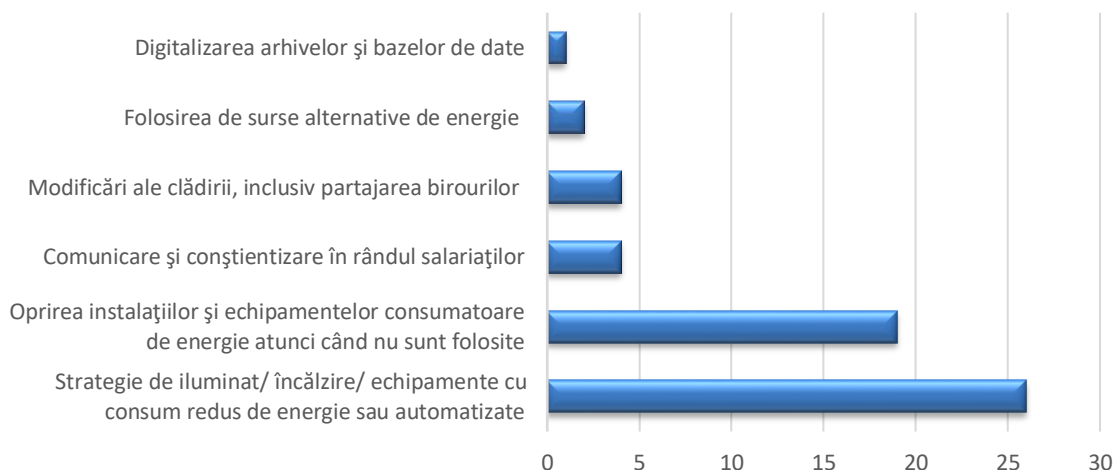


Figura 10-Alte măsuri de economisire a energiei practicate de manageri

Ca și la secțiunile anterioare, soluțiile practicate de manageri la capitolul „eco-mobilitate” oferă perspective interesante, reprezentate în graficul în figura nr. 11.

Alte măsuri de eco-mobilitate practicate de manageri

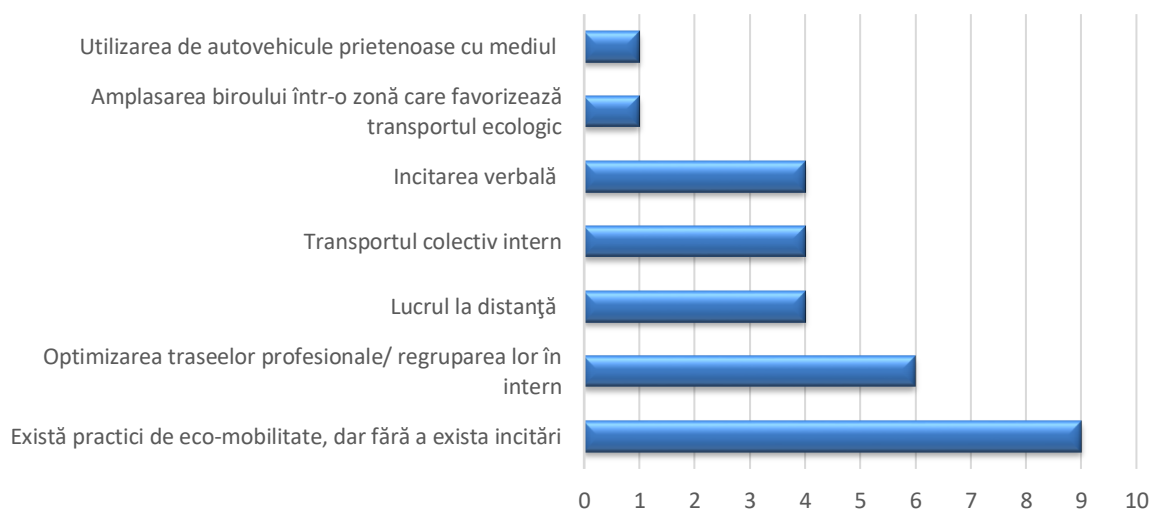


Figura 11-Alte măsuri de eco-mobilitate practicate de manageri

Ultima secțiune a politicilor de mediu este cea care privește limitarea consumului de resurse în firmă și tratamentul ecologic al deșeurilor. În plus față de variantele de răspuns propuse de chestionar, managerii au propus alte variante, ilustrate sintetic în graficul următor.

Alte măsuri de limitare a consumului de resurse și tratament ecologic al deșeurilor

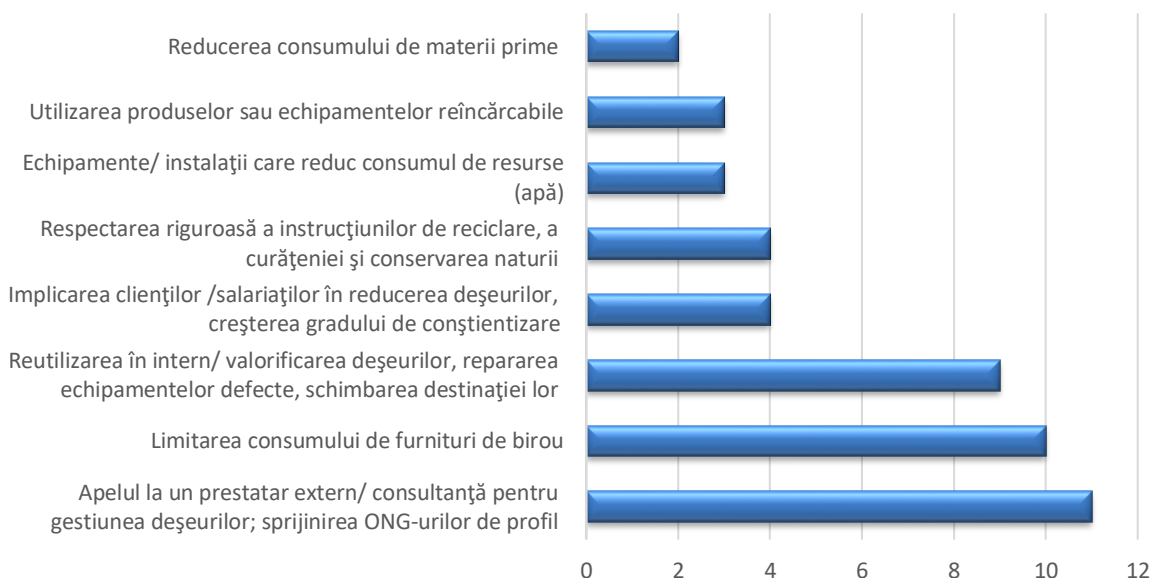


Figura 12-Alte măsuri de limitare a consumului de resurse

6.3.2.Politicile generale de sustenabilitate

Întrebările care privesc politicile generale de dezvoltare durabilă la nivel de firmă (nespecific pentru chestiunile de mediu sau sociale) sunt reprezentate în tabelul nr. 5. Acestea privesc: soluții implementate de firme pentru a face față dificultăților (barierelor) care stau în calea sustenabilității firmei lor (prezentate și analizate în subcapitolul anterior); parteneriatele încheiate de firme cu diferite entități din teritoriul lor; obținerea de certificări oficiale în ceea ce privește locația, produsele sau serviciile; gradul de cunoaștere al legislației privind drepturile omului.

Tabelul 5-Politicile generale de sustenabilitate în eșantionul studiat

POLITICI GENERAL	Soluții la probleme (bariere) de sustenabilitate	
	33 Ce face firma la nivel strategic pentru a gestiona aceste provocări?	
	▪ nimic, ne concentrăm pe ceea ce facem deja;	10(14.08%)
	▪ luăm exemplu de la alte întreprinderi din același domeniu/sector geografic;	42(59.15%)

▪ apelăm la consultanță externă specializată;			23(32.39%)
▪ facem un studiu de piață pentru a determina interesul clienților/angajaților pentru aceste practici.			19(26.76%)
Implicarea în comunitate			
67 Organizația dvs. încheie parteneriate active cu alți actori ai teritoriului său?			
▪ nici un parteneriat;			17(23.94%)
▪ școli;			20(28.17%)
▪ centre de formare;			12(16.90%)
▪ organisme de angajare sau inserție;			5(7.04%)
▪ asociații;			48(67.61%)
▪ altele.			24(33.80%)
Certificare			
49 Organizația dvs. este certificată sau în curs de certificare oficială pentru locație/ produse/servicii?			
▪ nicio certificare;			48(67.61%)
▪ ISO14001-EMAS-EnVol;			11(15.49%)
▪ clădiri cu înalte calități energetice;			0 (0%)
▪ Etichetă ecologică europeană;			1(1.41%)
▪ certificare sectorială;			9(12.68%)
▪ alte certificări oficiale.			10(14.08%)
Respectarea drepturilor omului			
71 În ce măsură organizația dvs. cunoaște riscurile la care se expune prin nerespectarea drepturilor omului (civile, politice etc)			
▪ în intern: angajați, acționari;			3.20±1.39
▪ în extern: prestatori, clienți, furnizori etc			3.21±1.38
71 În ce măsură organizația dvs. cunoaște riscurile la care se expune prin nerespectarea drepturilor omului (civile, politice etc) [în intern: angajați, acționari]	1	13	18,31%
	2,	7	9,86%
	3,	20	28,17%
	4,	15	21,13%
	5	16	22,54%
71 În ce măsură organizația dvs. cunoaște riscurile la care se expune prin nerespectarea drepturilor omului (civile, politice etc) [în extern: prestatori, clienți, furnizori etc?]	1	13	18,31%
	2,	6	8,45%
	3,	21	29,58%
	4,	15	21,13%
	5	16	22,54%

În strânsă relație cu barierele la implementarea sustenabilității, este util de analizat ce soluții adoptă managerii pentru a le contracara. Astfel, mai mult de jumătate dintre respondenți declară că iau exemplul de la alte firme care activează în același domeniu sau sector geografic. Tot atâția manageri propun alte variante de răspuns, sintetizate în graficul din figura nr. 13.

Alte soluții practicate de manageri pentru barierele la sustenabilitate

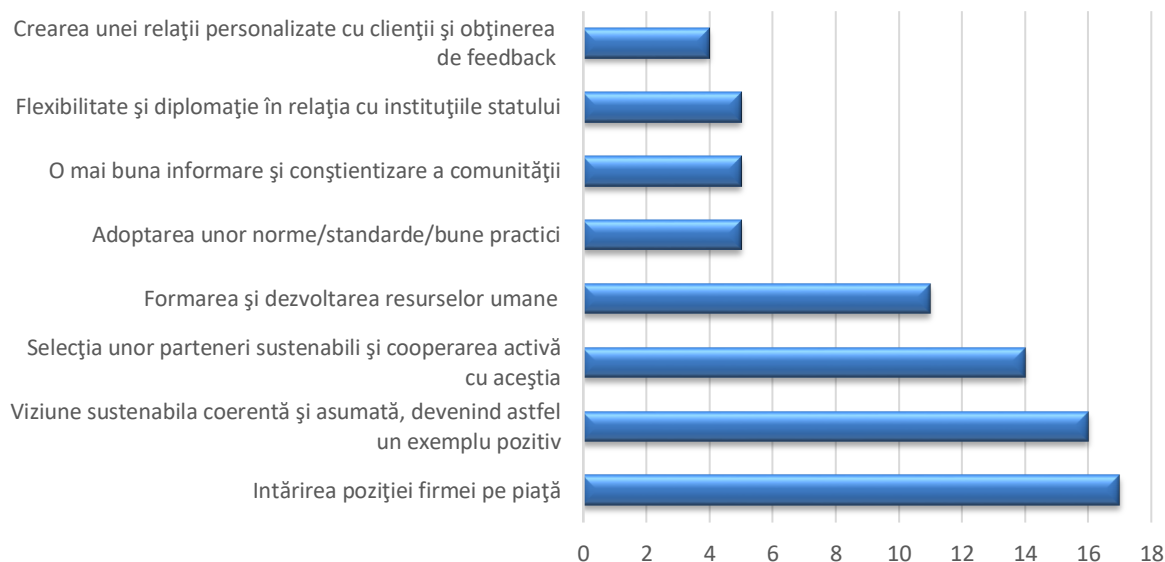


Figura 13-Alte soluții practicate de manageri pentru barierele la sustenabilitate

În ceea ce privește parteneriatele pe care firma le încheie cu alte organizații de pe teritoriul său, un sfert dintre IMM-urile din eșantion declară că nu încheie niciun parteneriat. Cele mai frecvente parteneriate sunt create cu asociațiile și ONG-urile (68%), urmate de școli, centre de formare, organisme de angajare și inserție și altele.

Certificarea și adoptarea de standarde internaționale¹²² pot fi factori importanți de monitorizare și raportare a sustenabilității, și constitui un avantaj concurențial. Există variante de certificare mai puțin costisitoare¹²³, concepute special pentru IMM-uri. Referitor la eșantionul de IMM-uri studiat, 68% dintre firme nu au adoptat nicio certificare, iar dintre cele care au adoptat, niciuna nu își desfășoară activitatea într-o clădire cu înalte performanțe energetice. 15% dintre IMM-uri au adoptat standardul ISO14001 sau EMAS, în timp de mai puțin de 15% au primit alte standarde sau certificări.

Ultima întrebare din această secțiune privește gradul de cunoaștere a legislației privind drepturile omului, mai exact sancțiunile prin care firma se expune prin nerespectarea lor.

¹²²Frederick Andreas, Cooperman S. Elizabeth, Gifford Blair, and Russell Graham, "A Simple Path to Sustainability. Green Business Strategy for Small and Medium-Sized Businesses", Santa Barbara: Praeger, p.45, (2011).

¹²³Orsato Renato J., "Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?", London: Palgrave MacMillan, pp.74-75, (2009).

Rezultatele sunt sensibil egale pentru drepturile în intern (salariați) și în exteriorul firmei. Scorul mediu de cunoaștere este de 3.20/5. 18% dintre manageri declară că nu cunosc deloc această legislație, în timp ce o treime consideră că o cunosc bine și foarte bine.

6.3.3.Politicile sociale

Politicile sociale reprezintă o componentă importantă a dezvoltării durabile în cadrul firmei, acestea fiind reprezentate schematic în tabelul nr. 6.

