

PERFORMANCE AND SUSTAINABILITY: AN APPROACH FROM SMALL ENTERPRISES PERSPECTIVE

Phd. Lecturer Mioara BORZA

„Alexandru Ioan Cuza” University of Ia i, Romania

Email: mioara@uaic.ro

Abstract: *Performance and sustainability are two concepts of major interest and echo for all socio-economic entities, but often there are approaches from very different perspectives. While the sustainability is a relatively new concept, sometimes difficult to comprehend for all its complexity, the performance is consecrated both conceptual-theoretical level, and as obvious aim of all actors involved on the economic or non-economic market. By this paper, we propose to analyse these concepts from the perspective of their adopting in the small enterprises, starting from the observation that at this level these concepts are frequently approached in opposite manner. We start from the assumption that at the small enterprises level, the orientation towards financial performance is almost exclusively, while the sustainability is only an optional progressive step. In this regard, we have conducted a qualitative research, based primarily on interview method with representing of 12 small enterprises, from various area of activity. The results are exposed and analyzed in this paper. In conclusion, based on confirmation of formulated hypothesis, we will conduct a series of proposals and recommendations in order to clarify the join mode of these two concepts that, in fact, reinforce each other for the favourable evolution of small enterprises.*

Keywords: *performance, sustainability, approach, confusion, small enterprise*

JEL Classification: *L25, M12, Q01.*

1. Introduction

The performance and sustainability concepts are widely approached, but in a very different manner, both in specialty literature and on the applicative level of enterprises, too. As evidence of the importance of these concepts, and hence of the attention given to them, we observed that the specialty literature is very rich. However, in terms of the conceptual association between performance and sustainability at the enterprises level, the literature is still forming.

From the perspective of the connection between sustainability and performance, in our opinion this relation is one indestructible, respectively a sine-qua-non condition to approach the concept of sustainability in an overall manner. From our point of view, to be sustainable or to be able to support the sustainable development implies the concern for a simultaneous achievement of three categories of objectives: economic-financial, social and environmental. In other words, we support the opinion according to an enterprise with financial performance, is not compulsory sustainable, meaning that the financial performance does not guarantee or not prove clear indications on achievement of social or environmental objectives, in case of they have been taken into account. At least in the small enterprises, that aim mainly the performance in financial terms, the concern or care for the social objectives is only minimally, and the concern for the specific objectives of protection and conservation of the environmental factors often looks like nonexistent. Generally, the only circumstances in which the small enterprises expresses their concerns for the social attention or environmental factors protection, are associated with compliance of rules and obligations imposed by the entities of superior level. However, of scientific studies and the generalized observation on the national market of small enterprises, does not result that between the conditioned compliance of those obligations and the entrepreneurial desire to obtain performed financial results is set a positive correlation.

The approach of a theme that can settle on complementary position the performance and sustainability concepts, started from the observation that, especially for the small enterprises, those two concepts are impossible or so difficult to associate. The specialized studies and the economic reports of large enterprises, from our country and mostly from other economic developed countries, shows that the concern of enterprise to be performing

and sustainable at the same time is normality, while for the small enterprises the main concern is going to performance, in unilateral manner.

Through this paper, we propose to identify certain aspects related to approach of connection between performance and sustainability, conceptually and practically, in the small enterprises. We use the specialty literature analysis, rounded with an analysis based on the market research, and the interview method with small entrepreneurs. The aim of this approach is to identify the basic strategic orientation in small businesses, while the overall level the sustainability of an enterprise is a top priority - defined inclusively by Europe 2020 Strategy. Methodological, it is a qualitative research based on observation and interview; the territorial reference is on Iași Metropolitan Zone, and the interviews were done during 2016 with representatives of 12 enterprises from various fields of activity.

2. Performance versus sustainability - from theory to practice

The performance is a concept widely used as a topic research and, equally, as a practical purpose. Any company, regardless of size and profile, has the ambition to be performing. The profile literature is very rich in addressing the notion of performance, but some authors consider that few studies present the conceptualization of the term (Gruian, 2010), while others observed its abstract character. This determines the definition by reporting to other concepts: efficiency, effectiveness and value (Albu and Albu, 2005). Other authors argue that the performance, as concept, is associated with three economic concepts (Chirilă, 2004):

- **economicity:** is refer to purchase the resources needed for the development of enterprises' activity, at the least cost;
- **efficiency:** suppose the maximisation of results obtained by an enterprise, starting from the a certain quantity of resources or minimising the quantity of resources used to get a pre-established result;
- **efficacy:** supposes the outcomes according to the previewed results.

A common denominator for these three dimensions associated with the company's performance is refers to *resources*. Thus, to operate, the enterprise needs resources buying at minimum costs, in terms to obtain the maximum results. In this way is touches a reference point of sustainability concept that involves, above all, the proper administration of resources in extended temporal space. In essence, to be sustainable an enterprise must manage its resources to have good results not only the short term, during a financial year, but also especially on long term. Moreover, the performance of an enterprise not indicates only the maximizing of results, but the contribution to the improvement of couple's cost-value (Chirilă, 2004). The profile literature and the practical observation suggests that the performance is assessed only in terms of economic-financial indicators, and an enterprise is better rated for higher values of these indicators, without taking into account the impact on the natural and social environment or the enterprise attitude on these issues (Pan and Pan, 2006).

Defining sustainability is associated with the definition of sustainable development. The most recognized and, in fact, often invoked is that of Brundtland Report. To the local literature are authors who argue that the definition is extremely generous, but also very vague, because not allow the achievement of strategies that incorporate the numerous problems specific for many and varied socio-economic activities (Pan and Pan, 2006). Other author (Giovanetti, 2010) believes that this definition of sustainable development is wrong from the start, because "we have no way of knowing now what the future generations want". In our opinion, of more than 60 definitions of sustainable development, significant are those, which involve the complex and multidimensional approach. The transition of terms from *sustainable development* to *sustainability* is another issue of this

research. We consider that the translation too, support the significant nuances, reason for which we choose herein to use the term sustainability, given that the development as process takes into account the time factor and the qualitative aspects of development. “The poles of sustainability are the ecologic stability, the ecological footprint reduction and the quality of life assurance for all individuals, as a socio-economic imperative” (Wackernagel and Rees, 2000). The essence of sustainability consists in way of resources administration, current and future, faced to the objectives of economic growth and providing an increasingly better life quality and of the environment (Zaman and Gherasim, 2007). Other authors consider the sustainable development as fundamental aspect for the efficient business administration, so that the pursuit of economic growth and promote a healthy environment are linked in an unbreakable way (Albu, 2003). The issue on rational administration, for an efficient resources use, falls within the theme of sustainable development, considering that the resources of each generation depending on the consumption of previous generations (Tiezzi and Marchettini, 1999).

