

APRECIERI PRIVIND
POSIBILITATEA DE MĂSURARE
A PERFORMANȚEI ENTITĂȚII
ECONOMICE ÎN CONCORDANȚĂ
CU SISTEMUL DE GUVERNANȚĂ
CORPORATIV

Theoretical
article

Keywords

Corporate governance
Financial and economic performance
Instruments measurement
Creating value
Shareholders.

JEL Classification

G 32, G 34, M31

Abstract

A system for measuring the economic and financial performance plays an important role in managing a business, because it provides the information necessary for decision making and launching of various actions. Tools and indicators for measurement and evaluation of economic and financial performance measures not only economic and financial performance, they are often integrated with policy, strategy, and many other aspects of behavior.

Nowadays, complexity management forces managers to look at economic entities financial and economic performance under different angles either profitability or productivity, especially by creating value for shareholders and interest groups. As with from one measurement system focused on financial parameters to another is only one aspect of change, have also gone to a new management style, participatory performance.

The purpose of performance measurement company is multiple: to identify results that success or failure, to identify whether customer needs are met, to help the entity to understand its processes and to confirm what is known or to reveal what is not known, to identify where there are problems and where improvements are needed.

INTRODUCERE

Deseori, performanța este considerată o combinație între eficiență și eficacitate. În sensul cel mai larg, eficacitatea reprezintă o măsură a gradului în care sunt îndeplinite anumite obiective, în timp ce eficiența este legată de mărimea resurselor utilizate în acest scop.

Considerăm performanța unei entități economice poate fi definită ca o măsură a gradului în care aceasta reușește să îndeplinească obiectivul primordial și anume crearea de valoare pentru acționarii și grupurile de interese, pe care și-l propune echipa managerială în politica și strategiile elaborate.

Noua configurație economică în care se derulează tranzacțiile comerciale, caracterizată prin schimbări și imprevizibilitate determină trecerea de la un demers reactiv, bazat pe planificare anterioară și control ulterior, la unul proactiv, dinamic caracterizat prin trinomul măsurare-acțiune-reație. Ca atare, performanța economico-financiară a entității se măsoară nu pentru a controla, ci pentru a conduce și controla. Măsurarea performanței economico-financiare decurge din necesitatea de acțiune. Instrumentele și metodele de măsurare sunt diferite dar complementare, însă cu o serie de caracteristici comune, printre care obiectivitatea, rigoarea, posibilitatea de a fi ajustate și utilizate periodic. În general, măsurarea performanței entității economice se realizează cu ajutorul indicatorilor, indicatorul devenind astfel un instrument de sprijin al deciziei, care verifică dacă acțiunile întreprinse se înscriu pe direcția aprobată de Adunarea Generală a Acționarilor și de Consiliul de Administrație. Ca atare, măsurarea performanței presupune urmarea unei metodologii în care apar ca direcții principale de acțiune următoarele componente: clienții, acționarii, partenerii de afaceri, personalul propriu, diverse categorii de public interesate, care lărgesc responsabilitatea companiei și la alte grupuri în afară de acționari, manageri,

salariați și sindicate- procesele interne, sistemul calității, sistemul informațional.

Țintele măsurării performanței economico-financiare ar trebui să prezinte următoarele calități: relevanță pentru ceea ce entitatea economică intenționează să obțină; atribuibilă-performanța măsurată trebuie să fie capabilă de a fi influențată de acțiuni care pot fi atribuite entității, și trebuie să fie foarte clară care sunt responsabilitățile; bine definite- cu o definiție clară, lipsită de ambiguități astfel încât datele să fie colectate în mod consecvent și măsurarea performanței să fie ușor de înțeles și de utilizat; în timp util, care produc în mod regulat date suficiente pentru a urmări progresul și suficient de repede ca datele să fie încă utile; de încredere-suficient de precise pentru utilizarea prevăzută și receptivitate la schimbare; comparabile fie cu perioade trecute sau cu programe similare derulate în alte entități economice performante; verificabile, cu o documentare justificativă, clară, astfel încât procesele de realizare a măsurării performanței economico-financiare să poată fi validate.