Tabelul 6-Politicile sociale ale întreprinderilor studiate

POLITICI SOCIALE	Munca la distanță	70(98,59%)
	Noi competențe pentru angajați 51 Cu ce acțiuni formalizate întreprinderea încurajează salariații să dobândească noi competențe?	
	▪ Niciuna;	3(4.23%)
	▪ minimum legal (plan de formare profesională pentru întreprinderile cu mai mult de 20 salariați, obligații ce decurg din contractul colectiv de muncă, din contractul individual etc);	66(92.96%)
	▪ plan de formare individual determinat împreună cu angajatul și re-evaluat periodic.	43(60.56%)
	Echilibrul viață privată-viață profesională	
	53 Cu ce acțiuni formalizate întreprinderea încurajează echilibrul dintre viața privată și cea profesională? (mai mult decât minimul legal)	68(95.77%)
	▪ pregătirea întoarcerii din concediu;	8(11.27%)
	▪ timp de muncă flexibil;	57(80.28%)
	▪ muncă la distanță;	41(57.75%)
	▪ muncă part-time;	32(45.07%)
	▪ altele.	27(38.03%)
	Protecție în domeniul sănătății, securității și stării de bine 56 Cu ce acțiuni formalizate întreprinderea acordă protecție în domeniul sănătății, securității și stării de bine a salariaților?	
	▪ niciuna;	3(4.23%)
	▪ minimum legal (contribuții obligatorii, respectarea vizitelor la medicina muncii, actualizarea documentației cu privire la riscuri etc);	61(85.92%)
	▪ asigurări private de sănătate;	17(23.94%)
	▪ pensii private;	10(14.08%)
	▪ asigurări de viață;	7(9.86%)
	▪ tichete de vacanță;	3(4.23%)
	▪ altele	33(46.48%)
	Egalitatea profesională bărbați-femei	
	▪ inacțiune;	24(33.80%)
	▪ există un plan formalizat (cartă/ regulament intern comunicat angajaților etc);	2(2.82%)
	▪ acțiuni neformalizate: angajări în funcție de nevoile întreprinderii, cu încercarea de a menține în mod informal un echilibru;	40(56.34%)
▪ egalitate de salarii: există un plan formalizat;	7(9.86%)	
▪ alte acțiuni neformalizate.	13(18.31%)	
Lipsa discriminării		
▪ angajarea persoanelor defavorizate șomeri;	51(71.83%)	
▪ angajarea persoanelor defavorizate tineri absolvenți;	28(39.44%)	
▪ altele.	51(71.83%)	

Responsabilitatea față de clienți/consumatori	
63 Până unde merge responsabilitatea față de clienți/consumatori/utilizatori?	
▪ politică formalizată de gestiune a reclamațiilor/litigii (existența unei carte interne pentru satisfacție; condică de reclamații etc);	44(61.97%)
▪ informații/etichetare a impactului social a produselor sau serviciilor (bio, local, comerț echitabil, ambalaj biodegradabil etc);	26(36.62%)
▪ respectarea recomandărilor organizațiilor profesionale specializate cu privire la publicitate (publicitate responsabilă, ne-denigrarea concurenței, specificații clare etc);	38(53.52%)
▪ co-concepția unui produs/serviciu cu un terț extern (client/ furnizor/ concurent);	29(40.85%)
▪ altele.	27(38.03%)
Grija față de sănătatea și securitatea clienților	
65 Produsele/ serviciile organizației sunt elaborate cu grijă față de sănătatea și securitatea consumatorilor sau clienților/utilizatorilor, în special datorită:	
▪ respectării minimului legal (reglementările asupra produselor/serviciilor, normelor și label-urilor etice, obligațiilor de trasabilitate etc);	60(84.51%)
▪ a unor alte practici suplimentare: vigilență și comunicare sporite pentru categoriile de clienți vulnerabili (ex. alergici);	28(39.44%)
▪ a unor alte practici suplimentare: lipsa de promovare a produselor pentru categorii de clienți sensibili (de ex. dulciuri pentru copii, diabetici etc);	12(16.90%)
▪ niciuna dintre aceste practici;	2(2.82%)
▪ altele.	23(32.39%)

Printre acestea, permiterea sau încurajarea salariaților să lucreze de la distanță poate contribui la creșterea stării de bine a acestora și la favorizarea echilibrului dintre viața privată și viața profesională. Sinteza răspunsurilor managerilor cu privire la acest subiect este prezentată în graficul din figura nr. 14.

Politicele de muncă la distanță la firmele studiate



Figura 14-Politicele de muncă la distanță la firmele studiate

Peste o treime dintre manageri au propus alte variante de răspuns, pe care le prezentăm în graficul din figura nr. 15.

Alte soluții pentru dezvoltarea competenței angajaților propuse de manageri

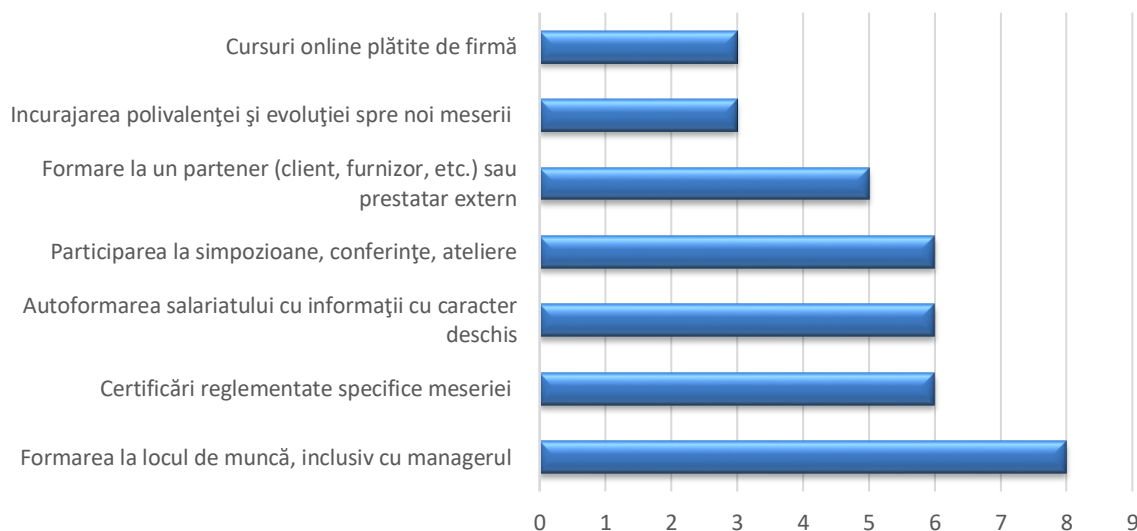


Figura 15-Alte soluții pentru dezvoltarea competenței angajaților propuse de manageri

Următoarea secțiune privește echilibrul dintre viața profesională și cea personală a angajaților și managerului, un alt indicator al stării de bine în întreprindere. Un aspect pozitiv în acest sens este reprezentat de faptul că marea majoritate a firmelor (96%) declară că fac mai mult decât minimum legal în acest sens („compliance”). Antreprenoriatul sustenabil este mai mult decât respectarea legislației în vigoare¹²⁴, chiar dacă aceasta este baza sa, împreună cu acțiunile filantropice. Astăzi, antreprenoriatul social înseamnă contribuția pozitivă a firmei în comunitate, ori bunăstarea propriilor angajați reprezintă o premisă importantă pentru impactul social al firmei. Analiza răspunsurilor la chestionar mai oferă câteva surprize plăcute. 80% dintre manageri declară că au implementat un program de lucru flexibil pentru angajați, iar 58% permit munca la distanță. În capitolul de concluzii și contribuții personale, prezentăm câteva repere legate de munca la distanță (telemunca), evidențiate în timpul discuțiilor cu managerii în contextul impus de pandemia Covid19. Deja înainte a acestei situații excepționale, aproape jumătate dintre aceștia ofereau posibilitatea muncii part-time în firmă, iar mai mult de o treime propun alte variante de răspuns, pe care le vom analiza în următoarea parte. Doar o mică parte dintre manageri (11%) ajută salariații să se pregătească de întoarcerea din concediul parental.

¹²⁴Weidinger Christina, Franz Fischler, and Rene Schmidtpeter, "Sustainable Entrepreneurship. Business Success through Sustainability", Berlin: Springer, p.29, (2014).

În ceea ce privește variantele de răspuns oferite de manageri la acest subiect, le-am clasificat în 4 teme principale, a căror pondere este reprezentată în figura nr. 16.

Alte măsuri propuse de manageri pentru favorizarea echilibrului între viața profesională și viața privată

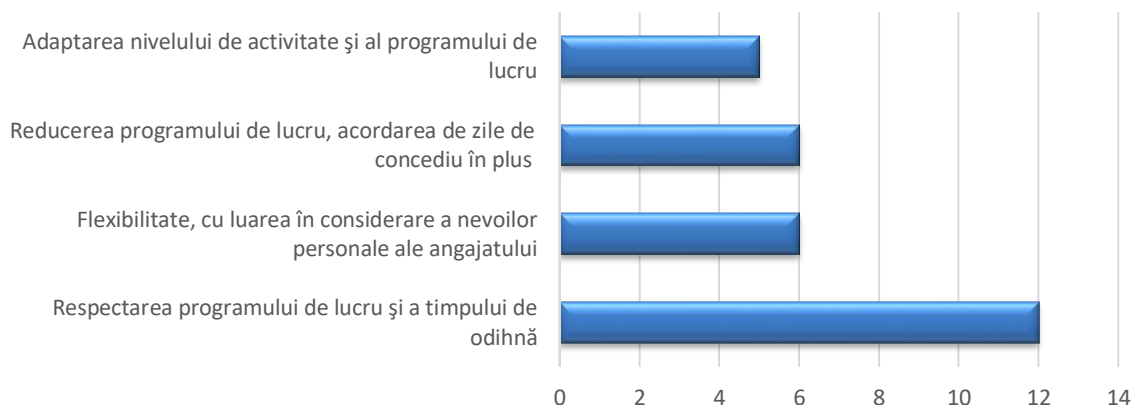


Figura 16-Alte măsuri propuse de manageri pentru favorizarea echilibrului între viața profesională și viața privată

Următoarea secțiune din partea de politici sociale din chestionar privește domeniul sănătății și stării de bine a salariaților. În acest sens, este interesant de remarcat că 3 firme din eșantion (4%) nu au luat nicio măsură în acest domeniu. 86% dintre firme respectă minimum legal (contribuții obligatorii, respectarea vizitelor la medicina muncii, actualizarea documentației cu privire la riscuri etc). Un număr semnificativ de manageri (46%) practică alte măsuri decât cele enunțate în chestionar, pe care le vom detalia mai jos. Mai puțin de un sfert dintre firme oferă asigurări private de sănătate (24%), în timp ce pensiile private, asigurările private de viață și tichetele de vacanță oferite de firmă rămân marginale (14%, 10% și respectiv 4%).

Având în vedere proporția importantă de manageri care au propus alte variante de măsuri, am sintetizat și clasificat răspunsurile acestora în 8 teme, ilustrate în figura nr. 17.

Alte măsuri privind sănătatea și starea de bine a angajaților

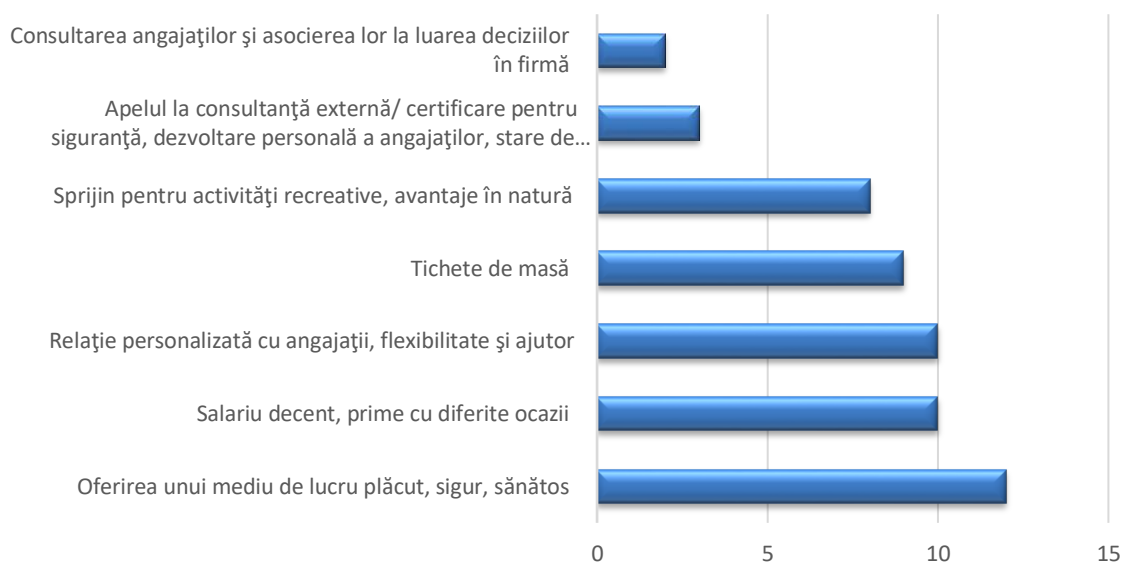


Figura 17-Alte măsuri privind sănătatea și starea de bine a angajaților

În ceea ce privește egalitatea profesională femei-bărbați, doar 2 firme declară că au implementat un plan formalizat de tip cartă care să prevadă acest lucru. Marea majoritate a firmelor (trei sferturi) întreprind doar acțiuni neformalizate în acest sens, dintre care 18% practică alte măsuri decât cele menționate în chestionar.

Am grupat aceste variante de măsuri după cum urmează: privilegierea angajării femeilor; obținerea unui echilibru întâmplător; situație neechilibrată, dar procentaj de femei peste media sectorului de activitate.

Un alt subiect conexe, lipsa discriminării la angajare, oferă răspunsuri diverse. Astfel, marea majoritate a managerilor (72%) angajează șomerii, iar tot atâția manageri indică alte categorii defavorizate care sunt angajate fără discriminare: persoane în vârstă; mame singure/ victime ale violenței domestice; unele firme declară că nu există obstacole la angajare pentru persoanele defavorizate, dar nici nu s-a prezentat ocazia; studenți; unele firme au angajat alte persoane defavorizate (de etnie romă sau din centre de plasament). Mai mult de o treime dintre managerii declară că angajează tineri absolvenți.

În ceea ce privește responsabilitatea față de clienți, consumatori și utilizatori, majoritatea managerilor (62%) indică faptul că firma lor are o politică formală de gestiune a reclamațiilor sau litigiilor (cartă internă de satisfacție, condică de reclamații etc). Mai mult de jumătate dintre firme respectă recomandările organizațiilor profesionale specializate cu privire la publicitate (publicitate responsabilă, nenedigrarea concurenței, specificații clare etc). Am repetat în această

secțiune întrebarea referitoare la concepția colaborativă unui produs/serviciu în colaborare cu un furnizor, client sau concurent, pentru două motive:

- concepția în colaborare cu parteneri este un factor de sustenabilitate, atât din punct de vedere social, cât și de mediu;
- este o modalitate bună de a controla coerența declarațiilor managerilor. În acest caz, scorul este identic (41%), iar răspunsurile pot fi exploatate din punct de vedere statistic.

Mai mult de o treime dintre manageri (38%) propun alte variante de răspuns, pe care le detaliem în următoarea secțiune, iar 37% dintre firme declară că oferă informații, respectiv o etichetare specifică a impactului social al produselor sau serviciilor (bio, local comerț echitabil, ambalaj biodegradabil etc).

Noile variante de răspuns oferite de manageri la această temă oferă perspective interesante, ilustrate în figura nr. 18.