About the sustainability, the suite of definitions and conceptual clarifications is in forming or adapting to the world economic and social changes; the performance concept, both to the theoretical and applicative level, this is shaped and understood more clearly for the enterprises, too. In this sense, we identify a common support of performance and sustainability concepts, resources and their optimal administration, in order to ensure the efficacy not only on short term, but also on long term; a sustainable enterprise is, implicitly, a performing enterprise. “The sustainable development of an economy is a goal that brings performance and progress, is noticed by assessment methods, with new economic indicators, new reports and new audit procedures” (Rojanschi, et al., 2006). In this context, we mention that at international level there are concerns about performance monitoring in conditions of sustainability of the enterprise. In 1977, The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) has launched The Global Reporting Initiative (GRI) and in 2000 has developed the guide “Highlights for Reporting the Sustainable Development”. In 2014, GRI has developed the new guide “Ready to Report? Introducing Reporting Sustainability for SMEs” for SMEs that are questioning if the sustainability reporting is relevant to their work and how could initiate such as reporting in the specific context and circumstances of the company. There is no obligation, but only a recommendation to elaborate these reports, with aim to involve the enterprises in awareness of the importance and relevance of sustainability for current and future activity (Pan and Pan , 2006).

3. Small enterprises faced to the transition: ”to be performing or to be sustainable”

The business area involves the embedding of an impressive number of enterprises of different sizes, and in this framework, the small enterprises have a significant contribution.

In the present paper we decide to refer only to small enterprises because, especially at this level, it identifies major inconsistencies in approaching of performance and sustainability concepts and, especially at this level, the conceptual confusion is severe. Instead, for the large or medium level enterprises, where the current activity is based on solid and consecrated management systems, there are concerns that favours not only understanding, but also the practical capitalization of analyzed concepts, in a complementary sense.

According to the Network for Business Sustainability (2012), the following aspects characterize the small and medium enterprises (Network for Business Sustainability, 2012):

- they are partially or entirely managed by their owners;

- are rather independent than subsidiaries or franchise;
- the administration is mostly informal, without bureaucratic procedures and structures;
- is concerned particularly to the cash flow and react mostly to short-term problems;
- is characterized by flexibility and acquiring of multiple tasks almost simultaneously;
- is concerned with the importance of interpersonal relationships.

As we observe from the qualitative characterization of small enterprises, their strategic orientations and competitive advantages concerns only a short time horizon, the pragmatism is prevailing, and the preoccupation for the future generations or interacting with the widest external environment is almost nonexistent. The SME's consider that the sustainability is not relevant, but also could have significance only for large enterprises, because in the small businesses management the administrative and financial costs outweigh the benefits (Thompson, 2014). However, the enterprises that integrate the sustainability into their business strategy can benefit, including on long-term, by the lower cost, reduced risk and new opportunities (Thompson, 2014).

Regarding the impact on the environment of small and medium enterprises, the statistics not yet estimate clearly its amplitude, but considers being in accordance with companies' contribution to the economic growth and development. The explanation is because on global level, the SME's represent over 90% of all enterprises, accomplished about 50% of the GDP of all countries and encompasses 63% of employment (The Association of Chartered Certified Accountant, 2012). In line with other studies, the impact of SMEs on the environment is 60% -70% of the total pollution. Even the individual impact of SMEs it is limited, this can becomes high due to the impressive number of enterprises in this category (Hillary, 2004). In addition, the profile literature on the environmental management shows that the most SMEs have been a very slow rhythm in adopting the environmental improvements, although they have achieved high economic and financial performances. At European level, only 29% of SMEs have introduced the measures on saving the energy or raw materials, compared with 46% of large enterprises. Some authors are surprised about the marginalization of the SMEs, for a long time, in debates on sustainability and about their relative ignorance in the researches on this theme. This is in context of crucial role that SMEs have for the economy and the impact on society and the environment. Authors from autochthonous literature ask "Why the progress on sustainability is slow?" and considers that "many corporations behave irresponsibly on environmental management and adoption of unacceptable social practices, by advancing often the excuse of tough concurrence which obstruct to orient the resources in this direction" (Cândeia, 2011).

The small enterprises, along the medium, are vital for the health and stability of the global economy; they are the engine of the market economy, exert a strong pressure on the environment and in direct confrontation with the depletion of natural resources phenomenon. These are just some reasons for that the small enterprises should ensure that they have access to resources so that to continue its successful work.

In the past 10 years were intense discussion about the concept of sustainability and how can be a reality in the enterprises from countries with an economy comparable to the Romania economy. The specialized literature mentions that among the larger enterprises, the sustainability is an obvious goal, and to be efficient is equally significant as being sustainable. Instead, the performance approached only as leitmotiv and in unidirectional way, lead especially in the absence of proper management of enterprise resources to non-performance. The orientation towards the performance and the sustainability, too, is a problem of resources administration in order to obtain the favourable results for continuing successfully, on the long term, the company's activity. The unilateral approach of performance, only in financial sense, will cause the negative effects over time. Focusing

only to the financial results, without taking into account the context of human resources or environmental factors, or the lack of interest for the waste management, determines adverse effects inclusively on the financial performance of enterprise. In the mode rather informal of SMEs to practice sustainability, it observes that they do not identify the strategic advantages of sustainable activities. The studies confirm that at the SMEs level, the sustainability strategies are generally informal, while on the large firms they have a higher degree of integration into the corporative strategy (The Association of Chartered Certified Accountant, 2012).

The concern to demonstrate the necessity and importance of practical approaching of the sustainability concept in the small enterprises is a reality for the abroad research area, in this respect being developed studies and demonstrative reports. The report “Embedding Sustainability in SMEs”, developed by the Association of Chartered Certified Accountants, (The Association of Chartered Certified Accountant, 2012) shows that the initiatives concerning the sustainability in small enterprises can support the improvement of outcomes. The initial costs to integrate the sustainability into strategy of enterprise, as well as the global activity reporting through the sustainability balance proves to be more than compensatory by: lower costs, diminish the risks, association with a positive brand, the ability to attract investors, consumer confidence etc. In these circumstances, we understand that to support some costs for orientation towards sustainability, not only to financial performance, is an investment. Studies and reports of the International Federation of Accountants (IFAC) indicates that since 2013 the number of enterprises that pursuing the objectives of sustainability is growing. However, the Romanian enterprises are not prepared in this regard; until 2016, only 22 enterprises from private sector have published the sustainability reports. By Order no. 1938/2016 of the Ministry of Public Finance, the sustainability reporting becomes mandatory from January 2017, for all public interest entities, which on balance have more than 500 employees. This indicates that, for now, the small businesses are not involved in this demarche, as is happening in many EU countries (Italy, France, Germany, Austria etc.). The majority of small enterprises have not the self-determination capacity to recognize the importance of sustainability as a strategic attribute. Supposing that the small enterprises need arguments for this reorientation, we invoke some proposals of Europe 2020 Strategy “Sustainable growth - for a more competitive, greener and more efficient in terms of resource. Some major objectives of this: developing a more competitive economy, that use the resources efficiently and sustainably, protect the environment, stopping the loss of biodiversity, improving the business environment (especially for SMEs), helping consumers to choose products and services wittingly.

4. Study on the enterprise level about the practical approach of sustainability

From above observations, is possible to remark that the small enterprises are often reticent to term sustainability or do not know what its meaning. Studies conducted in different time series and in various fields, confirm this. It is important to note that the main reference is to the attitude of the leaders of small enterprises that focuses just towards achieving the economic-financial performance and rarely associate the performance term with the sustainability. Furthermore, by an application of a questionnaire 5 years ago, in a market survey about the interests of SMEs from the Iași city to ensure the sustainability of enterprises, it appeared that the sustainability term is confused with that of environmental protection, or wholly belonging to the ecological sphere. In order to clarify or to support in argumentative manner some aspects resulted from previous general observations, we proposed to conduct a small qualitative market study. By this we propose to identify the reaction of small entrepreneurs to the possibility of considering the concept of sustainability as part of own actions of enterprise, respectively to define what the

performance meaning in the current activity of the enterprises that they manage. The research demarche started from two hypotheses:

1. Small entrepreneurs are oriented almost exclusively to the financial performance that is supported by human resource performance;
2. For the small enterprises, the concept of sustainability is available only to the level of acceptance of its existence, without consideration as a strategic reconfiguration alternative and formulating the objectives based on sustainability.

To conduct the practical demarche of research, we have proposed to develop an interview, as qualitative method, because we analyze the position of entrepreneurs about the linking of these two concepts. In this regard, we create a specific framework for a semi-structured interview. The choice of entrepreneurs' participants in the interview supposes a filtration with the following criteria: the business area of enterprises, the condition to be small enterprise and availability to participate in the interview. The collection basin was limited to the Iasi Metropolitan Area, which includes the city of Iasi, and 13 neighbouring communes. Thus, it has come to 12 interviewed entrepreneurs. The domain of activity of enterprises: consulting services (3), security services (2), agro-alimentary production (4), advertising production (2) and car wash services (1). The questions were both from the theoretical-conceptual and the practice, too, focusing on: knowledge of performance and sustainability concepts, use of these concepts in the current activity, formulating the strategic objectives according to the contents of these concepts, establishing a direct connection between the two concepts, availability to report the balance of sustainability from a financial year. Concerning the exposure of research results, we proceeded to the classification, synthesis and analysis of the recorded responses, on categories associated with the objectives proposed. The research results indicate the following relevant issues:

- small entrepreneurs consider that the financial performance and the profit are essential to continue the activity;
- they are convinced that the aspects of sustainability are available only for the large companies, that already have financial stability and can support the costs associated to concerns for social and environmental goals;
- the care for employees is an important objective of enterprise, but excludes the interest beyond the working hours or the employment contract content;
- time and involvement in the current work does not allow them to take into account, at least in the immediate future, the specific objectives of sustainability;
- 3 of the interviewed entrepreneurs have the opinion that to orient on the concept of sustainability is waste of time, because the basic interest would be to obtain profit;
- they can report the balance sustainability only if it becomes compulsory, and not know yet the benefits of such requirements;
- most of them consider that being sustainable is the same to have concerns in the field of environmental protection, and some have argued that the activity of their enterprises don't pollute and does not produce damages the environment;
- there was a rather trenchant affirmation, according to from the financial calculations is observed that to pay fines or penalties for any damage produced to the environment may be less costly than support the costs of pollution prevention;
- 7 of the entrepreneurs interviewed have manifested the openness to participate in events or collaboration that offer the opportunity to understand the sustainability concept, but not in the immediate future (reference was for next 6 months);
- the social objectives are taken into account only from the perspective of care for their employees and do not refer to the whole society in which it operates.

The interviewing as a research method on the topic of this paper presents some limitations, including: the reduced territorial area of reference, which does not allow the

generalization of the results, the reduced number of interviewees and their exposed scepticism, lack of possibility to avoid the subjectivity.

5. Conclusions and recommendation

From the research conducted and presented in this paper, taking into account the mentioned limits, result that the hypothesis formulated sustain the preliminary appreciations. In essence, the small enterprises take into account the concept of sustainability only as a theoretical premise, often with compulsory basis, and their priority orientation is towards the financial performance. The small entrepreneurs do not support the correlation of the two concepts, because their general opinion shows that the performance is associated with benefit and cost efficiency, while the sustainability is associated only with the cost without appreciation of the favourable results on long term. Moreover, the sustainability is confused with ecology and environmental protection.

Another significant aspect identified in research is that the entrepreneurs manifest, even timid, the opening to the actions by which can understand the applicability and usefulness of the sustainability concept, respectively by which can identify the utility of sustainability balance, especially because for many enterprises from developed countries it is an demarche of the current attributions. The entrepreneurs could be determined to join in actions to create a work plan for the control and continuous improvement of production processes. Then, they can comprehend that is possible to obtain greater financial benefits by inserting the concept of sustainability into current business practices. In this regard, we propose a set of recommendations designed to stimulate the introduction in the strategies of small businesses, the objectives associated with the concept of sustainability:

1. Creation of the partnership by which can collaborate with experts in sustainability and with entities that just have learned the concept, to gain confidence in its value.
2. Mutually beneficial cooperation with the entities involved in the sustainability supporting.
3. Gaining experience: the entrepreneurs should test and prove the condition of sustainability of their business, and then use this experience to improve their own work and the relationship with the business environment.
4. To search the information: the entrepreneurs should familiarize with credible sources of information, to document and use the consecrated experience of others, to improve their own knowledge.
5. Formalize the commitment for sustainability: the enterprises can submit this commitment by publishing the sustainability strategies (in newsletters, for example).
6. To report the sustainability, official and in free manner, as it does the most enterprises from abroad on whose web pages are the fully reporting on sustainability.
7. To present and disseminate the image of a sustainable enterprise by exchange of knowledge, sensitization and transparency, etc.
8. To orient for the association of performance and sustainability terms, in the sense of understanding the complexity and favourable interaction between them.
9. Create the long-term strategies, with social reference area much wider, without minimizing the importance of ensuring the profit in financial terms.

In conclusion, to be sustainable, an enterprise must be efficient, while a company with financial performance is not necessarily sustainable. To connect favourable the performance with the sustainability of small enterprises, they can integrate into their business plans the strategies with tri-dimensional orientation: economic, social and environmental. In addition, it is necessary to understand that a sustainable enterprise has easier access to the new markets and can increase the business opportunities. Most probably, all these aspects are still not understood because almost all sustainability

exposures were theoretical, lacking a basic reference or the practical exchange experience with enterprises already enrolled in this demarche.