Alte măsuri pentru creșterea responsabilității față de clienți, consumatori și utilizatori

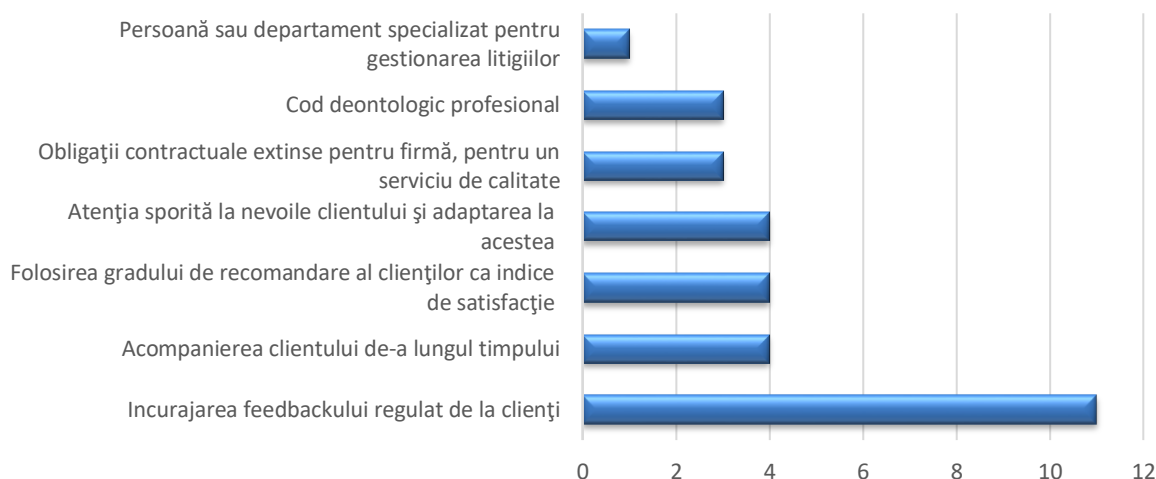


Figura 18-Alte măsuri pentru creșterea responsabilității față de clienți

Ultima întrebare din secțiunea „politici sociale” privește grija față de sănătatea și securitatea clienților. În acest sens, 2 firme au indicat că nu au luat nicio măsură în acest sens, în timp ce majoritatea (85%), că respectă minimul legal. Mai mult de o treime dintre firme practică o vigilență și o comunicare sporită pentru categoriile de clienți vulnerabili. O treime dintre manageri propun alte variante de răspuns, detaliate mai jos. 17% dintre firme nu își promovează produsele față de anumite categorii de clienți sensibili (de exemplu, dulciuri pentru

copii, diabetici etc). Această practică denotă un nivel înalt de responsabilitate față de clienți și privilegierea acesteia față de realizarea profitului cu orice preț.

Abordările managerilor aduc informații originale asupra altor moduri în care firma poate contribui la sănătatea și la securitatea consumatorilor. Am grupat practicile acestora în 6 teme:

- atenția la sănătatea și securitatea clienților în diferite faze ale relației cu aceștia;
- standarde de calitate sau nivel de servicii peste minimum legal sau contractual;
- o bună cunoaștere a clienților și nevoilor acestora;
- folosirea de materii prime/produse prietenoase cu mediul/sănătatea clienților;
- respectarea clienților vulnerabili prin propunerea unor game de produse/servicii specifice sau privilegii;
- selecția clienților sau partenerilor în funcție de valorile firmei.

Analiza politicilor de mediu, sociale și măsurilor cu caracter general în sensul dezvoltării durabile arată existența unor practici pozitive, exemplificate pe larg de către manageri atunci când sunt încurajați să o facă. O constatare prealabilă discuțiilor aprofundate cu managerii a fost faptul că aceștia practică sustenabilitatea în mod involuntar sau nedeliberat, iar în urma discuțiilor cu aceștia, într-o mare majoritate a cazurilor a avut loc o conștientizare a implicării lor la acest nivel.

6.4.INDICATORI DE DEZVOLTARE DURABILĂ LA NIVELUL IMM-URILOR STUDIATE

6.4.1.Analiza descriptivă a indicatorilor

În ultima parte a chestionarului, am adresat managerilor întrebări referitoare la indicatori; în acest sens, am căutat să determinăm indicatorii deja folosiți la nivel de firmă pentru măsurarea aspectelor de dezvoltare durabilă, dar am oferit exemple și variante de răspuns managerilor, fără a exclude posibilitatea ca aceștia să menționeze alți indicatori pe care îl consideră utili sau adaptați.

În tabelul nr. 7 prezentăm sintetic răspunsurile managerilor privind indicatorii folosiți.

Tabelul 7-Răspunsurile managerilor privind indicatorii de sustenabilitate

INDICATORI	De mediu	
	▪ (I1) cantitatea de hârtie consumată anual per salariat	24(33.80%)
	▪ (I2) procentajul de hârtie reciclată folosită în întreprindere	21(29.58)
	▪ (I3) consumul de apă per salariat	16(22.54%)
	▪ (I4) consumul de energie per salariat	16(22.54%)
	▪ (I5) cantitatea de deșeuri generate	16(22.54%)
	Sociali	
	▪ (I6) sumele destinate sponsorizărilor organizațiilor umanitare (raportate sau nu la profit/ cifra de afaceri)	46(64.79%)
	▪ (I7) procentaj femei în totalul efectivului	51(71.83%)
	▪ (I8) procentaj persoane vulnerabile (șomeri, tineri absolvenți, persoane cu dizabilități etc)	25(35.21%)
	▪ (I9) procentaj al salariaților care beneficiază de un sistem de pensii private	10(14.08%)
	▪ (I10) procentaj al salariaților care beneficiază de un sistem asigurări private de sănătate	16(22.54%)
	▪ (I11) procentaj al salariaților care beneficiază de asigurări de viață private	8(11.27%)
	▪ (I12) cheltuielile cu formarea personalului raportate la masa salarială sau la cifra de afaceri	35(49.30%)
	Propuși/utilizați de firmă	197

Informațiile furnizate de manageri au fost structurate în 3 categorii: indicatori propuși ca răspuns: de mediu și sociali, și indicatori propuși sau utilizați de firmă.

Din analiza datelor colectate de la manageri, putem desprinde următoarele:

- rezultatele sunt relativ omogene privind gradul de folosire al indicatorilor de mediu propuși de chestionar; cea mai mare pondere de firme (o treime) monitorizează cantitatea de hârtie folosită, iar proporții mai mici, între 20 și 30%, utilizează următorii indicatori în monitorizarea impactului de mediu al firmei: procentajul de hârtie reciclată folosită în întreprindere, consumul de apă și consumul de energie per salariat, cantitatea de deșeuri generate;
- răspunsurile sunt mai disparate în ceea ce privește indicatorii sociali: indicatorul cel mai utilizat este procentajul de femei în firmă, posibil în contextul accesibilității și facilității modului de calcul (72% dintre firme îl monitorizează); urmează sumele destinate sponsorizărilor organizațiilor umanitare, cu 65%, și cheltuielile cu formarea personalului, pe care jumătate dintre firme îl utilizează. Restul indicatorilor sociali propuși întâlnesc o adeziune mai scăzută în rândul firmelor (procentajul persoanelor vulnerabile în efectivul total- o treime; procentajul salariaților care beneficiază de asigurări private de sănătate plătite de firmă (23%), și respectiv procentajul salariaților care beneficiază de pensii private, respectiv asigurări de viață private, ambele sub 15%.

Gradul ridicat de heterogenitate al indicatorilor propuși de manageri ne-a determinat să îi grupăm pe 14 teme:

- indicatori cantitativi legați de obiectul de activitate al firmei:
 - pur economici (cifra de afaceri, mărimea profitului, mărimea lichidităților firmei (cash-flow), mărimea rezervelor, gradul de îndeplinire al obiectivelor etc.);
 - notorietate/atractivitate;
 - noi cooperări sau parteneriate încheiate;
 - indicatori de impact pozitiv asupra clientelei (grad de satisfacție, grad de recomandare, vechimea clienților etc);
 - indicatori interni de mediu (grad de reciclare/refolosire a produselor/ deșeurilor, numărul de campanii sau acțiuni de mediu desfășurate de firmă, indicatori care măsoară impactul transportului (de exemplu numărul de km. parcurși) etc;
 - indicatori sociali care țin de: starea de bine a salariaților; formarea salariaților; implicarea angajaților în campanii sau acțiuni sociale; luarea în considerare a feedbackului salariaților, clienților și partenerilor; implicarea firmei în campanii sau acțiuni sociale (consultanță, donații etc); crearea de noi locuri de muncă;
- indicatori calitativi:
 - sociali (toleranță, deschidere, adoptarea noilor tehnologii de către salariați etc);
 - de mediu (de exemplu, folosirea de produse prietenoase cu mediul);
 - economici (crearea unei relații de încredere cu clienții, conformitate -respectarea normelor legale- obținerea de finanțări sau granturi).

Gradul de utilizare al indicatorilor propuși de manageri este ilustrat în graficul din figura nr. 19.

Alți indicatori de sustenabilitate propuși de manageri



Figura 19-Alți indicatori de sustenabilitate propuși de manageri

Analiza modurilor de evaluare a sustenabilității de la nivelul firmelor studiate a permis evidențierea unor practici în relație directă cu mărimea întreprinderilor. Astfel, tendința de a folosi indicatori cantitativi pentru aspectele de mediu este direct proporțională cu mărimea firmei. Întreprinderile cele mai mari din eșantion sunt mai înclinate să monitorizeze cantitatea de hârtie folosită, procentajul de hârtie reciclată, consumul de apă și de energie ori cantitatea de deșeuri produse. Indicatorii sociali cei mai uzitați sunt în directă relație cu obligațiile legale de raportare ale firmelor. Managerii sunt reticenți în a folosi indicatori care necesită calcule provenind din date pentru care firma nu are obligații legale de raportare. Astfel, cel mai frecvent sunt monitorizați procentajul de femei din efectiv, sumele destinate organizațiilor umanitare (deductibile din impozitul pe profit) și cheltuielile de formare a personalului. Utilizarea indicatorilor de tip procentaj de persoane cu dizabilități/ vulnerabile este o caracteristică a firmelor cele mai mari din eșantion, așa cum reiese din analiza arborilor decizionali.

6.5.PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

O problemă majoră¹²⁵ legată de luarea deciziilor privind sustenabilitatea în cadrul firmelor este marea cantitate de informații, care poate confuziona persoanele responsabile cu astfel de hotărâri în întreprindere și întârzia procesul decizional.

Am ales să analizăm procesul decizional în firme cu predilecție la întreprinderile mici și mijlocii, cu excluderea microîntreprinderilor, întrucât numărul de salariați și mărimea acestora justifică existența unui circuit decizional, inclusiv pentru dezvoltarea durabilă.

Am structurat răspunsurile managerilor privind definiția deciziei strategice în următoarele categorii (8): decizie cu implicații pe termen lung; într-un domeniu cheie pentru firmă; care presupune adaptarea la un nou context; cu impact asupra dezvoltării resurselor umane; care are ca efect dezvoltarea parteneriatelor; care are loc în urma unei analize de tip SWOT; care conduce la dezvoltarea firmei; decizie participativă.

Exemplele concrete de decizii strategice au fost de asemenea grupate pe teme: diversificarea activităților firmei; dezvoltare/expansiune; investiții de exploatare; adaptarea la un nou context; responsabilitate socială; o nouă organizare internă (mediu de lucru/locații etc); dezvoltarea și optimizarea resurselor umane; crearea de noi parteneriate; o nouă strategie de marketing și promovare.

În ceea ce privește exemplele de decizii de dezvoltare durabilă, răspunsurile managerilor sunt relativ asemănătoare, cu mențiunea că integrează componenta de mediu în plus: dezvoltarea resurselor umane; dezvoltarea sau expansiunea firmei; decizii care duc la creșterea satisfacției sau fidelizarea clienților; investiții pentru eficiență; organizarea internă a spațiilor de lucru; marketing și/sau promovare; noi parteneriate; reducerea consumului de resurse; oferirea de produse sau servicii prietenoase cu mediul.

În acest caz, observăm o concentrare a atenției managerilor pe stakeholderii firmei: angajații, clienții, comunitatea în sens larg (prin mediu), partenerii de afaceri, și mai puțin pe componenta pur economică, mai prezentă în deciziile strategice de ordin general.

Astfel, peste trei sferturi dintre managerii respondenți au declarat că deciziile privind dezvoltarea durabilă sunt considerate strategice, iar în luarea acestora sunt implicați întotdeauna

¹²⁵Brandon Peter. S and Lombardi Patrizia, "Evaluationg Sustainable Development in the Built Environment", Oxford: Blackwell Science, pp.105-106, (2005).

managerii generali, iar în mai puțin de jumătate dintre cazuri, alte funcții, precum directorul de resurse umane, alte persoane, directorul de comunicare, respectiv directorul financiar-contabil.

În ceea ce privește sistemele, metode sau concepte folosite la nivel de top management pentru deciziile de dezvoltare durabilă, mai mult de jumătate dintre manageri folosesc ca suport pentru decizii manualele de bune practici și carte interne ale valorilor etice, o pondere importantă având și aderarea la standarde internaționale, cu caietul de sarcini aferent. Mai mult de o treime dintre manageri propun alte variante de răspuns, pe care le-am grupat în 3 teme principale:

- apelul la un expert extern fără legătură cu firma (situația cea mai des întâlnită);
- apelul la un expert partener cu firma (de exemplu, furnizor);
- implementarea unui sistem intern de monitorizare;

Răspunsurile managerilor la această întrebare sunt reprezentate în figura nr. 20.

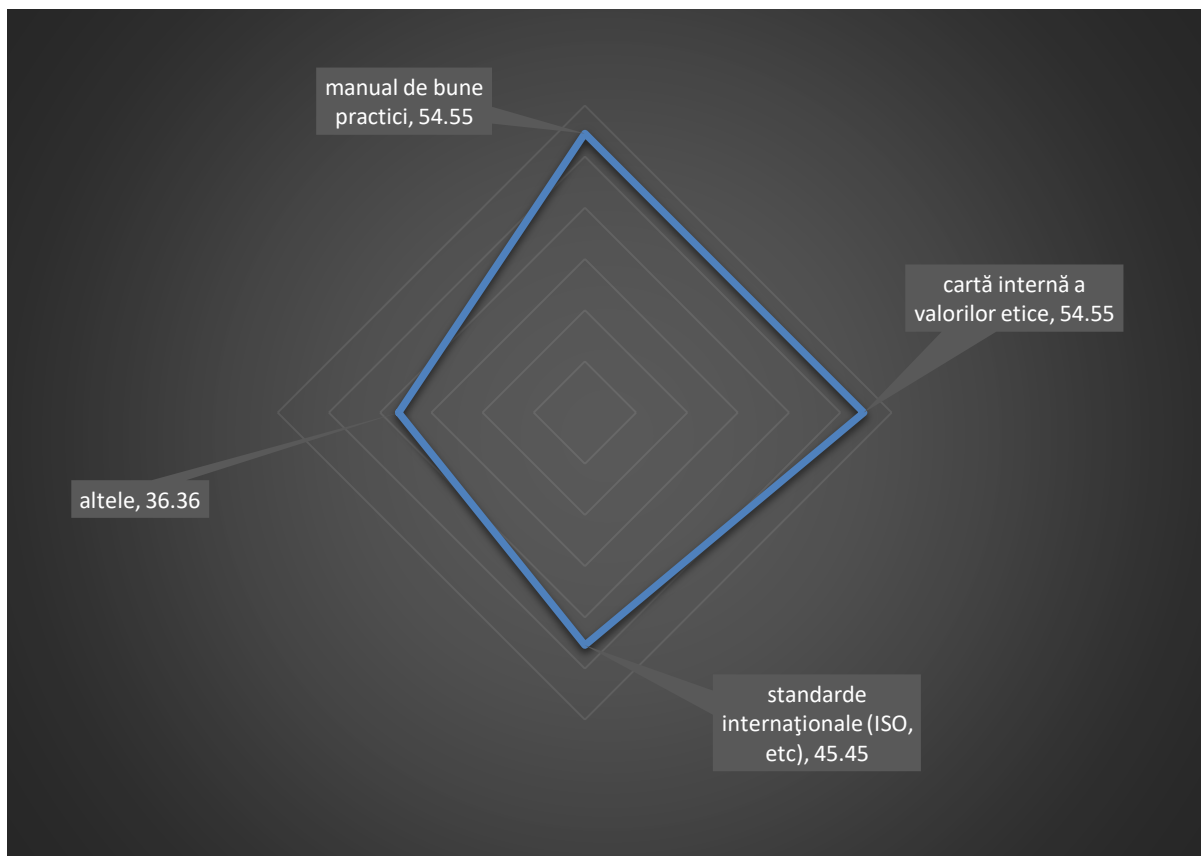


Figura 20-Sisteme, metode sau concepte folosite de manageri pentru deciziile de dezvoltare durabilă

Legat de modul cum pot fi ameliorate procesele decizionale pentru a crește gradul de dezvoltare durabilă, majoritatea managerilor cred că claritatea instrucțiunilor către angajați,

adoptarea unor politici de selectare a partenerilor de afaceri sustenabili, precum și o implicare mai largă a firmei în comunitate sunt factori importanți de reușită. Ponderi mai scăzute, dar totuși majoritare, au și adoptarea unor standarde de certificare internațională în domeniu, precum și apelul la o firmă de consultanță în domeniul ecologiei/ responsabilității sociale. Harta modalităților de ameliorare a proceselor decizionale legate de sustenabilitate este ilustrată în figura nr. 21.