References:

1. Albu, N. and Albu, C., 2005. *Practical solutions for the efficient activities and to create the organizational performance*. Bucharest: CECCAR Publishing House.
2. Albu, M., 2003. *Ecological management - integrative part of sustainable development concept*. [pdf]. Available at: <<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/820063/23.pdf>> [Accessed 15 February 2017].
3. Căndea, D., 2011. *Sustainable business performance: concept, process and assessment*. [online]. Cluj-Napoca: The 8th International Conference of the Romanian Regional Science Association, European Economic Recovery and Regional Structural Transformations, 24-25 June 2011. Available at: <<http://www.rrsa.ro/docs/2011-ClujNapoca-Programme.pdf>> [Accessed 15 February 2017].
4. Chiril , E., 2004. Definition and measurement of the enterprises performance. *Annals of Oradea University, Economic Sciences Series*, TOM XIII/2004, pp.151-154.
5. European Commission, 2017. *Europe 2020. Priorities. Sustainable growth - For an economy more competitive, more ecological and more efficient from the point of view of resources use*. [online]. Available at: <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_ro.htm> [Accessed 6 February 2017].
6. Giovanetti, E., 2010. *Debate on environmental economics and sustainable development*. [Personal communication/Conversation, July 2010, University of Modena&Reggio Emilia].
7. Gruian, C.M., 2010. What we understand by the performance of company? *Annals of University "Constantin Brâncu i" from Târgu Jiu, Economic Series*, 4(1), pp.243-255.
8. Hillary, R., 2004. Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12, pp.561-569.
9. Network for Business Sustainability, 2012. *Primer: Business Sustainability for SMEs*. [online]. Available at: <<http://nbs.net/knowledge/primer-business-sustainability-for-smes>> [Accessed 6 February 2017].
10. Pan , V. and Pan , I., 2006. Sustainable development of enterprise: the first step to the sustainable development. *Annals of Oradea University, Economic Sciences Series*, TOM XV/2006, 1, pp.110-114.
11. Rojanschi, V., Bran, F., Grigore, F. and Ioan, I., 2006. *Quantification of sustainable development*. Bucharest: Economic Publishing House.
12. The Association of Chartered Certified Accountant, 2012. *Embedding the sustainability in SMEs*. [pdf]. Available at: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-tp-esis-v1.pdf>> [Accessed 6 February 2017].
13. Thompson, P., 2014. *The Sustainability Imperative for Small Business*. [online]. Available at: <<https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/sustainability/discussion/sustainability-imperative-small-business>> [Accessed 5 February 2017].

14. Tiezzi, E. and Marchettini, N., 1999. *What is the sustainable development? The scientific basis of sustainability and the troubles of a singular thinking*. Roma: Donzelli Editore.
15. Wackernagel, M. and Rees, W.E., 2000. *The ecological footprint. How to reduce the human impact on the Planet*. Milano: Edizione Ambiente.
16. Zaman, G. and Gherasim, Z., 2007. Criterion and principles of sustainable development from point of view of its resources. *AGIR Bulletin*, 1, pp.136-142.

PERFORMANȚA ȘI SUSTENABILITATEA: O ABORDARE DIN PERSPECTIVA MICILOR ÎNTRERINDERI

Lect. univ. dr. Mioara BORZA

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, România

Email: mioara@uaic.ro

Rezumat: Conceptele de performanță și sustenabilitate, de interes major și cu ecou asupra tuturor entităților socio-economice, sunt tratate adesea din perspective foarte diferite. În timp ce sustenabilitatea este un concept relativ nou, uneori dificil de înțeles în toată complexitatea sa, performanța este consacrată atât conceptual-teoretic, cât și ca scop clar al tuturor actorilor angajați pe piața economică sau non-economică. Prin lucrarea de față ne propunem să analizăm aceste concepte din perspectiva adoptării lor în micile întreprinderi, pornind de la constatarea că la acest nivel sunt tratate frecvent în manieră opozită. Ipoteza de la care pornim este că la nivelul conducerii micilor întreprinderi, orientarea către performanța financiară este aproape exclusivă, sustenabilitatea fiind considerată doar o treaptă evolutivă opțională. În acest sens, am realizat o cercetare de ordin calitativ, pe bază de interviu, cu reprezentanți din 12 întreprinderi mici, din domenii diferite de activitate. Rezultatele sunt expuse și analizate în prezenta lucrare. În concluzie, pe baza confirmării ipotezei formulate, vom prezenta o serie de propuneri și recomandări cu scopul de a clarifica modul de asociere a celor două concepte care, în fapt, se susțin reciproc în evoluția favorabilă a micilor întreprinderi.

Cuvinte-cheie: performanță, sustenabilitate, abordare, confuzie, întreprinderi mici

Clasificare JEL: L25, M12, Q01.

1. Introducere

Conceptele de performanță și de sustenabilitate sunt abordate pe scară largă, dar și în manieră foarte diferită, atât în literatura de specialitate, cât și la nivelul aplicativ al întreprinderilor. Dovada importanței acestor concepte, deci și a atenției care li se acordă, literatura de profil este foarte bogată. Totuși, în ceea ce privește asocierea conceptuală dintre performanță și sustenabilitate la nivelul întreprinderilor, literatura este încă în formare.

Din perspectiva legăturii dintre sustenabilitate și performanță, suntem de părere că aceasta este una indestructibilă, respectiv o condiție sine-qua-non a abordării conceptului de sustenabilitate într-o manieră de ansamblu. Din punctul nostru de vedere, a fi sustenabil înseamnă a susține o dezvoltare sustenabilă, implicând preocuparea pentru atingerea simultană a trei categorii de obiective: economico-financiare, sociale și de mediu. Cu alte cuvinte, susținem opinia în acord cu care o întreprindere care este performantă din punct de vedere financiar, nu este neapărat și sustenabilă, în sensul că performanța financiară nu garantează și nu prezintă indicii clare de atingere a obiectivelor sociale sau de mediu, în cazul în care acestea au fost luate în considerare. Cel puțin la nivelul întreprinderilor de dimensiuni mici, care urmesc nemijlocit performanța în termeni financiari, preocuparea sau grija pentru obiectivele de natură socială sunt minimizate, iar preocuparea pentru obiectivele specifice de protecție și conservare a factorilor de mediu este de cele mai multe ori inexistentă. În general, singurele conjuncturi în care micile întreprinderi își manifestă preocupările sociale sau de protecție a factorilor de mediu, se asociază cu respectarea unor norme și obligații impuse de entități de nivel superior. Totuși, din studiile științifice, precum și din observarea generalizată a pieței naționale a micilor întreprinderi, nu rezultă că între respectarea condiționată a acestor obligații și dorința antreprenorială de a înregistra rezultate performante în plan financiar se stabilește o corelație pozitivă.

Abordarea unei teme care să aibă pe poziție de complementaritate conceptele de performanță și sustenabilitate, a pornit de la constatarea că, mai ales la nivelul micilor întreprinderi, cele două concepte sunt vizualizate ca imposibil sau foarte greu de asociat. Studiile de specialitate și, mai ales, rapoartele economice ale marilor întreprinderi, atât din

ar , dar mai ales din alte state cu economie dezvoltat , arat c preocuparea întreprinderii de a fi performant i sustenabil , în acela i timp, este o normalitate, în timp ce, la nivelul micilor întreprinderi, preocuparea se îndreapt unilateral c tre performan .

Prin lucrarea de fa , ne propunem s identific m unele aspecte privind abordarea leg turii dintre performan i sustenabilitate, conceptual i aplicativ, la nivelul micilor întreprinderi. Analiza literaturii de specialitate va fi completat cu o cercetare bazat pe studiu de pia , realizat prin interviu cu micii întreprinz tori, cu scopul de a identifica orientarea strategic de baz în micile întreprinderi, în condi iile în care, la nivel global, asigurarea sustenabilit ii întreprinderii este o prioritate major – definit , inclusiv, prin Strategia Europa 2020. Metodologic, am abordat o cercetare calitativ , bazat pe observa ie i interviu. Aria de referin teritorial este Zona Metropolitan Ia i, iar interviurile s-au realizat pe parcursul anului 2016, cu reprezentan ii a 12 întreprinderi din domeniul variat de activitate.