Și la această temă, am încurajat managerii să propună propriile variante de răspuns, 8% acceptând să împărtășească propriile bune practici în acest sens, iar acestea converg în implementarea unui manual intern de proceduri pentru facilitarea acestor decizii.

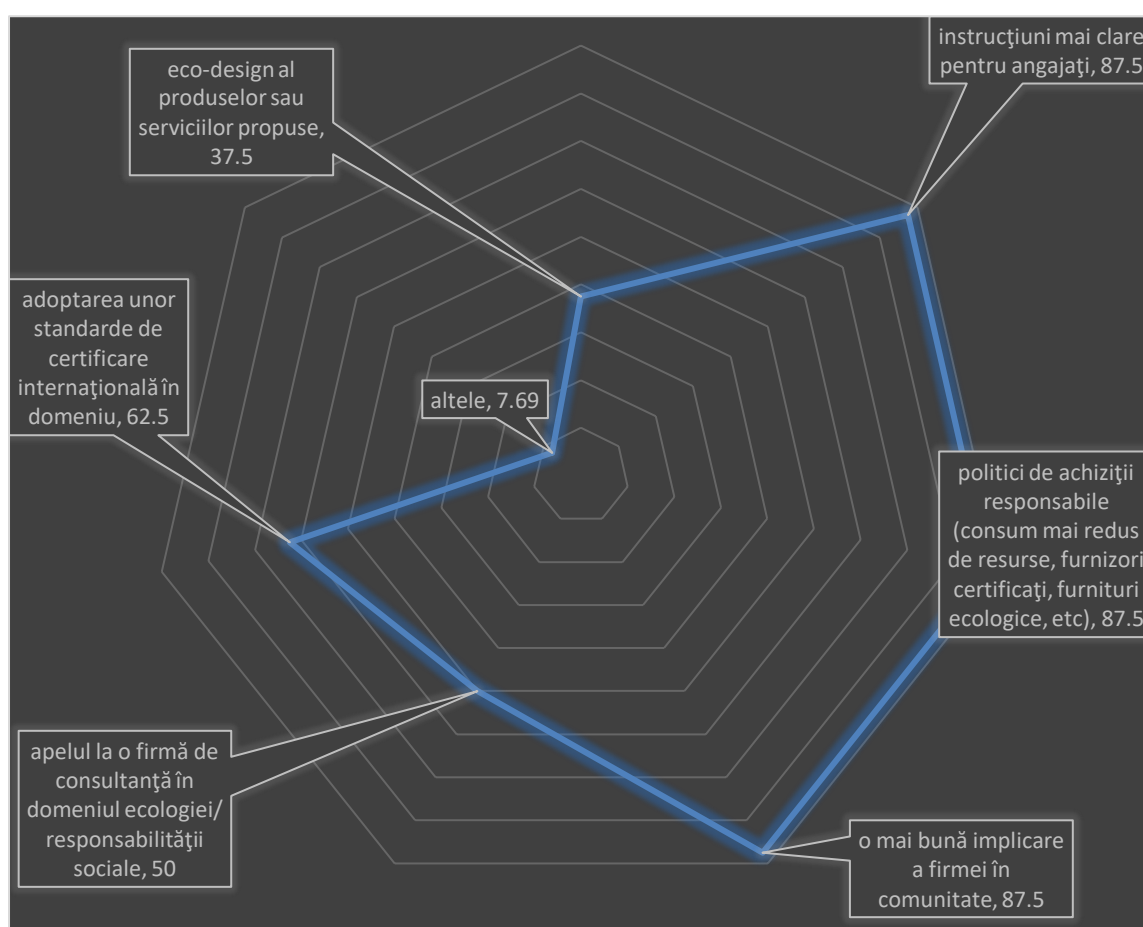


Figura 21-Modalități de ameliorare a procesului decizional legat de sustenabilitate

6.6.ANALIZA STATISTICĂ PRIN ARBORI DE DECIZIE

În acest subcapitol, prezentăm metoda de modelare prin arbori de decizie și modul cum am aplicat această tehnică în cercetarea noastră.

6.6.1.Arborii decizionali de clasificare

Modelele arborescente în care variabila target este o variabilă calitativă / categorială (cu un număr finit de valori) se numesc arbori de clasificare. În cazul acestor arbori în frunze avem reprezentări ale clasele / categoriilor variabilei target (variabilă categorială) iar ramurile reprezintă conjuncții ale predictorilor ce descriu etichetele claselor din frunzele corespunzătoare. Informațiile din noduri sunt reprezentate prin frecvențe și procente ale claselor variabilei target. Fiecare cale (eg. branch) de la nodul rădăcină la nodurile interne sau la frunze reprezintă o regulă de clasificare care poate fi descrisă și sub forma unei reguli / condiții de tipul “dacă-atunci” (“if-then”). În baza acestor reguli / condiții se poate realiza o predicție privind valorile variabilei dependente în funcție de valorile variabilelor independente.

Algoritmul CART este o metoda de partiționare recursivă, binară (un nod poate avea doar două ramuri), propusă de Breiman (1984)¹²⁶. Metodologia de construcție a arborelui folosind algoritmul CART constă din trei pași: (i) construcția arborelui maximal, (ii) alegerea dimensiunii corecte a arborelui, (iii) clasificarea de date noi utilizând arborele construit. Ca și regula de divizare acest algoritm folosește indexul Gini iar ca și criteriu de evaluare pentru selectarea atributului optim după care să se realizeze divizarea utilizează câștigul Gini (Gini Gain). Acesta se calculează (asemănător câștigului de informație) după următoarea formulă:

$$GiniGain(A, S) = Gini(S) - GINI(A, S) = Gini(S) - \sum_{i=1}^n \frac{|S_i|}{|S|} Gini(S_i)$$

- unde S_i este partiția lui S indusă de valoarea atributului A .

Pentru setul de date din cadrul acestei teze am construit arbori decizionali folosind algoritmul CART pentru a identifica (având drept variabile target):

- profilul intreprinderilor după numărul de salariați și cifra de afaceri;
- profilul intreprinderilor după categoriile de profit ale acestora;
- profilul intreprinderilor după grupele de vârstă, nivelul de studii și genul managerului.

¹²⁶Breiman, L., J. H. Friedman, R. J. Olshen, and C. J. Stone, "Classification and Regression Trees", Belmont, California: Wadsworth International Group, pp.3-18, (1984).

În acest scop au fost create mai multe modele, în funcție de atributele / variabilele predictor utilizate:

- modele în care predictorii au fost considerați acei indicatori care au fost identificați ca fiind semnificativi (pentru fiecare situație în parte) în cadrul analizei uni variate de la capitolul anterior;
- modele în care predictorii au fost considerați toți indicatorii analizați.

Pentru fiecare dintre modelele CART construite evaluarea performanțelor modelului a fost analizată prin intermediul următoarelor metrice: acuratețea modelului, sensibilitatea și specificitatea acestuia.

$$Acc = \frac{\text{numărul cazurilor identificate corect de către model}}{\text{numărul total de cazuri}}$$

$$S_e = \frac{\text{numărul cazurilor pozitive}}{\text{numărul total al cazurilor având predicție pozitivă}}$$

$$S_p = \frac{\text{numărul cazurilor negative}}{\text{numărul total al cazurilor având predicție negativă}}$$

6.6.2.Principalele concluzii ale analizei prin Algoritmul CART

În continuare, prezentăm un exemplu al modelului structural al arborelui decizional construit utilizând algoritmul CART, având drept variabilă target numărul de salariați (cu cele 3 clase: 1-firme mici, 2-microîntreprinderi, 3- firme mijlocii (mulți anagajați)), iar ca variabile predictor indicatorii: CM13 (dezvoltarea angajaților), CM3 (aspectul economic), B1 (resurse financiare limitate), F1 (imagine pozitivă), F2 (scădem costurile), F5 (atragem noi angajați), PS23 (angajarea persoanelor defavorizate șomeri), PS24 (angajarea persoanelor defavorizate tineri absolvenți), PS25 (angajarea persoanelor defavorizate cu dizabilități), PS7 (timp de muncă flexibil), PS28 (informații/etichetarea impactului social al produselor), PM4 (imprimante și copiatoare colective), PM14 (reciclarea afișată pe suport extern), PM24 (reciclarea materialelor informatice), PM251 (limitarea consumului de furnituri), PM252 (apelul la un prestator extern pentru gestionarea deșeurilor), PM6 (limitarea ambalajelor de plastic și a produselor jetabile), PG3 (consultanță externă specializată pentru dezvoltarea durabilă), PG7 (parteneriate cu centre de formare), este prezentat în figura nr. 22.

Modelul structural al arborelui decizional construit utilizând algoritmul CART, având drept variabilă target numărul de salariați (cu cele 3 clase) iar ca variabile predictor toți indicatorii analizați, este prezentat în figura nr. 23.

Pentru ambele modele acuratețea totală a modelului a fost de 98.6%, iar predicția pentru fiecare din clase a fost de 100% pentru categoriile 1 și 3 respectiv de 92.9% pentru categoria 2.

Analizând cele două modele structurale rezultate în urma aplicării algoritmului CART se pot identifica relații între indicatori și cele trei categorii de firme (în funcție de numărul de salariați).

În baza acestor reguli se poate spune că:

- firmele mijlocii (categoria 3, regulile 1,2,7,8) sunt caracterizate (în comparație cu celelalte două categorii, și ținând cont de variabilele predictor considerate) prin: vrem să atragem noi angajați printr-o politică de întreprindere responsabilă social/ cu mediul (F5=1), scădem costurile (de exemplu dacă reciclăm hârtia, limităm consumul de energie etc) (F2=1), reciclează materialele informatice (PM24=1), folosesc mobilier reconșionat (PM7=1), realizează diagnostic de performanță energetică (PM12=1), folosirea imprimantelor/ copiatoarelor colective (PM4=1), iar o parte din ele angajează persoane cu dizabilități (PS25=1);
- firmele cele mai mici- microîntreprinderile (categoria 1, regulile 4-6, 9) sunt caracterizate (în comparație cu celelalte două categorii, și ținând cont de variabilele predictor considerate) prin: resurse financiare limitate (B1=1), nu sunt certificate sau în curs de certificare oficială pentru locație/produse/servicii (PG11=1), nu realizează diagnostic de performanță energetică (PM12=0);

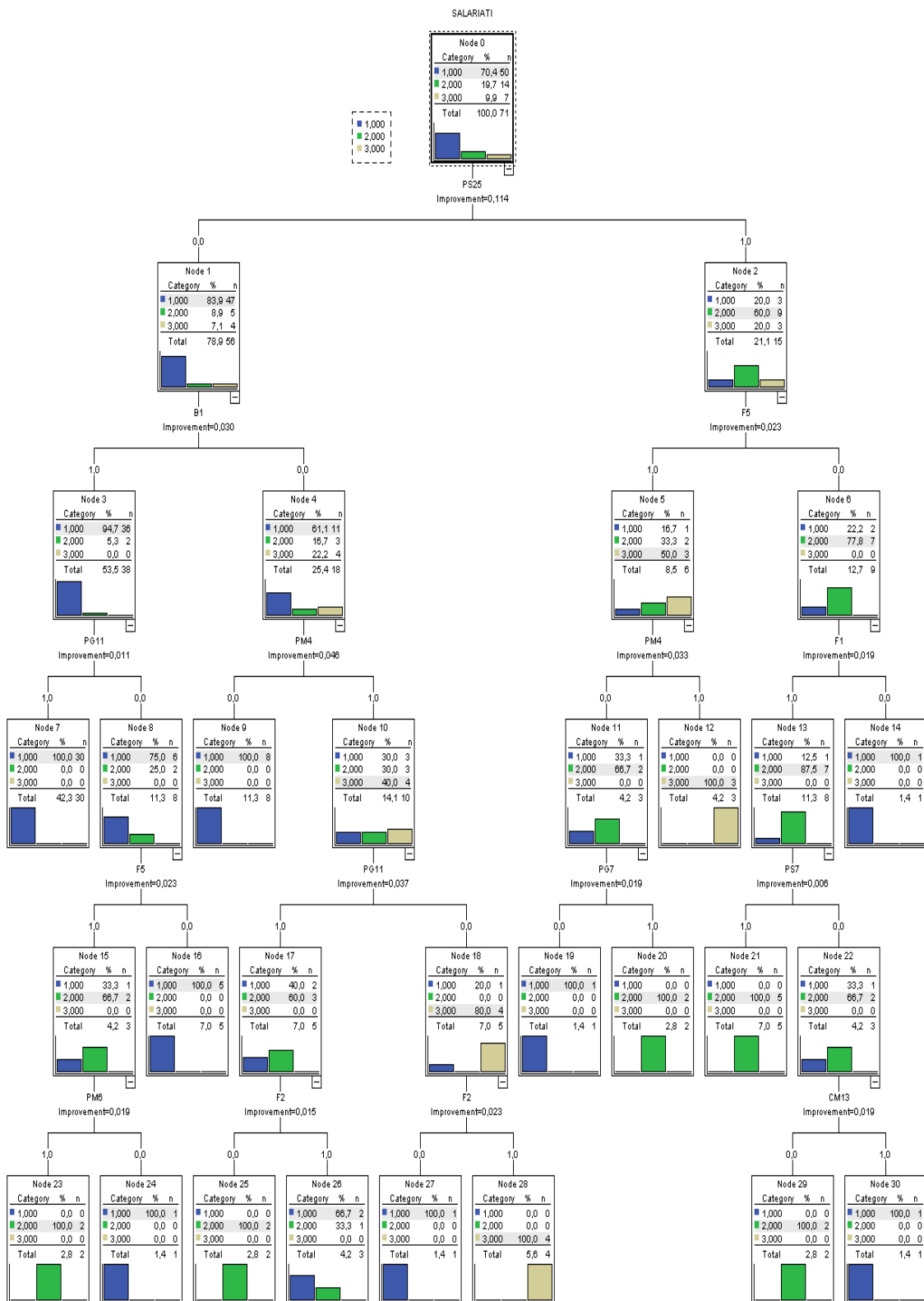


Figura 22-Modelul structural al algoritmului CART, având ca variabilă target numărul de salariați, iar ca variabile predictorii, indicatorii semnificativi din cadrul analizei uni variate

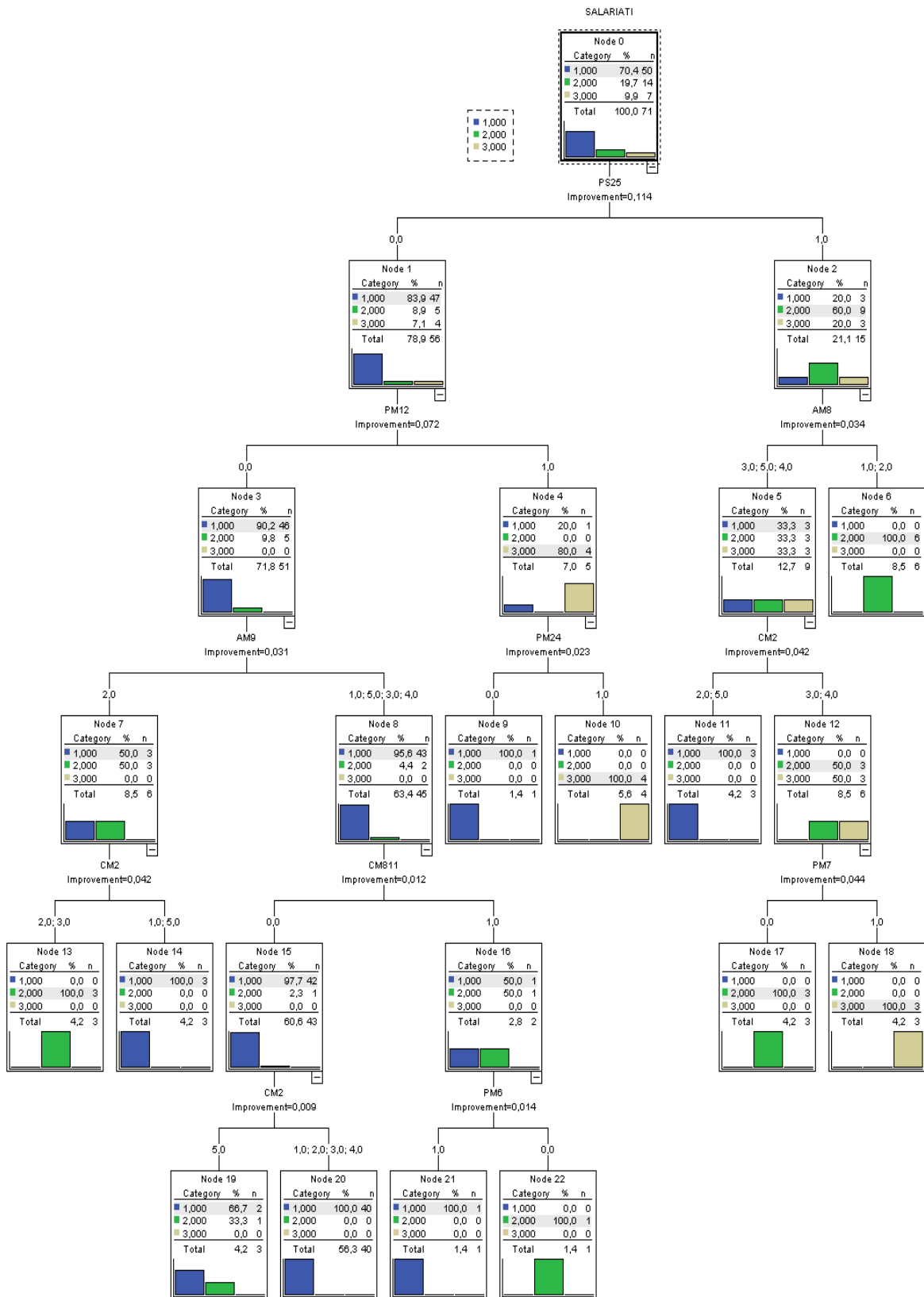


Figura 23-Modelul structural al algoritmului CART, având ca variabilă target numărul de salariați, iar ca variabile predictorii, toți indicatorii studiați

Celelalte concluzii rezultate din aplicarea algoritmului de tip CART, în funcție de alte variabile ale întreprinderii, sunt prezentate mai jos. În ceea ce privește tipologia întreprinderilor studiate în funcție de nivelul profitului, se poate spune că:

- firmele cu profit până în 10.000 EUR permit timpul de muncă flexibil pentru a încuraja echilibrul dintre viața privată și cea profesională și/sau au o politică formalizată de gestiune a reclamațiilor/litigiilor și/sau consideră ca barieră a dezvoltării durabile resursele financiare limitate, nu realizează diagnostic de performanță energetică;
- firmele cu profit până în 100.000 EUR nu au o politică de concepție colaborativă (cu clienți, cu furnizori, cu concurenți), folosesc la comun instrumente informatice, iar unele dintre ele realizează și diagnostic de performanță energetică;
- firmele cu profit de peste 100.000 EUR au o politică de concepție colaborativă (cu clienți, cu furnizori, cu concurenți), nu consideră ca barieră a dezvoltării durabile resursele financiare limitate, o parte din ele realizează diagnostic de performanță energetică.

Referitor la tipologia comportamentului IMM-urilor în funcție de grupele de vârstă ale managerilor, analiza prin arbori de decizie permite formularea următoarelor observații:

- firmele care au manageri în grupa de vârstă 25-35 de ani consideră satisfacția angajaților ca facilitator al dezvoltării durabile, iar în ceea ce privește grija față de sănătatea și securitatea clienților respectă minimul legal (reglementările asupra produselor/serviciilor, normelor și label-urilor etice, obligațiilor de trasabilitate etc);
- firmele care au manageri în grupa de vârstă 35-40 de ani o parte din ele consideră aspecte legate de filantropie ca fiind elemente de dezvoltare durabilă; o altă parte care nu consideră ca facilitatori ai dezvoltării durabile: imaginea pozitivă pentru: angajați, clienți, furnizori, satisfacția angajaților, obligațiile legale iar o altă parte dintre acestea respectă doar minimul legal în ceea ce privește sănătatea și securitatea clienților;
- firmele care au manageri în grupa de vârstă peste 40 de ani consideră ca fiind facilitatori ai dezvoltării durabile imaginea pozitivă pentru angajați, clienți, furnizori sau obligațiile legale (însă nu neapărat și satisfacția angajaților) sau respectă minimul legal în ceea ce privește sănătatea și securitatea clienților.

Analiza tipurilor de comportament ale IMM-urilor din grupul țintă în funcție de nivelul de nivelul de studii al managerilor, conduce la următoarele concluzii:

- firmele care au manageri cu studii superioare încurajează echilibrul dintre viața privată și cea profesională prin timp de muncă flexibil, o parte din ele sunt, iar o alta parte nu sunt certificate sau în curs de certificare oficială;

- mai mult de jumătate dintre firmele cu manageri având studii medii consideră că o firmă este sustenabilă dacă ea este profitabilă.

În baza regulilor aferente analizei prin arbori de decizie, se pot desprinde următoarele tipologii de IMM-uri în funcție de genul managerului:

- managerii femei: au în vedere timpul de muncă flexibil și munca part time, folosesc produse de menaj ecologice, limitează folosirea de ambalaje din plastic, o parte din ele menționează dezvoltarea prin investiții ca politică de dezvoltare durabilă, nu au menționat că satisfacția clienților este parte integrantă dintr-o firmă sustenabilă;
- managerii bărbați: majoritatea nu cumpără alimente în vrac, nu folosesc produse de menaj ecologice, nu refolosesc produsele/ambalajele, nu se implică în comunitate prin parteneriate active, o parte dintre ei menționează că satisfacția clienților este parte integrantă dintr-o firmă sustenabilă.

În ceea ce privește comportamentele sustenabile în funcție de tipul de clientelă (BtoB sau BtoC), analiza arborilor de decizie arată că:

- pentru jumătate din firmele BTOB dezvoltarea durabilă nu implică aspecte filantropice, iar aceste firme nu au menționat ca facilitator exemplul pozitiv. Mai mult de un sfert dintre acestea consideră acțiunile filantropice și au în vedere ca politică socială munca la distanță;
- pentru jumătate din firmele BTOB dezvoltarea durabilă implică aspecte filantropice. Mai mult de o treime dintre firmele BTOB nu au în vedere ca politică socială munca la distanță.

În acest sens, un subiect de interes identificat în timpul cercetării statistice este dezvoltarea telemuncii în condițiile distanțării sociale impuse de pandemia Covid19. Acest parametru poate fi transformat într-un avantaj concurențial în anumite condiții. Aproximativ jumătate dintre chestionarele și discuțiile semistructurate cu managerii s-au desfășurat în perioada restricțiilor impuse de starea de urgență și alertă în România. Marea majoritate a managerilor intervievați în această perioadă ne-au declarat că lucrau de acasă în mod frecvent și că au implementat o nouă organizare a spațiului de lucru și a programului firmei, pentru a răspunde acestor exigențe. După cum am arătat în capitolele referitoare la politicile sociale, măsurile care favorizează telemunca au un impact pozitiv asupra echilibrului dintre viața privată și cea profesională a angajaților, contribuind astfel la sustenabilitatea firmei. Noi cercetări care au apărut în această perioadă¹²⁷ arată că firmele pot crea din telemuncă o oportunitate, avantajoasă atât pentru productivitate, cât și pentru mediu și angajați. Telemunca poate fi un succes atunci când se

¹²⁷Contreras F., Baykal E., and Abid G., "E-Leadership and Teleworking in Times of Covid-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go", *Frontiers in Psychology* 11, pp.1664-1678, (2020).

estompează legăturile ierarhice, managerul putând să dezvolte relații mai puternice și mai bazate pe încredere cu angajații, manifestând totodată o grijă sinceră față de starea de bine a acestora. Alți autori¹²⁸ văd în telemuncă una dintre cele mai răspândite forme de angajament social responsabil al întreprinderilor în timpul pandemiei Covid19. Aceasta însă presupune o nouă organizare a spațiului de lucru și o orientare structurală a firmei către comerțul online. Tendința către munca la distanță a fost deja confirmată în studiul nostru statistic, care a arătat că microîntreprinderile au o predilecție datorită structurii mai flexibile, pentru acest mod de lucru. Impactul telemuncii asupra responsabilității sociale a firmei în contextul pandemiei Covid19 este un subiect care merită aprofundat prin studii ulterioare.

6.7.ANALIZA MULTIVARIATĂ DE TIP NETWORK

În acest subcapitol prezentăm atât metodologia analizei multivariate a rețelelor, cât și rezultatele obținute în urma acestui tip de cercetare.

6.7.1. Metodologia utilizată

Analiza de tip rețea permite vizualizarea asocierilor /interacțiunilor dintre diferiții itemi analizați. În cazul studiului de față, itemii sunt reprezentați de: atitudini, cunoștințe, facilitatori, bariere, politici (de mediu, sociale, generale). Nodurile rețelei reprezintă acești itemi iar asocierea dintre itemi este redată prin intermediul arcelor ce unesc nodurile. Cu ajutorul unei astfel de rețele, putem analiza cum se asociază una din politicile sociale, de exemplu angajarea șomerilor, cu o altă politică socială, de exemplu munca la distanță, sau cu atitudinile managerilor. Prin utilizarea acestor rețele se pot identifica / vizualiza într-o manieră destul de clară patternuri (modele) complexe (din punct de vedere statistic), fără a fi nevoie de metode de reducere a dimensiunii.

Pentru a efectua analiza de tip rețea Epskamp S. și colegii de la University of Amsterdam, Department of Psychological Methods au folosit pachete (bootnet, qgraph etc.) ale programului R¹²⁹ pentru estimarea modelelor. Rețelele au fost create prin estimarea corelațiilor parțiale utilizând operatorul de regularizare LASSO¹³⁰ (least absolute shrinkage and selection operator)

¹²⁸Popkova E., DeLo P., and Sergi B. S., "Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the Covid-19 Crisis: Brics Vs. Oecd Countries", Research in International Business and Finance 55, p.12, (2021).

¹²⁹*** "R Development Core Team: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing", Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL <https://www.gbif.org/tool/81287/r-a-language-and-environment-for-statistical-computing>, accesat în data de 23.09.2020, (2012).

¹³⁰Tibshirani R. "Regression shrinkage and selection via the lasso". Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological), 58(1), pp.267–288, (1996).

și modelul de selecție EBIC (Extended Bayesian Information Criterion). În acest mod sunt mai vizibile cele mai importante asocieri dintre nodurile rețelei. Grosimea arcelor indică gradul de asociere dintre cele două noduri perechi, atunci când au fost luate în considerare și asocierile cu toate celelalte noduri. Cu cât sunt mai groase arcele cu atât asocierea este mai puternică. Culoarea arcelor indică semnul asocierii: culoarea verde indică o asociere directă (corelație pozitivă) iar culoarea roșie indică o asociere inversă (corelație negativă). De asemenea pentru poziționarea nodurilor în cadrul rețelelor s-au folosit atât varianta implicită, cât și algoritmul Fruchterman-Reingold¹³¹. Pentru o mai bună interpretare și vizualizare a rețelelor în situația itemilor referitori la politicile de mediu, sociale și generale, din cauza numărului mai mare de itemi, am optat pentru generarea atât a rețelelor ce conțin toți itemii (așezați în ordinea acelor de ceasornic) cât și pentru varianta cu clustere / clase de itemi.

Au fost create mai multe rețele pentru a analiza:

- cum este asociată dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) cu atitudinile (AM1-AM10) respectiv cunoștințele managerilor (CM3-CM13);
- cum este asociată dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) cu facilitatorii (F1-F6) respectiv barierele (B1-B9) dezvoltării durabile;
- cum este asociată dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) cu politicile de mediu (PM3-PM25), sociale (PS1-PS36) și generale (PG1-PG18).