2. Performan versus sustenabilitate - de la teorie la practic

Performan a este un concept utilizat pe scar larg , ca tem de cercetare i, în egal m sur , ca scop practic. Orice întreprindere, indiferent de m rime i profil, are ambi ia de a fi performant . Literatura de profil este foarte bogat în abordarea no iunii de performan , îns , unii autori consider c pu ine studii se ocup de conceptualizarea no iunii (Gruian, 2010), în timp ce al ii observ caracterul abstract al acesteia, ceea ce face ca defini ia s se realizeze prin raportarea la alte concepte: eficien , eficacitate i valoare (Albu i Albu, 2005). Al i autori sus in c performan a, ca i concept, se asociaz cu trei no iuni din sfera economic (Chiril , 2004):

- economicitatea: se refer la procurarea resurselor necesare desf ur rii activit ii întreprinderii, la cel mai mic cost;
- eficien a: presupune maximizarea rezultatelor ob inute de o întreprindere, pornind de la o anumit cantitate de resurse ori de a minimiza cantitatea de resurse utilizat pentru a ajunge la un rezultat prestabilit;
- eficacitatea: presupune ca rezultatele ob inute s ating rezultatele prev zute.

Un numitor comun pentru cele trei dimensiuni asociate performan ei întreprinderii este cel referitor la *resurse*. Astfel, pentru a- i desf ura activitatea, întreprinderea are nevoie de resurse, pe care s le procure la costuri minime, în condi iile ob inerii de rezultate maxime. Iat c se atinge, în acest fel, un punct de referin al conceptului de sustenabilitate, care presupune, înainte de toate, gestionarea adecvat a resurselor în spa iu temporal extins. În esen , pentru ca o întreprindere s fie sustenabil , este necesar s i gestioneze resursele în a a fel încât s aib rezultate performante, nu doar pe termen scurt, pe parcursul unui exerci iu financiar, ci, mai ales, pe termen lung. Mai mult, performan a unei întreprinderi nu indic doar maximizarea rezultatelor, ci contribu ia la ameliorarea cuplului cost - valoare (Chiril , 2004). Atât din literatura de profil, cât i din observarea practic , se observ c performan a unei întreprinderi se apreciaz doar din perspectiva indicatorilor economico-financiari, iar o întreprindere este mai bine cotat cu cât ace ti indicatori au valori mai mari, f r a lua în considerare impactul asupra mediului natural i social sau atitudinea întreprinderii cu privire la aceste aspecte (Pan i Pan , 2006).

Defini ia sustenabilit ii se asociaz cu defini ia conceptului de dezvoltare durabil , cea mai recunoscut sau, de fapt, cel mai des invocat fiind cea din raportul Bruntland. În literatura autohton sunt autori care sus in c defini ia este extrem de generoas , dar i foarte vag , pentru c nu permite realizarea unor strategii care s înglobeze problemele numeroase, specifice activit ilor socio-economice, multiple i variate (Pan i Pan , 2006). Al i autori (Giovanetti, 2010) consider c defini ia dezvolt rii durabile, conform Raportului Bruntland, este din start gre it , deoarece ”noi nu avem cum s tim, în prezent,

ce î i doresc genera iile viitoare”. În opinia noastră , dintre cele peste 60 de defini ii date dezvolt rii durabile, semnificative sunt cele care implic abordarea complex i multidimensional . Tranzi ia de termeni de la *dezvoltare durabil* la *sustenabilitate* este un alt aspect asupra c ruia se opre te prezenta cercetare. Consider m c , inclusiv aspectele de traducere, suport nuan ri semnificative, motiv pentru care alegem ca în lucrarea de fa s utiliz m termenul de *sustenabilitate*, dat fiind c dezvoltarea ca proces ia în considerare factorul timp i aspectele calitative ale dezvolt rii. ”Polii sustenabilit ii sunt stabilitatea ecologic sau reducerea amprentei ecologice i asigurarea calit ii vie ii pentru to i indivizii, ca imperativ socio-economic” (Wackernagel i Rees, 2000). Esen a sustenabilit ii este dat de modul de gestionare, actual i viitoare, a resurselor, în raport cu obiectivele cre terii economice i asigurarea unei calit i din ce în ce mai bune a vie ii i a mediului (Zaman i Gherasim, 2007). Al i autori privesc dezvoltarea durabil ca aspect fundamental în administrarea eficient a afacerilor, astfel încât aspira ia spre cre terea economic i promovarea unui mediu înconjur tor s n tos s fie legate într-un mod indestructibil (Albu, 2003). Problematika privind gestionarea ra ional , în vederea eficientiz rii utiliz rii resurselor, se circumscrie tematicii de dezvoltare durabil , înând cont c resursele fiec rei genera ii sunt influen ate de consumul genera iilor precedente (Tiezzi i Marchettini, 1999).

Dac , în ceea ce prive te sustenabilitatea, suita de defini ii i clarific ri conceptuale este în formare sau adaptare la schimb rile lumii economico-sociale actuale, în ceea ce prive te conceptul de performan , constat m c , atât aspectele de ordin teoretic, cât i cele de ordin aplicativ sunt mult mai clar conturate i în elese, inclusiv la nivelul întreprinderilor. În acest sens, identific m, ca suport comun al conceptelor de performan i sustenabilitate, resursele i gestionarea lor optim , în sensul asigur rii eficacit ii, nu doar pe termen scurt, ci i pe termen lung; o întreprindere sustenabil este, implicit, o întreprindere performant . ”Dezvoltarea sustenabil a unei economii este un scop ce aduce performan i progres, care se constat prin metode de evaluare, cu noi indicatori economici, noi raportari i noi procedee de audit” (Rojanschi, et al., 2006). În acest context, men ion m c la nivel interna ional exist preocup ri de monitorizare a performan ei, în condi ii de sustenabilitate a întreprinderii. În anul 1977, Coali ia pentru Economiiile cu Responsabilit i de Mediu (CERES) a lansat „Ini iativa Raport rii Globale” (GRI), iar în anul 2000 a elaborat ghidul „Reperete Raport rii pentru Dezvoltare Sustenabil ”. În 2014, GRI a elaborat noul ghid ”Ready to Report? Introducing Sustainability Reporting for SMEs” pentru IMM-urile care î i pun problema dac raportarea sustenabilit ii este relevant pentru activitatea lor i cum ar putea s ini ieze o astfel de raportare în contextul i circumstan ele specifice întreprinderii. Nu exist obligativitatea, ci doar recomandarea întocmirii acestor rapoarte, cu scopul de a implica întreprinderile în con tinentizarea importan ei i relevan ei sustenabilit ii pentru activitatea curent i viitoare (Pan i Pan , 2006).

3. Micile întreprinderi în abordarea tranzi iei: ”de la a fi performante la a fi sustenabile”

Mediul de afaceri presupune înglobarea unui num r impresionant de întreprinderi de diferite dimensiuni, iar, în acest cadru, întreprinderile mici de in o pondere semnificativ .