6.7.2.Rezultatele obținute în urma analizei multivariate de tip network

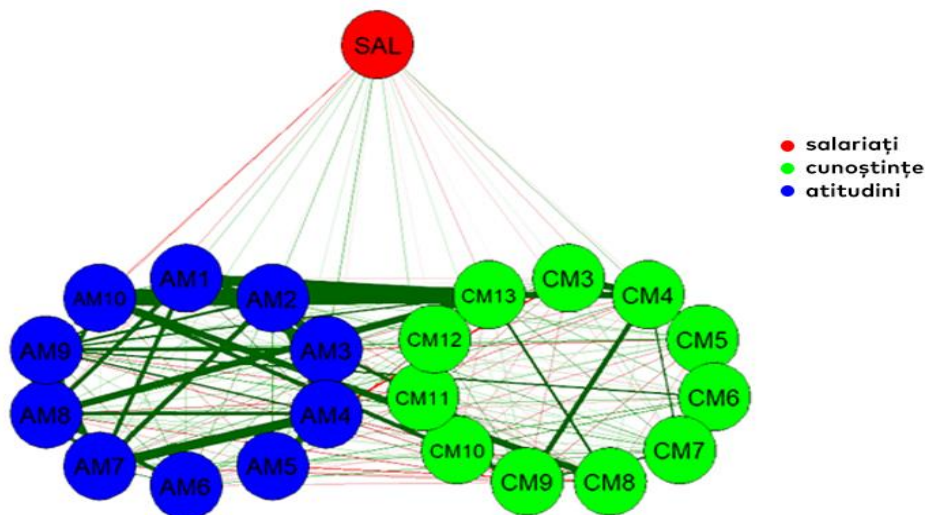
Analizând structura rețelelor ce descriu asocierile / interacțiunile dintre diverși itemi studiați, se poate observa că:

- nu sunt prezente conexiuni semnificative între dimensiunea firmei și atitudinile respectiv cunoștințele managerilor însă se pot observa conexiuni puternice în cadrul aceluiași construct/clasa de itemi (atitudini) dar și interclase (atitudini-cunoștințe) (Figura nr. 24);
- avem conexiuni semnificative, atât pozitive cât și negative, între dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și facilitatorii, respectiv barierele dezvoltării durabile. O asociere negativă între dimensiunea firmei și bariera B1 întărește ipoteza, identificată atât prin intermediul analizei univariate cât și prin modelele arborescente, prin care firmele mici consideră resursele financiare limitate ca fiind o barieră a dezvoltării durabile (în contrast cu firmele mari – nici una dintre acestea nu au specificat această barieră). O asociere

¹³¹ Fruchterman T. M., & Reingold E. M., "Graph drawing by force-directed placement", Software: Practice and Experience, 21(11), pp.1129–1164, (1991).

pozitivă între dimensiunea firmei și facilitatorul F5 (vrem să atragem noi angajați printr-o politică de întreprindere responsabilă social/ cu mediul) subliniază frecvența crescută a acestui facilitator în cazul firmelor mari și mai puțin în cazul celor mici. Este de remarcant și asocierea pozitivă între costuri și alte bariere (altele decât cele menționate în chestionar) ale dezvoltării durabile (B4, B9) și menționarea de alți facilitatori ai acesteia (F6). (Figura nr. 25);

- asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile de mediu se conturează în principal din asocieri pozitive, printre cele mai puternice numărându-se PM12 (realizarea unui diagnostic de performanță energetică), PM4 (folosirea imprimantelor/ copiatoarelor colective), PM24 (sunt reciclate materialele informatice), PM10 (audit energetic extern), PM15 (alte măsuri referitoare la consumul de energie). Aceste politici de mediu sunt mai mult specifice firmelor mari și mai puțin celor mici (Figura nr. 26);
- asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile sociale subliniază din nou o ipoteză identificată în cadrul arborilor de decizie, astfel politica socială de angajare a persoanelor cu dizabilități fiind cea care diferențiază semnificativ firmele mari de cele mici. (Figura nr. 27);
- analizând asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile generale se observă că politici precum încheierea de parteneriate active cu centre de formare (PG7), certificarea ISO14001-EMAS-EnVol și alte certificări oficiale (PG12, PG16), cunoașterea riscurilor la



care se expune prin nerespectarea drepturilor omului (în mediul intern: angajați, acționari

PG17) sunt întâlnite mai mult la firmele mari decât la cele mici (80% dintre acestea neavând nici o certificare, PG11, de unde și asocierea negativă) (Figura nr. 28).

Figura 24-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și atitudinile, respectiv cunoștințele managerilor

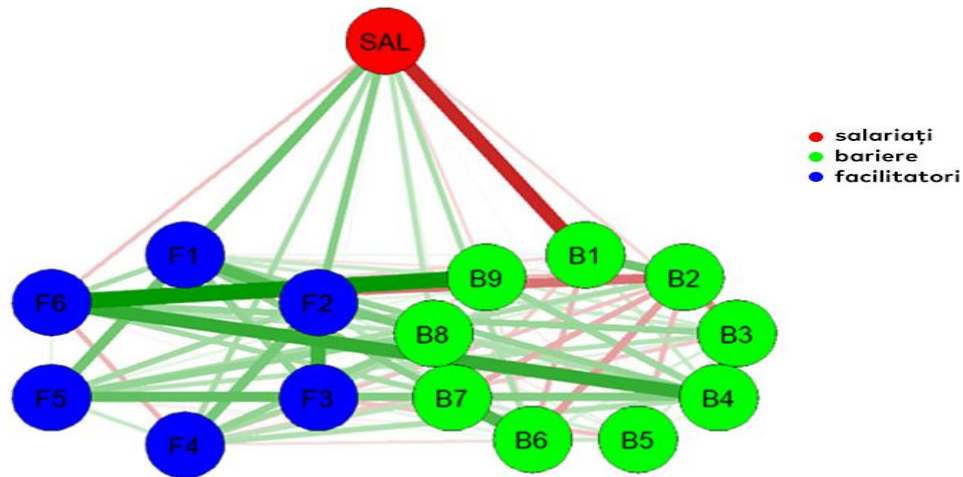


Figura 25-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și facilitatorii și barierele dezvoltării durabile

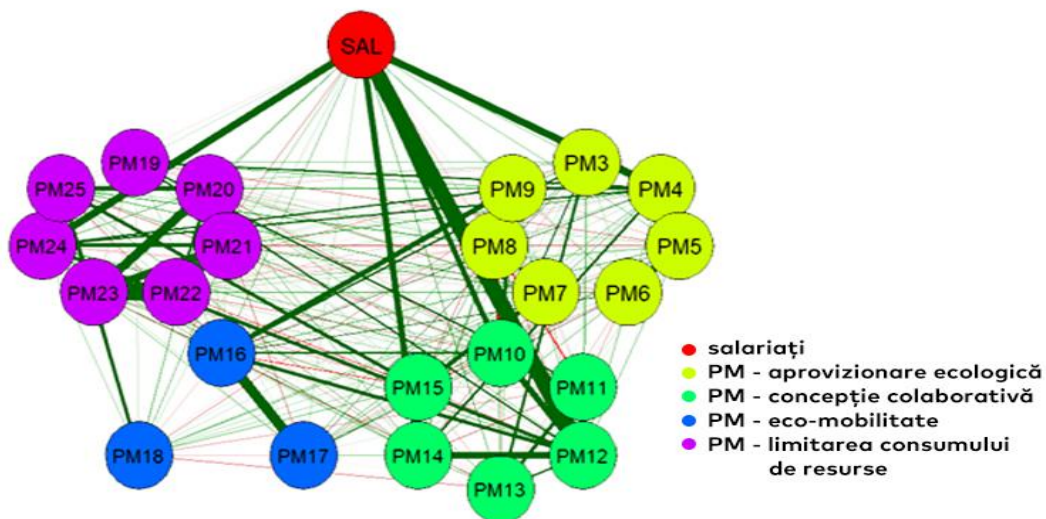


Figura 26-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile de mediu – varianta cu clustere

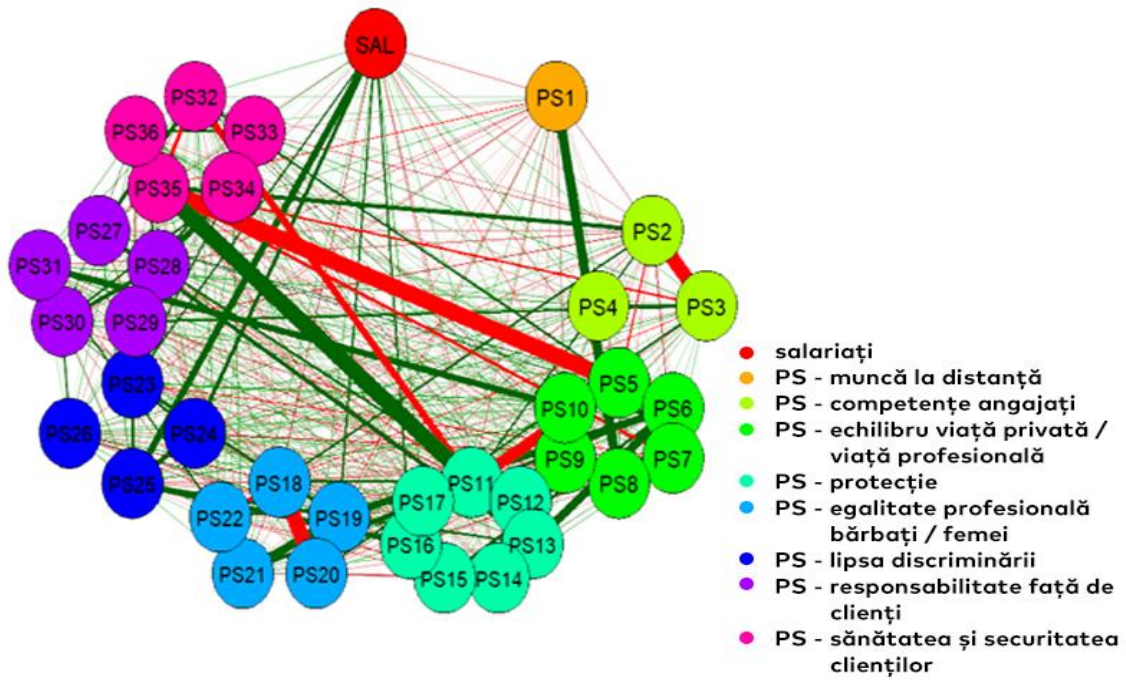


Figura 27-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile sociale – varianta cu clustere

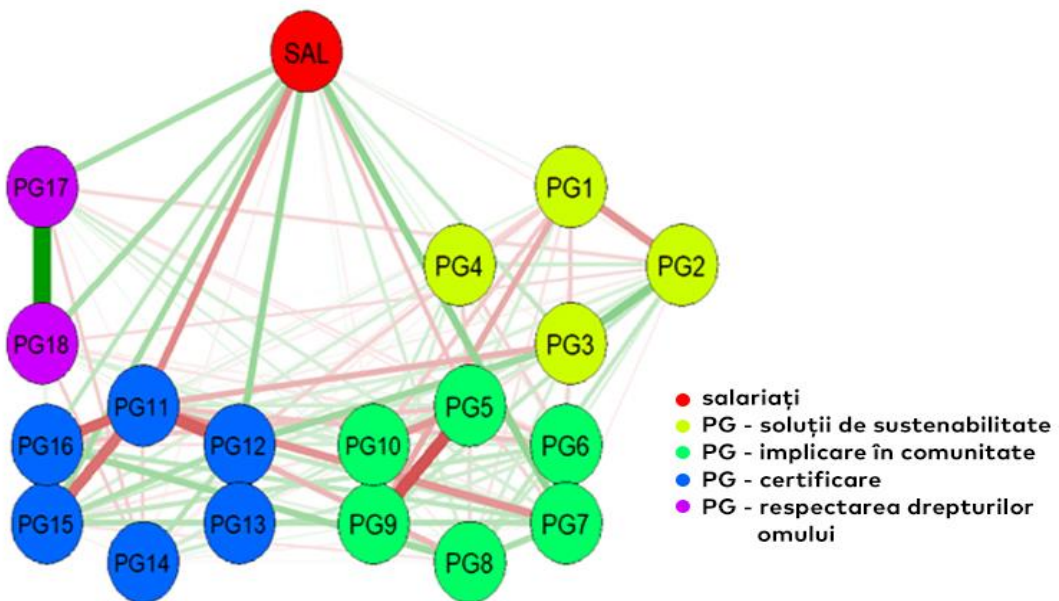


Figura 28-Structura rețelei ce analizează asocierile / interacțiunile dintre dimensiunea firmei (numărul de salariați, SAL) și politicile generale – varianta cu clustere

6.8.CONCLUZIILE CERCETĂRII COMPARATIVE

Multitudinea întrebărilor din chestionar (peste 90), dar și mărimea și diversitatea eșantionului studiat, ne-au permis colectarea unui volum important de date calitative și cantitative, care au fost prelucrate conform metodelor statistice. Scopul principal al părții consacrate cercetării statistice este de a oferi o imagine fidelă asupra dezvoltării durabile la firmele mici și mijlocii, prin analiza a 4 teme:

- cunoștințele și atitudinile managerilor;
- facilitatorii și barierele la implementarea dezvoltării durabile în firme;
- gradul de implementare a politicilor de mediu și sociale;
- folosirea indicatorilor de sustenabilitate.

Datele au fost structurate și analizate atât descriptiv, cât și comparativ din punct de vedere statistic, în funcție de mărimea întreprinderilor.

Studiul comparativ în funcție de mărimea întreprinderilor ne-a permis să identificăm disparități la următoarele nivele:

- următoarele practici sunt apanajul firmelor cele mai mari din eșantionul studiat: limitarea consumului și evitarea folosirii ambalajelor din plastic (ca atitudini ale managerului); imaginea pozitivă a firmei ca facilitator al dezvoltării durabile; oferirea de tichete de vacanță salariaților; existența unui plan formalizat de egalitate a salariilor și a echilibrului dintre bărbați și femei; folosirea imprimantelor și copiatoarelor colective pentru limitarea impactului de mediu; folosirea produselor de menaj ecologice; reciclarea majoritară a echipamentelor informatice; apelul la consultanță externă specializată în ceea ce privește dezvoltarea durabilă; încheierea de parteneriate cu centrele de formare; cunoștințe peste medie privind riscurile la care întreprinderea se expune prin nerespectarea drepturilor omului; folosirea indicatorilor de mediu, în speță consumul de apă și de energie per salariat;
- următoarele aspecte sunt preponderente în cazul microîntreprinderilor: considerarea resurselor financiare limitate și a resurselor umane limitate ca un impediment la implementarea dezvoltării durabile; practicarea muncii la distanță.

În majoritatea cazurilor, am căutat și oferit explicații pentru aceste diferențe. Construirea unui model matematic a ajutat la identificarea unor tipologii de antreprenor, cu multipli factori de influență în afară de mărimea întreprinderii definită prin numărul de salariați: genul managerului, sectorul de activitate, vârsta managerului.

O concluzie generală care se desprinde este că, atunci când sunt încurajați să ofere răspunsuri deschise, majoritatea managerilor furnizează date interesante și diverse legate de

practicile din întreprinderi. În cele mai multe cazuri, aceștia au oferit variante de răspuns altele decât cele propuse în chestionar, pe care le-am structurat sistematic pe teme, pentru a putea fi exploatate în construirea modelului matematic. De asemenea, este evidentă atitudinea managerilor de microîntreprinderi de a minimiza eforturile și măsurile de sustenabilitate adoptate, de cele mai multe ori fără a le percepe ca atare. Interviurile semistructurate au fost o ocazie pentru a provoca conștientizări asupra acțiunilor deja întreprinse și asupra căilor de ameliorare.

7.CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI PERSPECTIVE DE CERCETARE

În acest capitol, prezentăm concluziile finale ale tezei. De asemenea, sunt ilustrate contribuțiile personale și modul cum sunt valorificate rezultatele cercetării în diverse medii academice. Analiza și diseminarea rezultatelor cercetării contribuie la conturarea direcțiilor și nișelor viitoare de studiu în domeniu.

7.1.CONCLUZII FINALE, RECOMANDĂRI

Ansamblul cercetărilor calitative și cantitative realizate, precum și studiul documentar, au avut ca obiectiv comun îndeplinirea obiectivul principal al tezei, și anume determinarea factorilor și condițiilor care contribuie la implementarea dezvoltării durabile în întreprinderile mici și mijlocii. Prin asocierea diferitelor tehnici și metode de cercetare, dar și prin discuțiile cu managerii firmelor studiate, am dorit de asemenea să creștem conștientizarea acestor manageri cu privire la problematica dezvoltării durabile la nivel de firmă. Alte obiective secundare ale cercetării au fost prezentarea stadiului actual al cercetării științifice în domeniu, cu relevanță pentru obiectivul principal, dar și identificarea unor noi modalități de măsurare și evaluare a responsabilității sociale a întreprinderilor mici și mijlocii. Prin modelarea matematică (arbori decizionali) și analiza multivariată de tip network ne-am propus de asemenea determinarea unor modele și tipologii de comportament privind implementarea sustenabilității la nivelul IMM-urilor. În fine, unul dintre dezideratele practice ale lucrării este furnizarea de date suficiente pentru elaborarea unui ghid de bune practici în domeniu, în atenția managerilor de IMM-uri românești. Aceasta presupune cu precădere evidențierea complexității factorilor care impactează sustenabilitatea la nivel de firmă, precum și relațiile lor de interdependență, inclusiv cu mediul extern al firmei.

Principalele concluzii privind stadiul actual al cercetării științifice în domeniul dezvoltării durabile, cu aplicare pentru întreprinderi mici și mijlocii, sunt:

- complexitatea acestui concept și dificultatea operaționalizării acestuia pentru a-l transpune nevoilor de studiu la nivel microeconomic;
- evidențierea multitudinii de definiții ale dezvoltării durabile, existând însă un consens al cercetătorilor privind acestea: satisfacerea nevoilor inter-generaționale trebuie să se situeze la confluența aspectelor economice, sociale și de mediu;

- existența unei legături de interdependență între performanțele economice ale corporațiilor și adoptarea principiilor de responsabilitate socială a întreprinderilor (corporate social responsibility-CSR). Cu alte cuvinte, cu cât o întreprindere este mai profitabilă, cu atât va avea tendința să fie social responsabilă. În același timp, există o relație de directă proporționalitate între caracterul responsabil al unei firme, și capacitatea acesteia de a genera profit prin beneficiile de imagine în rândul părților interesate, dar și prin accesul la noi piețe „verzi” (green) și răspunsul la cererea de produse responsabile din partea clienților;
- pentru a fi sustenabilă, o firmă trebuie să-și satisfacă clienții, să genereze profit pentru a-și asigura o sănătate financiară, și să respecte așteptările persoanelor pe care le impactează sau de care depinde, de exemplu angajații, furnizorii sau comunitatea în sens larg în care își desfășoară activitatea; de aici desprindem necesitatea unei abordări multi-stakeholder;
- reducerea ponderii capitalului sau bogăției publice poate fi explicată prin privatizările masive și prin creșterea datoriei publice. O consecință logică a acestei situații este concentrarea naturală a capitalului privat în mâinile unui număr redus de actori economici, ceea ce diminuează valoric cheltuielile autorităților publice în proiecte generatoare de echitate socială: educație, sănătate, infrastructură. Această situație duce la transferul responsabilității dezvoltării durabile de la public la privat, către societatea civilă și implicit către întreprinderi; responsabilitatea socială a întreprinderilor își justifică din plin sensul;
- inovația și dezvoltarea durabilă sunt două concepte interdependente și strâns legate;
- a defini un business responsabil nu este posibil fără luarea în considerare a câtorva caracteristici-cheie evidențiate în literatura de specialitate:
 - respectarea legilor și a normelor interne;
 - căutarea creșterii contribuțiilor pozitive pentru părțile interesate relevante, în timp ce se iau măsuri pentru minimizarea impactului negativ;
 - inițiativele firmei merg dincolo de cerințele legislative și contractuale;
 - acțiunile firmei au un caracter proactiv și au loc în mod regulat.
- există un număr redus de publicații care tratează problematica dezvoltării durabile în IMM-uri. O serie de lucrări ne-au ajutat să identificăm câteva specificități pentru această categorie de întreprinderi:
 - au mai puțini angajați, ceea ce poate determina o implementare mai ușoară a unor principii de management, dar poate la rândul său constitui un obstacol;
 - operațiile sunt mai flexibile, ceea ce înseamnă că acestea pot identifica și răspunde mai ușor și mai rapid ideilor noi și oportunităților de piață;

- multe IMM-uri au deja un comportament responsabil, astfel încât acestea nu trebuie să-și redefină strategia, ci doar să caute să maximizeze impactul activității lor în comunitate;
- rolul preponderent al managerului-fondator în implementarea politicilor durabile.
- specificitatea IMM-urilor rezidă și în obstacolele percepute la integrarea dezvoltării durabile la nivel de firmă: costurile sporite; nevoi mai imediate și o optică de supraviețuire; lipsă de know-how și know-who; dificultăți de măsurare a beneficiilor intangibile; recompense limitate (cel puțin cele evidente și imediate) din partea pieței sau a autorităților publice; lipsa unui sistem de indicatori fiabili și simplu de măsurat pentru monitorizarea implementării dezvoltării durabile în firme. Aceste două aspecte, cel al obstacolelor (bariere) și cel legat de indicatori, sunt teme abordate cu predilecție în cercetarea noastră mixtă;

Principalele concluzii și recomandări cu privire la implementarea dezvoltării durabile în IMM-uri, prin cercetare mixtă și modelare statistică, sunt:

- metodele mixte de cercetare au evidențiat necesitatea informării și conștientizării managerilor de IMM-uri, cu privire la semnificația dezvoltării durabile și la modul cum poate fi integrată în strategia firmei;
- în urma interviurilor deschise și semi-structurate din cadrul etapei preliminare a cercetării, reiese atitudinea managerilor de microîntreprinderi de a minimiza eforturile și măsurile de sustenabilitate adoptate, de cele mai multe ori fără a le percepe ca atare; discuțiile cu aceștia au reprezentat o ocazie pentru a provoca conștientizări asupra acțiunilor deja întreprinse și asupra căilor de ameliorare;
- majoritatea managerilor consideră că dispun de o bună cunoaștere a elementelor dezvoltării durabile, dar studiul calitativ și cantitativ a evidențiat discrepanțe între nivelul de cunoaștere și atitudinile declarate, pe de o parte, și acțiunile concrete întreprinse, pe de altă parte; diferențe importante au fost constatate și în urma analizei comparative între firme, atât pe criterii legate de mărime, cât și altele care țin de caracteristicile firmei și managerilor (nivelul profitului, vârstă, nivel de studii, gen, tip de clientelă); modelarea matematică și analiza de tip network au permis definirea unor tipologii de comportament și a unor asocieri între diferiții factori studiați;
- aceste concluzii pot servi drept bază pentru elaborarea unui ghid de bune practici în atenția întreprinderilor mici și mijlocii;

- recomandăm stabilirea unor proceduri clare și simplu de monitorizat legate de politicile de dezvoltare durabilă (reciclare, accesul la formare, recrutarea persoanelor vulnerabile, economia de energie și consumabile etc) și aducerea lor la cunoștința salariaților;
- ca regulă generală, recomandăm o implicare mai mare a angajaților în integrarea sustenabilității în firmă, prin creșterea conștientizării acestora și printr-o definiție clară a rolului fiecăruia în acest proces;
- atunci când resursele în intern sunt insuficiente (obstacol menționat aseseori de manageri), recomandăm apelul la consultanță externă în acest domeniu; prin asigurarea complianței (respectarea legii) și atitudinea proactivă, această investiție poate fi repede amortizată și chiar profitabilă.

În urma aplicării metodelor de cercetare mai sus menționate, au fost verificate și validate următoarele ipoteze:

Ipoteza nr. 1. Există diferențe semnificative la implementarea dezvoltării durabile în IMM-uri, în funcție de mărimea acestora. Cu cât acestea sunt mai mici (microîntreprinderi), cu atât mai mult acestea se află în «logica de supraviețuire».

Analiza comparativă a întreprinderilor a permis nu numai validarea acestei ipoteze, ci și determinarea unor noi tipologii de comportament, în funcție de mărimea întreprinderii, astfel:

- microîntreprinderile sunt asociate cu următoarele elemente: resurse financiare limitate percepute ca barieră pentru sustenabilitate; practicarea timpului de muncă flexibil ca politică socială; consumul redus de furnitori de birou ca politică de mediu; absența certificărilor oficiale pentru dezvoltarea durabilă, ca politică generală;
- întreprinderile cele mai mari din grupul studiat (cele mijlocii) se caracterizează prin următoarele comportamente: cunoștințele managerilor: includerea factorului «dezvoltarea angajaților» și a factorului economic în definiția dezvoltării durabile; facilitatori ai sustenabilității: imaginea pozitivă a firmei, scăderea costurilor, atragerea de noi angajați printr-o politică de dezvoltare durabilă; politici sociale: angajarea persoanelor defavorizate cu dizabilități, tineri ansolvenți sau șomeri, informații/ etichetarea impactului social al produselor sau serviciilor; politici de mediu: utilizarea imprimantelor și copiatoarelor colective, afișarea necesității reciclării pe suport extern, reciclarea materialelor informatice, apelul la un prestator extern pentru gestiunea deșeurilor, limitarea ambalajelor de plastic și a produselor jetabile; politici generale: apelul la consultanță externă specializată pentru dezvoltarea durabilă, încheierea de parteneriate cu centrele de formare.

Ipoteza nr. 2. Există diferențe semnificative în ceea ce privește politica de sustenabilitate a firmei, în funcție de genul managerului.

Cercetarea mixtă ne-a permis să evidențiem unele comportamente specifice în funcție de gen, după cum urmează:

- manageri femei: menționarea componentei filantropice a dezvoltării durabile și încheierea de parteneriate ca parte componentă a dezvoltării durabile (cunoștințele managerilor); atitudinile managerilor: re folosirea produselor și ambalajelor, utilizarea alimentelor în vrac, evitarea folosirii ambalajelor din plastic; bariere ale sustenabilității: resurse financiare limitate; facilitatori: perenitatea și stabilitatea firmei; politici sociale: timp de muncă flexibil, muncă part-time; politici de mediu: folosirea produselor de menaj ecologice, reducerea impactului de mediu în birotică, oprirea instalațiilor când nu sunt folosite; politici generale: încheierea altor tipuri de parteneriate cu organizațiile locale, crearea unei rețele de parteneri sustenabili;
- manageri bărbați: satisfacția clienților menționată ca parte integrantă a dezvoltării durabile la nivel de firmă; utilizarea imprimantelor și copiatoarelor colective și a concepție colaborativăi produselor sau serviciilor în colaborare cu un client, furnizor sau concurent, ca politică de mediu;

Ipoteza nr. 3. Cu cât o firmă este de dimensiuni mai reduse, cu atât există o influență mai mare a atitudinilor și cunoștințelor subiective ale managerului.

Astfel, următoarele aspecte sunt preponderente în cazul microîntreprinderilor: considerarea resurselor financiare limitate și a resurselor umane limitate ca un impediment la implementarea dezvoltării durabile; practicarea muncii la distanță. Aceasta arată că atitudinea managerului de microîntreprindere, pozitivă sau negativă, poate fi un facilitator, respectiv un impediment în implementarea dezvoltării durabile. Dacă managerii consideră că sustenabilitatea presupune costuri și resurse pe care firma nu și le poate permite, acesta va avea o atitudine în consecință. Această situație merită totuși nuanțată: interviurile calitative cu managerii au revelat că aceștia practică adeseori involuntar și/sau inconștient măsuri specifice dezvoltării durabile, neidentificate ca atare.

Ipoteza nr. 4. Majoritatea managerilor de IMM-uri nu utilizează, conștient sau nu, un sistem structurat de indicatori de dezvoltare durabilă. Aceasta nu împiedică folosirea unor metode de evaluare specifice, care pot fi asimilate unor indicatori.

Această ipoteză a fost amplu verificată, atât prin interviurile calitative, cât și prin analiza statistică. Majoritatea managerilor au răspuns într-o primă etapă că ei nu folosesc un sistem de indicatori. Ulterior, prin discuții și întrebări deschise și semi-deschise, s-a constatat că, cea mai mare pondere de firme (o treime) monitorizează cantitatea de hârtie folosită, iar proporții mai mici, între 20 și 30%, utilizează alți indicatori în monitorizarea impactului de mediu al firmei:

procentajul de hârtie reciclată folosită în întreprindere, consumul de apă și consumul de energie per salariat, cantitatea de deșeuri generate. În ceea ce privește indicatorii sociali, indicatorul cel mai utilizat, monitorizat de aproape trei sferturi dintre firme, este procentajul de femei în firmă; urmează sumele destinate sponsorizărilor organizațiilor umanitare, cu două treimi, și cheltuielile cu formarea personalului, pe care jumătate dintre firme îl utilizează. Diversitatea răspunsurilor managerilor ne-a determinat să ținem cont de sugestiile lor de indicatori, dintre care cei mai utilizați sunt: indicatorii cantitativi de impact pozitiv asupra clientelei, folosit de mai mult de o treime dintre firme, respectiv indicatorii cantitativi pur economici (o treime), urmând la o oarecare distanță indicatorii cantitativi care țin de starea de bine a salariaților și cei calitativi economici.

Ipoteza nr. 5. Alți factori precum vârsta managerilor, nivelul de studii, tipul de clientelă, pot avea influențe semnificative asupra unor aspecte ale politicilor de sustenabilitate în IMM-uri.

Analiza comparativă ne-a permis să definim câteva caracteristici ale implementării dezvoltării durabile în funcție de factorii menționați, după cum urmează:

- profitul firmei: firmele cu profit mic menționează cu precădere următorii factori: timp de muncă flexibil (politici sociale), resurse financiare limitate (barieră), reciclarea becurilor și limitarea consumului de furnituri (politici de mediu), absența certificărilor oficiale (politici generale); firmele cu profit mare se caracterizează prin: dezvoltarea firmei prin investiții și dezvoltarea angajaților menționate ca fiind componente ale sustenabilității (cunoștințele managerilor); angajarea persoanelor cu dizabilități, politică formalizată de gestiune a litigiilor și reclamațiilor (politici sociale); concepție colaborativă, afișarea necesității reciclării pe suporturi externe (politici de mediu), apelul la un prestator extern pentru dezvoltare durabilă și «exemplu pozitiv» drept catalizator al dezvoltării durabile (politici generale);
- nivelul de studii al managerilor: astfel, managerii cu studii medii au menționat mai des «deja plătim taxe» ca barieră, «scădem costurile» ca facilitator și absența certificărilor oficiale, în timp ce managerii cu studii superioare preferă adaoparea unui timp de muncă flexibil ca politică socială;
- tip de clientelă: firmele cu clientelă persoane fizice (BtoC) sunt caracterizate prin includerea componentei filantropice în definiția dezvoltării durabile, prin considerarea «exemplului pozitiv» ca un facilitator pentru aceasta, prin «informații/etichetare a impactului social al produselor sau serviciilor» ca politică socială și prin crearea unei rețele de parteneri sustenabili ca politică generală; firmele de tip BtoB menționează mai des munca la distanță

ca politici sociale și oprirea instalațiilor și echipamentelor atunci când nu sunt folosite, ca politică de mediu.

7.2.CONTRIBUȚII PERSONALE

Din conținutul tezei, putem nota următoarele contribuții personale de interes:

- evidențierea importanței și relevanței cercetărilor în ceea ce privește dezvoltarea durabilă, cu aplicare directă la cazul întreprinderilor mici și mijlocii;
- creșterea conștientizării managerilor și angajaților care au participat la studiu, cu privire la importanța acestor aspecte; evidențierea necesității implicării tuturor resurselor umane din firmă în implementarea acesteia;
- ilustrarea diferitelor comportamente din cadrul firmelor, în ceea ce privește integrarea dezvoltării durabile în strategia firmei;
- definirea unor tipologii de comportament ale firmelor, prin metoda arborilor de decizie.