În această lucrare, am ales s facem referire doar la micile întreprinderi deoarece, cu prec dere la acest nivel, se identific neconcordan e majore în abordarea conceptelor de performan i de sustenabilitate i, mai ales la acest nivel, confuzia conceptual este sever . În schimb, la nivelul întreprinderilor mari sau mijlocii, în care activitatea curent se bazeaz pe sisteme manageriale consacrate i solide, exist preocup ri care favorizeaz nu doar în elegerea, ci i valorificarea practic a conceptelor analizate, în sens complementar.

În acord cu Network for Business Sustainability (2012), întreprinderile mici, dar și cele mijlocii, se caracterizează prin următoarele aspecte (Network for Business Sustainability, 2012):

- sunt conduse parțial sau în totalitate de proprietarii lor;
- sunt, mai degrabă, independente decât subsidiare sau în franciză;
- administrarea se face, cu precizie, informal, fără proceduri și structuri birocratice;
- se preocupă, în mod special, de problemele de flux de numerar și reacționează, mai ales, la problemele pe termen scurt;
- se caracterizează prin flexibilitate și însușirea de sarcini multiple aproape simultan;
- se preocupă de importanța relațiilor interpersonale.

După cum se observă din caracterizarea calitativă a micilor întreprinderi, orientările lor strategice și avantajele competitive vizează doar un orizont scurt de timp, pragmatismul este predominant, iar preocuparea pentru generațiile viitoare sau interacțiunea cu un mediu extern cât mai larg este aproape inexistentă. În întreprinderile mici și mijlocii se consideră că sustenabilitatea nu este relevantă, ci ar avea semnificație doar pentru întreprinderile mari, deoarece în administrarea micilor afaceri, costurile administrative și financiare depășesc beneficiile (Thompson, 2014). Cu toate acestea, întreprinderile care integrează sustenabilitatea în strategia lor de afaceri pot beneficia, inclusiv pe termen lung, de costuri mai mici, risc redus și noi oportunități (Thompson, 2014).

În ceea ce privește impactul activității întreprinderilor mici și mijlocii asupra mediului, statisticile încă nu estimează foarte clar amplitudinea acestuia, ci îl consideră a fi în conformitate cu contribuția întreprinderilor la creșterea și dezvoltarea economică. Această abordare se bazează pe faptul că, la nivel global, IMM-urile reprezintă peste 90% din totalul întreprinderilor, realizează circa 50% din PIB-ul tuturor țărilor și înglobează 63% din ocuparea forței de muncă (The Association of Chartered Certified Accountants, 2012). În acord cu alte studii, se estimează că impactul IMM-urilor asupra mediului este de 60%-70% din nivelul total de poluare. Chiar dacă impactul individual al IMM-urilor poate fi limitat, acesta devine ridicat datorită numărului impresionant al întreprinderilor din această categorie (Hillary, 2004). În plus, literatura de specialitate privind managementul mediului arată că cele mai multe IMM-uri au avut un ritm lent în adoptarea îmbunătățirilor legate de mediu, cu toate că au înregistrat performanțe economico-financiare de nivel ridicat. La nivelul Uniunii Europene, doar 29% dintre IMM-uri au introdus măsurile de economisire a energiei sau a materiilor prime, în comparație cu 46% din întreprinderile mari. Unii autori consideră, suprinzător, faptul că, mult timp, IMM-urile au fost marginalizate în dezbaterile privind sustenabilitatea și relativ ignorate în cercetările de profil pe această temă, mai ales în contextul rolului esențial pe care îl au IMM-urile pentru economie și impactul asupra societății și a mediului. Autorii din literatura autohtonă de profil se întreabă: "De ce progresul, în privința sustenabilității, este lent?" și consideră că "mai multe corporații se comportă irresponsabil cu privire la gestiunea mediului și adoptarea unor practici sociale inacceptabile, avansând, de multe ori, scuzele concurenței dure, care îi împiedică să direcționeze resurse în acest sens" (Cândea, 2011).

Întreprinderile mici, alături de cele mijlocii, au importanță vitală pentru sănătatea și stabilitatea economiei globale, sunt motorul economiei de piață, exercită o puternică presiune asupra mediului înconjurător și se confruntă direct cu fenomenul de epuizare a resurselor naturale. Acestea sunt doar unele considerente pentru care micile întreprinderi ar trebui să se asigure că au acces la resurse și să continue activitatea cu succes.

În ultimii 10 ani s-a discutat tot mai intens despre conceptul de sustenabilitate și despre cum este abordat practic în întreprinderile din țările cu o economie comparabilă cu cea a României. Literatura de profil menționează că, la nivelul întreprinderilor mari, sustenabilitatea este o întreprindere certă, iar a fi performant este la fel de semnificativ cu a fi

sustenabil. În schimb, performanța abordează doar ca lăitmotiv și în mod unidirecțional conduce, mai ales în lipsa unei gestionări adecvate a resurselor întreprinderii, către non-performanță. Orientarea atât către performanță, cât și către sustenabilitate, se reduce la modul de gestionare a resurselor în scopul obținerii de rezultate favorabile continuării cu succes, pe termen lung, a activității întreprinderii. Abordarea unilaterală a performanței ei, doar în sens financiar, va determina efecte negative în timp. Abia dintr-un anumit moment doar către rezultate financiare, fără a lua în considerare contextul resurselor umane sau al factorilor de mediu, ori lipsa de interes pentru gestionarea de eurilor, determină efecte nedorite, inclusiv asupra performanței financiare a întreprinderii. În modul, mai degrabă informal, al IMM-urilor de a practica sustenabilitatea, se constată că acestea nu identifică avantajele strategice ale activităților cu caracter sustenabil. Studiile confirmă că, la nivelul IMM-urilor, strategiile de sustenabilitate sunt, în general, informale, în timp ce, în firmele mari, au un grad mai ridicat de integrare în cadrul strategiei corporative (The Association of Chartered Certified Accountants, 2012).

Preocuparea pentru a demonstra necesitatea și importanța abordării practice a conceptului de sustenabilitate în micile întreprinderi este o realitate pentru mediul de cercetare din străinătate, în acest sens fiind elaborate studii și rapoarte demonstrative. În raportul "Embedding Sustainability in SMEs", elaborat de Association of Chartered Certified Accountants (The Association of Chartered Certified Accountants, 2012) se arată că inițiativele privind sustenabilitatea la nivelul micilor întreprinderi pot să susțină îmbunătățirea rezultatelor, iar costurile inițiale de integrare a sustenabilității în conținutul strategic al întreprinderii, precum și raportarea activității globale prin bilanțul sustenabilității se dovedesc a fi mai mult decât compensatorii prin: scăderea costurilor, diminuarea riscurilor, asocierea cu un brand pozitiv, capacitatea de a atrage investitorii, câștigarea încrederii consumatorilor etc. În aceste condiții, în alegerea a susținere unele costuri pentru orientarea către sustenabilitate, nu doar către performanța financiară, reprezintă o investiție. Studii și rapoarte ale International Federation of Accountants (IFAC) arată că, încă din anul 2013, numărul întreprinderilor care urmăresc obiectivele sustenabilității este în creștere. Totuși, întreprinderile din România nu sunt pregătite în acest sens; până în anul 2016, doar 22 de întreprinderi din sectorul privat au publicat rapoarte de sustenabilitate. Prin Ordinul nr. 1938/2016 al Ministerului Finanțelor Publice, raportarea de sustenabilitate devine obligatorie, din ianuarie 2017, pentru toate entitățile de interes public care, la data bilanțului, au mai mult de 500 salariați. Acest fapt arată că, deocamdată, întreprinderile mici nu sunt antrenate în acest demers, așa cum se întâmplă în multe țări membre ale Uniunii Europene (Italia, Franța, Germania, Austria etc.). Majoritatea întreprinderilor mici le lipsește capacitatea autodeterminantă de a recunoaște importanța sustenabilității ca atribut strategic. În ipoteza că micile întreprinderi au nevoie de argumente privind această reorientare, susținem sintetic propunerile strategice Europa 2020 "Creștere durabilă - pentru o economie mai competitivă, mai ecologică și mai eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor" prin: dezvoltarea unei economii mai competitive, care să utilizeze resursele în mod eficient și durabil, protejarea mediului, stoparea pierderii biodiversității, îmbunătățirea mediului de afaceri (în special, pentru IMM-uri), sprijinirea consumatorilor în a alege produse și servicii în cunoștință de cauză.

4. Studiu la nivelul micilor întreprinderi privind abordarea practică a sustenabilității

Din observațiile prezentate rezultă că micile întreprinderi sunt, de cele mai multe ori, reticente la termenul de sustenabilitate ori nu cunosc sensul acestuia. Studii realizate pe serii de timp diferite și în domenii variate confirmă acest aspect. Este important de precizat că referirea se face la atitudinea conducătorilor micilor întreprinderi, care sunt canalizați

doar c tre ob inerea performan ei de natur economico-financiar i, foarte rar, asociaz termenul de performan cu cel de sustenabilitate. Mai mult, dintr-o aplicare a unui chestionar în urm cu 5 ani, în cadrul unui studiu de pia care a vizat interesul IMM-urilor din Municipiul Ia i pentru asigurarea sustenabilit ii întreprinderilor, a rezultat c termenul de sustenabilitate este confundat cu cel de protec ie a mediului, respectiv este categorisit ca apar inând în totalitate sferei ecologice.

Pentru a l muri sau a sus ine argumentativ unele aspecte rezultate din observa iile anterioare, de ordin general, am propus realizarea unui studiu de pia calitativ, de dimensiuni reduse, prin care s identific m reac ia micilor întreprinz tori la posibilitatea de considerare a conceptului de sustenabilitate ca parte a ac iunilor proprii ale întreprinderii, respectiv de a defini în elesul sensului de performan în conjunctura activit ii curente a întreprinderilor pe care le conduc. Demersul cercet rii a pornit de la dou ipoteze:

1. Micii întreprinz tori sunt orienta i, aproape exclusiv, c tre performan a financiar , care este sus inut i de performan a resurselor umane;
2. În cadrul micilor întreprinderi, conceptul de sustenabilitate este abordat doar la nivel de acceptare a existen ei acestuia, f r a fi luat în considerare ca variant de reconfigurare strategic i formularea de obiective bazate pe sustenabilitate.

Pentru realizarea demersului practic al cercet rii, am propus realizarea unui interviu, ales ca metod calitativ de ob inere a informa iilor urm rite, fiind vorba, cu prec dere, de analiza pozi iei întreprinz torilor fa de corelarea celor dou concepte. În acest sens, am creat un cadru specific realiz rii interviului semistrukturat, am formulat structura acestuia, iar alegerea întreprinz torilor care au participat la interviu s-a f cut pe baza filtrului, cu urm toarele criterii: domeniul de activitate al întreprinderii, condi ia de a fi mic întreprindere, disponibilitatea de a participa la interviu. Bazinul de recoltare s-a limitat la Zona Metropolitan Ia i, care include Municipiul Ia i, al turi de 13 comune limitrofe. Astfel, s-a ajuns la un num r de 12 întreprinz tori intervieva i. Domeniile de activitate de care apar în întreprinderile: servicii de consultan (3), servicii de securitate (2), produc ie agroalimentar (4), produc ie publicitar (2) i servicii sp l torie auto (1). Întreb rile care au stat la baza realiz rii interviului au fost atât din sfera teoretic-conceptual , cât i a practicii, i au vizat: cunoa terea conceptelor de performan i de sustenabilitate, utilizarea acestor concepte în activitatea curent , formularea obiectivelor strategice în acord cu con inutul acestor concepte, stabilirea unei corela ii directe între cele dou concepte, disponibilitatea de a raporta bilan ul de sustenabilitate dintr-un exerci iu financiar.

În privin a expunerii rezultatelor cercet rii, am procedat la gruparea, sinteza i analiza r spunsurilor înregistrate, pe categorii asociate cu obiectivele urm rite. Rezultatele cercet rii indic urm toarele aspecte relevante:

- micii întreprinz tori consider c performan a financiar i ob inerea profitului sunt esen iale pentru continuarea activit ii;
- sunt convin i c aspectele referitoare la sustenabilitate sunt valabile doar pentru marile întreprinderi, care au deja stabilitate financiar i pot sus ine costuri asociate preocup rilor de realizare a obiectivelor sociale i de mediu;
- grija pentru angaja i este un obiectiv important urm rit de întreprindere, dar nu vizeaz i sfera care dep e te orele de munc sau cadrul contractului de angajare;
- timpul i implicarea în activitatea curent nu le permite s se reorienteze c tre luarea în considerare, cel pu in în perioada imediat urm toare, a obiectivelor specifice sustenabilit ii;
- trei dintre întreprinz torii intervieva i au fost de p rere c , a se apleca asupra conceptului de sustenabilitate este pierdere de timp, pentru c interesul de baz ar fi s ob in profit;

- pot raporta un bilan de sustenabilitate doar dac devine cu titlu obligatoriu, iar, deocamdat nu cunosc avantajele unei astfel de cerin e;
- cei mai mul i au fost de p rere c a fi sustenabil este acela i lucru cu a avea preocup ri din sfera protec iei mediului, iar unii au sus inut c activitatea din întreprinderile pe care le conduc nu polueaz i nu produce pagube mediului înconjur tor;
- a existat o afirma ie destul de tran ant , conform c reia, din calculele de ordin financiar, rezultat c a pl ti amenzi pentru eventuale daune produse mediului poate fi mai pu in costisitor decât a sus ine costuri de preven ie a polu rii;
- 7 dintre întreprinz torii intervieva i i-au manifestat deschiderea c tre participarea la evenimente sau colabor ri prin care s în eleag sensul conceptului de sustenabilitate, dar nu în perioada imediat urm toare (referin a a fost pentru urm toarele 6 luni);
- obiectivele sociale sunt luate în considerare doar din perspectiva grijii fa de proprii angaja i i nu fac referire la ansamblul societ ii în care î i desf oar activitatea.

Intervievarea, ca metod de cercetare, cu privire la tema abordat în prezenta lucrare prezint i unele limite, între care: aria de referin teritorial redus , ceea ce nu permite generalizarea rezultatelor, num rul redus al participan ilor la interviu i scepticismul manifestat, lipsa posibilit ii de evitare a subiectivismului.