Aceasta a permis găsirea unor corelații între:

- Mărimea firmei și: atragerea de noi angajați și scăderea costurilor ca facilitatori ai dezvoltării durabile, reciclarea materialelor informatice, realizarea de diagnostice de performanță energetică, folosirea imprimantelor și copiatoarelor colective, angajarea persoanelor cu dizabilități, obținerea de certificări oficiale;
- Nivelul profitului și: timpul de muncă flexibil, resursele financiare limitate ca barieră a sustenabilității, existența unei politici formalizate de gestiune a reclamațiilor și litigiilor, realizarea diagnosticului de performanță energetică, politica de concepție colaborativă, folosirea în comun a imprimantelor și copiatoarelor;
- Vârsta managerilor și: satisfacția angajaților ca parte componentă a sustenabilității, componenta filantropică a dezvoltării durabile, importanța imaginii pozitive a firmei, respectarea minimului legal în ceea ce privește normele de mediu și sociale;
- Nivelul de studii și: timpul de muncă flexibil ca politică socială, adoptarea certificărilor oficiale, considerarea profitului ca un imperativ al dezvoltării durabile;
- Genul managerului și: timpul de muncă flexibil și munca part-time, folosirea produselor de menaj ecologice, limitarea folosirii ambalajelor din plastic, dezvoltarea prin investiții ca factor al dezvoltării durabile, satisfacția clienților ca parte a sustenabilității;
- Tipul clientelei (BtoB și BtoC) și componenta filantropică a dezvoltării durabile, exemplul pozitiv ca facilitator al dezvoltării durabile și munca la distanță ca politică socială.

- analiza de tip network a evidențiat existența unor asocieri precum: conexiuni puternice în cadrul aceleiași construct / clasa de itemi (atitudini) dar și interclase (atitudini-cunoștințe); conexiuni semnificative, atât pozitive cât și negative, între dimensiunea firmei (numărul de salariați,) și facilitatorii, respectiv barierele dezvoltării durabile; o asociere pozitivă între dimensiunea firmei și facilitatorul *“vrem să atragem noi angajați printr-o politică de întreprindere responsabilă social/ cu mediul”*, ceea ce subliniază frecvența crescută a acestui facilitator în cazul firmelor mari și mai puțin în cazul celor mici. Este de remarcat și: asocierea pozitivă între costuri și alte bariere (altele decât cele menționate în chestionar); asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile sociale subliniază din nou o ipoteză identificată în cadrul arborilor de decizie, astfel politica socială de angajare a persoanelor cu dizabilități fiind cea care diferențiază semnificativ firmele mari de cele mici; asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile de mediu se conturează în principal din asocieri pozitive, aceste politici de mediu fiind mai mult specifice firmelor mari; analizând asocierea dintre dimensiunea firmei și politicile generale se observă că politici precum încheierea de parteneriate active cu centre de formare (PG7), certificarea ISO14001-EMAS-EnVol și alte certificări oficiale (PG12, PG16), cunoașterea riscurilor la care se expune prin nerespectarea drepturilor omului (în intern: angajați, acționari) sunt întâlnite mai mult la firmele mari decât la cele mici;
- identificarea unor diferențe semnificative dintre întreprinderi în funcție de dimensiunea acestora, dar și de alți factori precum nivelul profitului, vârsta, genul și nivelul de studiu al managerilor, tipul de clientele, realizarea unei analize comparative;
- crearea unor instrumente de cercetare adaptate scopului, în vederea îmbogățirii literaturii de specialitate privind implementarea dezvoltării durabile la IMM-uri;
- validarea celor cinci ipoteze de cercetare enumerate mai sus;
- propunerea unor direcții viitoare de studiu în domeniu;
- prezentarea unei metodologii practice pentru firme, în vederea evaluării gradului de integrare a dezvoltării durabile.

Analiza modurilor de evaluare a sustenabilității de la nivelul firmelor studiate a permis evidențierea unor practici în relație directă cu mărimea întreprinderilor. Astfel, tendința de a folosi indicatori cantitativi pentru aspectele de mediu este direct proporțională cu mărimea firmei. Întreprinderile cele mai mari din eșantion sunt mai înclinate să monitorizeze cantitatea de hârtie folosită, procentajul de hârtie reciclată, consumul de apă și de energie ori cantitatea de deșeuri produse. Indicatorii sociali cei mai uzitați sunt în directă relație cu obligațiile legale de raportare ale firmelor. Managerii sunt reticenți în a folosi indicatori care necesită calcule

provenind din date pentru care firma nu are obligații legale de raportare. Astfel, cel mai frecvent sunt monitorizați procentajul de femei din efectiv, sumele destinate organizațiilor umanitare (deductibile din impozitul pe profit) și cheltuielile de formare a personalului. Utilizarea indicatorilor de tip procentaj de persoane cu dizabilități/ vulnerabile este o caracteristică a firmelor cele mai mari din eșantion, așa cum reiese din analiza arborilor decizionali. Niciun manager nu a menționat indicatori legați de loialitatea practicilor de afaceri (cu clienți, furnizori, practici anticorupție etc), cu toate că acest aspect a fost menționat de către unii dintre ei în definiția sustenabilității la nivel de firmă. Dintre elementele de noutate menționate de manageri, notăm numărul de parteneriate încheiate, numărul de acțiuni sau campanii de protecție a mediului desfășurate de firmă și numărul de campanii sau acțiuni umanitare (sociale) la care firma participă sau pe care le inițiază. De asemenea, un indicator cu caracter de noutate este numărul de ore de consultanță gratuită oferită organizațiilor non-profit care activează în domeniul de mediu/social. În ceea ce privește indicatorii calitativi nou propuși, un manager de restaurant a menționat toleranța față de animale (în mod concret, în cazul acestuia, toleranța se manifesta prin amplasarea în fața restaurantului, în lunile calde de vară, a unui bol cu apă pentru animale). Așadar, discuțiile cu managerii și răspunsurile acestora la chestionar au evidențiat practici interesante legate de măsurarea dezvoltării durabile, cu unele elemente de noutate.

De asemenea, un subiect de interes identificat în timpul cercetării statistice este dezvoltarea telemuncii în condițiile distanțării sociale impuse de pandemia Covid19. Aproximativ jumătate dintre chestionarele și discuțiile semistructurate cu managerii s-au desfășurat în perioada restricțiilor impuse de starea de urgență și alertă în România. Marea majoritate a managerilor intervievați în această perioadă ne-au declarat că lucrau de acasă în mod frecvent și că au implementat o nouă organizare a spațiului de lucru și a programului firmei, pentru a răspunde acestor exigențe. După cum am arătat în capitolele referitoare la politicile sociale, măsurile care favorizează telemunca au un impact pozitiv asupra echilibrului dintre viața privată și cea profesională a angajaților, contribuind astfel la sustenabilitatea firmei.

Noi cercetări care au apărut în această perioadă¹³² arată că firmele pot crea din telemuncă o oportunitate, avantajoasă atât pentru productivitate, cât și pentru mediu și angajați. Telemunca poate fi un succes atunci când se estompează legăturile ierarhice, managerul putând să dezvolte relații mai puternice și mai bazate pe încredere cu angajații, manifestând totodată o grijă sinceră

¹³²Contreras F., Baykal E., and Abid G., "E-Leadership and Teleworking in Times of Covid-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go", *Frontiers in Psychology* 11, pp.1664-1678, (2020).

față de starea de bine a acestora. Alți autori¹³³ văd în telemuncă una dintre cele mai răspândite forme de angajament social responsabil al întreprinderilor în timpul pandemiei Covid19. Aceasta însă presupune o nouă organizare a spațiului de lucru și o orientare structurală a firmei către comerțul online. Tendința către munca la distanță a fost deja confirmată în studiul nostru statistic, care a arătat că microîntreprinderile au o predilecție datorită structurii mai flexibile, pentru acest mod de lucru. Impactul telemuncii asupra responsabilității sociale a firmei în contextul pandemiei Covid19 este un subiect care merită aprofundat prin studii ulterioare.

7.3. VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

O parte din rezultatele cercetării, cu precădere cele rezultate din cercetarea teoretică, au fost publicate în lucrări științifice, care au fost prezentate în cadrul unor conferințe științifice internaționale, indexate pe platforma Web of Science, cu factor de impact. Aceste lucrări, care fac referire la conceptul de dezvoltare durabilă și la educația privind dezvoltarea durabilă ca premisă a implementării acesteia, reprezintă dovada cooperării dintre autor și îndrumătorul științific al tezei de doctorat, fiind un prilej de diseminare a rezultatelor cercetării și de schimb de idei cu mediul academic.

Publicații:

- Costache, C., D.D. Dumitrașcu, and E. Lotrean. *"Learning Sustainable Development in Primary School: The Case of a Finnish School in Romania."* Paper presented at the 13th International Technology, Education and Development Conference (INTED), Valencia, SPAIN, Mar 11-13 2019. ISBN 978-84-09-08619-1.
- Costache, C., and D.D. Dumitrașcu. *"Implementing Sustainable Development in a Small and Medium-Sized Enterprise: The Role of Innovation in Workplace Learning."* Paper presented at the 12th International Technology, Education and Development Conference (INTED), Valencia, SPAIN, Mar 05-07 2018. ISBN 978-84-697-9480-7.
- Costache, C. and D.D. Dumitrascu. *"Managing Sustainable Development Projects in Romanian Curricular and Extracurricular Education: A Multi-Criteria Analysis."* Paper presented at the 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN), Barcelona, SPAIN, Jul 06-08 2015. ISBN 978-84-606-8243-1.
- Costache, C., and D.D. Dumitrașcu. *"Worldwide Good Practices in Managing the Orientation of Technical Education Towards Sustainable Development."* Paper presented

¹³³Popkova E., DeLo P., and Sergi B. S., "Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the Covid-19 Crisis: Brics Vs. Oecd Countries", Research in International Business and Finance 55, p.12, (2021).

at the 3rd International Engineering and Technology Education Conference (IETEC) / 7th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education(IETEC), Lucian Blaga University of Sibiu, Sibiu, ROMANIA, Nov 01-04 2015. ISBN 978-0-646-94781-5.

- Costache, Cătălina, Dănuț Dumitrașcu, Raluca Barac, Ona Anghel, and Carmen Catalina Ioan. *"Assessing Progress Made by Civil Society and Institutions at the End of the Decade of Education for Sustainable Development: The Case of Romania."* Paper presented at the 9th International Technology, Education and Development Conference, Madrid, Spain, 2015. ISBN 978-84-606-5763-7.

Participări la conferințe științifice:

- 13th International Technology, Education and Development Conference (INTED), Valencia, SPAIN, Mar 11-13 2019
- 12th International Technology, Education and Development Conference (INTED), Valencia, SPAIN, Mar 05-07 2018.
- 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN), Barcelona, SPAIN, Jul 06-08 2015.
- 3rd International Engineering and Technology Education Conference (IETEC) / 7th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education(IETEC), "Lucian Blaga" University of Sibiu, Sibiu, ROMANIA, Nov 01-04 2015.
- 9th International Technology, Education and Development Conference, Madrid, Spain, 2015.

Articole propuse spre publicare în revista Sustainability:

- C. Costache, D. Dumitrașcu, *"Managing sustainable development în small and medium-sized enterprises: a multi criteria analysis for Romania"*.
- C. Costache, D. Dumitrașcu, *"The impact of managers' gender and age în implementing sustainable development în small and medium-sized enterprises"*.

Carte propusă pentru publicare la Editura Pro Universitaria București:

- C. Costache, D. Dumitrașcu, *„Integrarea dezvoltării durabile în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din România. Ghid de bune practici”*.

7.4.LIMITELE CERCETĂRII ACTUALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE STUDIU

Rezultatele acestei teze de doctorat au fost obținute în urma unei cercetări amănunțite, desfășurate pe parcursul a cinci ani. Cercetarea teoretică și metodele mixte de studiu calitativ

și statistic au fost coroborate de o experiență practică în domeniul organizațiilor non guvernamentale și a acțiunilor umanitare. Acest aspect a contribuit la aprofundarea unor concepte studiate în lucrare, precum componenta filantropică și atitudinile și cunoștințele managerilor privind aceasta. În ciuda documentării minuțioase și a aplicării unor metode de cercetare provenind din diferite discipline, studiul de față prezintă unele limite. Astfel, cercetarea statistică se bazează pe un eșantion de firme nerepresentativ din anumite puncte de vedere. Chiar dacă în unele privințe este respectată repartitia firmelor conform realității (de exemplu din punct de vedere al tipului de clientelă), alte aspecte ale eșantionului nu reprezintă o oglindă a realității din mediul de afaceri. Am limitat în mod voluntar ponderea întreprinderilor care activează în domeniul serviciilor, dar și a microîntreprinderilor, pentru a respecta recomandările statistice ale sondajului de tip stratificat, unde toate straturile trebuie să fie suficient reprezentate. În alte situații, ponderea mai mare sau mai mică a unei categorii (de exemplu, manageri cu studii medii, manageri femei, repartitia regională a firmelor) nu a fost o alegere voluntară, ci impusă de disponibilitatea datelor. De asemenea, am ales administrarea unui chestionar deosebit de detaliat (peste 90 întrebări), în detrimentul numărului de firme din eșantion, în condițiile în care un interviu a durat în medie 45 minute.

Cu toate acestea, cercetarea deschide noi perspective de studiu și furnizează multiple posibilități de aprofundare și diseminare a rezultatelor. Unul dintre aspectele pentru care s-au descoperit elemente de noutate este definirea de tipologii în ceea ce privește comportamentul întreprinderilor, cu ajutorul tehnicii arborilor de decizie. Spre exemplu, reiese din studiu că angajarea persoanelor cu dizabilități reprezintă un factor definitoriu pentru determinarea comportamentului firmelor, cu diferențe semnificative între întreprinderile cele mai mari din eșantion și cele mai mici (microîntreprinderi). Acest aspect merită a fi aprofundat prin cercetări ulterioare. De asemenea, un element conex care merită clarificare este motivul pentru care microîntreprinderile nu angajează decât foarte rar persoane vulnerabile.

Un alt aspect relevant ilustrat de cercetarea de față este influența genului managerului asupra integrării aspectelor dezvoltării durabile în firmă. Managerii femei ar fi mai înclinate să încheie parteneriate, dar și să considere perenitatea și stabilitatea firmei ca obiectiv esențial; de asemenea, ele au un comportament mai înclinat spre protecția mediului din punct de vedere personal, fapt care se reflectă în deciziile de management ale firmei, cu atât mai mult cu cât firma este de dimensiuni mai mici. Analiza tipologiilor de comportament în funcție de gen, dar și de alte elemente precum vârsta și nivelul de studiu al managerului, reprezintă piste de reflecție pentru cercetări viitoare.

O altă direcție în curs de dezvoltare viitoare este elaborarea unui ghid de bune practici pentru întreprinderile mici și mijlocii, în care să fie prezentate modele de comportament responsabil la îndemâna firmelor, indiferent de mărime și de nivelul de resurse, precum și modalități practice de măsurare a dezvoltării durabile (indicatori calitativi și cantitativi) deja utilizați și propuși de managerii chestionați. Îmbunătățirea raportării non financiare și asupra sustenabilității nu poate constitui decât un avantaj concurențial și de imagine pentru aceste firme. Ghidul practic poate fi distribuit prin intermediul Camerelor de Comerț și Industrie și a cluburilor de afaceri.

Dincolo de rezultatele concrete, tangibile, ale cercetării, ne propunem să contribuim la dezvoltarea informațiilor disponibile privind conceptul de dezvoltare durabilă și modul cum poate fi aceasta implementată în firme. În urma interviurilor și discuțiilor cu managerilor, mulți dintre aceștia au încheiat conversația prin a sublinia importanța reamintirii necesității implicării pozitive a firmei în comunitate, precum și faptul că prin aceste discuții a avut loc o conștientizare a măsurilor deja implementate. O abordare mai conștientă, voluntară a sustenabilității de către manageri, o integrare constantă a măsurilor sustenabile în managementul firmei, dincolo de simpla respectare a legislației în domeniu, reprezintă pentru aceștia o premisă pentru creșterea imaginii pozitive a firmei, atât în intern, cât și în mediul extern, și astfel a profitabilității și a perenității ei.