5. Concluzii i recomand ri

Din cercetarea efectuat i prezentat în această lucrare, cu luarea în considerare a limitelor men ionate, rezultat c ipotezele formulate sus in aprecierile preliminare. În esen , micile întreprinderi nu au în vedere conceptul de sustenabilitate decât ca premis teoretic , adesea cu titlu de obligativitate, iar orientarea lor prioritar este c tre performan a financiar . Abordarea corelat a celor dou concepte nu este sus inut de micii întreprinz tori, deoarece opinia lor general arat c performan a se asociaz cu plus-valoarea i eficientizarea costurilor, în timp ce sustenabilitatea este asociat doar cu sus inerea de costuri, f r a se aprecia rezultatele favorabile pe termen lung. Mai mult, sustenabilitatea este confundat cu ecologia i protec ia mediului.

Un alt aspect semnificativ identificat în cercetare este c întreprinz torii manifest , de i timid, deschidere c tre ac iuni prin care s poat în elege aplicabilitatea i utilitatea conceptului de sustenabilitate, respectiv prin care s poat identifica utilitatea unui bilan de sustenabilitate, mai ales c pentru multe întreprinderi din rile dezvoltate acesta reprezint un demers al atribu iilor curente. Întreprinz torii ar putea fi determina i s se înroleze la ac iuni de a crea un plan de lucru pentru controlul i îmbun t irea continu a proceselor de produc ie. Apoi, pot con tinentiza c pot ob ine beneficii financiare mai mari inserând conceptul de sustenabilitate în practicile activit ilor curente. În acest sens, propunem un set de recomand ri cu rolul de a dinamiza introducerea în strategia micilor întreprinderi a obiectivelor asociate conceptului de sustenabilitate:

1. Crearea de parteneriate prin care s se colaboreze cu exper i în domeniul sustenabilit ii i cu entit i care i-au însu it conceptul, pentru a câ tiga încredere în valoarea acestuia.
2. Cooperarea reciproc avantajoas cu entit ile implicate în sus inerea sustenabilit ii.
3. Acumularea de experien : întreprinz torii ar trebui s testeze i s probeze condi ia de sustenabilitate a propriei afaceri, apoi s valorifice această experien pentru a- i îmbun t i propria activitate i rela ia cu mediul de afaceri.
4. C utarea de informa ii: întreprinz torii ar trebui s se familiarizeze cu sursele credibile de informa ii, s se documenteze i s se foloseasc de experien a consacrat a altora pentru a- i îmbun t i propriile cuno tin e.
5. Formalizarea angajamentului pentru sustenabilitate: întreprinderile pot s î i prezinte acest angajament prin publicarea strategiilor de sustenabilitate (în buletine informative).

6. Raportarea liberă și oficială a sustenabilității, așa cum procedează cele mai multe întreprinderi din străinătate pe ale căror pagini web se regăsesc integral și raportările privind sustenabilitatea.
7. Prezentarea imaginii de întreprindere sustenabilă prin intercunoaștere, sensibilizare și transparență etc.
8. Orientarea către asocierea favorabilă a termenilor de performanță și sustenabilitate, în sensul înțelesului complementarității și interacțiunii favorabile dintre acestea.
9. Orientările strategice pe termen lung și cu arie de referință socială mult mai largă, fără a minimaliza importanța asigurării profitului în termeni financiari.

În concluzie, pentru a fi sustenabilă, o întreprindere este necesar să fie performantă, în timp ce o întreprindere cu performanță financiară nu este, obligatoriu, sustenabilă. Pentru a asocia favorabil și complementar performanța cu sustenabilitatea micilor întreprinderi, acestea pot să integreze în planurile lor de afaceri strategii cu orientare tridimensională: economică, socială și de mediu. În plus, este necesar în alegerea faptului că o întreprindere sustenabilă are mai ușor acces la noi piețe și la creșterea oportunităților de afaceri. Cel mai probabil, toate aceste aspecte nu sunt încă înțelese, dat fiind că cele mai multe expuneri ale sustenabilității au fost de natură teoretică, lipsind o bază de referință practică sau schimbul de experiență cu întreprinderile deja înrolate în acest demers.

Bibliografie:

1. Albu, N. și Albu, C., 2005. *Practical solutions for the efficient activities and to create the organizational performance*. București: Editura CECCAR.
2. Albu, M., 2003. *Ecological management - integrative part of sustainable development concept*. [pdf]. Disponibil la: <<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/820063/23.pdf>> [Accesat 15 februarie 2017].
3. Căndea, D., 2011. *Sustainable business performance: concept, process and assessment*. [online]. Cluj-Napoca: The 8th International Conference of the Romanian Regional Science Association, European Economic Recovery and Regional Structural Transformations, 24-25 June 2011. Disponibil la: <<http://www.rrsa.ro/docs/2011-ClujNapoca-Programme.pdf>> [Accesat 15 februarie 2017].
4. Chirilă, E., 2004. Definition and measurement of the enterprises performance. *Annals of Oradea University, Economic Sciences Series*, TOM XIII/2004, pp.151-154.
5. European Commission, 2017. *Europe 2020. Priorities. Sustainable growth - For an economy more competitive, more ecological and more efficient from the point of view of resources use*. [online]. Disponibil la: <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_ro.htm> [Accesat 6 februarie 2017].
6. Giovanetti, E., 2010. *Dezbatere privind economia mediului și dezvoltarea durabilă* [Comunicare personală /Conversație, iulie 2010, Universitatea de Studii din Modena&Reggio Emilia].
7. Gruian, C.M., 2010. What we understand by the performance of company? *Annals of University "Constantin Brâncuși" from Târgu Jiu, Economic Series*, 4(1), pp.243-255.
8. Hillary, R., 2004. Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12, pp.561-569.

9. Network for Business Sustainability, 2012. *Primer: Business Sustainability for SMEs*. [online]. Disponibil la: <<http://nbs.net/knowledge/primer-business-sustainability-for-smes>> [Accesat 6 februarie 2017].
10. Pan , V. i Pan , I., 2006. Sustainable development of enterprise: the first step to the sustainable development. *Annals of Oradea University, Economic Sciences Series*, TOM XV/2006, 1, pp.110-114.
11. Rojanschi, V., Bran, F., Grigore, F. i Ioan, I., 2006. *Quantification of sustainable development*. Bucharest: Economic Publishing House.
12. The Association of Chartered Certified Accountant, 2012. *Embedding the sustainability in SMEs*. [pdf]. Disponibil la: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-tp-esis-v1.pdf>> [Accesat 6 februarie 2017].
13. Thompson, P., 2014. *The Sustainability Imperative for Small Business*. [online]. Disponibil la: <<https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/sustainability/discussion/sustainability-imperative-small-business>> [Accesat 5 februarie 2017].
14. Tiezzi, E. i Marchettini, N., 1999. *What is the sustainable development? The scientific basis of sustainability and the troubles of a singular thinking*. Roma: Donzelli Editore.
15. Wackernagel, M. i Rees, W.E., 2000. *The ecological footprint. How to reduce the human impact on the Planet*. Milano: Edizione Ambiente.
16. Zaman, G. i Gherasim, Z., 2007. Criterion and principles of sustainable development from point of view of its resources. *AGIR Bulletin*, 1, pp.136-142.