1. DE CE ESTE NECESAR MĂSURAREA PERFORMANȚEI?

Guvernanța corporativă este un concept care preocupă în ultimul timp din ce în ce mai mult profesia contabilă. Dacă guvernanța corporativă reprezintă un ansamblu de reguli ale jocului prin care companiile sunt gestionate intern și supervizate de Consiliul directorilor, cu scopul de a proteja interesele tuturor părților interesate, (Feleag, 2011), putem spune că acesta indică repartizarea drepturilor și responsabilităților între diferiții participanți într-o companie și precizează regulile și procedurile pentru luarea unor decizii corecte pentru entitatea economică. În acest fel, guvernanța corporativă furnizează structura prin care sunt stabilite obiectivele unei companii și mijloacele de atingere a acestora, precum și monitorizarea performanței economico-financiare.

Raționalitatea activității oricărei entități economice ce acționează în cadrul unei economii concurențiale, este aceea de a obține profit. Măsurarea profitabilității poate fi cuantificată, evaluată, luând în calcul diferiți indicatori tehnico-economici relevanți, în funcție de necesitățile informaționale ale diferitelor categorii de utilizatori. Performanța are un caracter relativ. Ea are multe fațete, care sunt observabile în interiorul și în afara entității economice, de către cei ce vor folosi informațiile.

În cadrul unei entități economice măsurarea performanței este utilizată pentru:

- evaluarea măsurii în care strategia și obiectivele entității sunt îndeplinite;
- crearea unei culturi de luare a deciziilor bazate pe fapte și indicatori;
- stabilirea obiectivelor și inducerea comportamentelor dorite la fiecare nivel al afacerii;
- definirea conținutului rapoartelor de management și procesele de intervenție care sunt necesare pentru a îmbunătăți performanța;
- gestionarea performanței angajaților și acordarea beneficiilor;
- dezvoltarea unor formate standard pentru procesele de planificare și bugetare, asigurând astfel alinierea și integrarea proceselor cheie.

În anexa 1 prezentăm de ce este necesară măsurarea performanței economico-financiare într-o entitate economică. Sunt și alți factori care pot determina performanța unei entități, și anume:

- generarea unui nou set de reguli, în scopul de a promova și întări valorile entității economice cunoscute de stakeholderi și alte grupuri de interese; performanța și dezvoltarea managementului; productivitatea internă; satisfacerea clienților; reputația și imaginea sa; capacitatea sa de a procura și

utiliza rațional resursele; nivelul său de coerență și stabilitate; performanța și atitudinea salariaților precum și relațiile cu aceștia; calitatea vieții și a muncii; comunicarea, misiunea, stilul de conducere, recunoașterea; calitatea proceselor organizatorice; inovația; calitatea produselor și serviciilor etc.

Ne punem noi întrebări: care este echilibrul și cum se va schimba balanța între cei guvernați și cei ce guvernează în sistemul de guvernare corporativ, renan sau anglo-saxon? Maximizarea profitului pentru entitatea economică sau crearea de valoare pentru stakeholderi? Vor fi abandonate vechile metode de măsurare a performanței companiilor?

Câtigarea și menținerea avantajelor competitive impune entităților o îmbunătățire continuă a capacităților de măsurare și management a performanței afacerii lor.

Aspectele cele mai importante în crearea unui sistem de măsurare a performanței economico-financiare sunt:

- acoperirea (acoperirea rețeaua de vânzări, aprovizionarea, funcțiile suport?);
- claritate și simplitate (indicatorii sunt clari și ușor de înțeles?);
- echilibru (există echilibru între indicatorii financiari și non-financiari?);
- adaptabilitate (permite schimbări? Exemplu: dacă un indicator se dovedește inadecvat); aliniere cu strategia entității (indicatorii sunt relevanți pentru strategie?);
- relații de cauzalitate (sunt luate în considerare relațiile de cauzalitate? Ex.marja profitului-costuri și venituri, calitate-pre);
- nevoile stakeholderilor (ia în considerare nevoile tuturor părților interesate? Ex.angajați, acționari, clienți, etc.?)

Informațiile privind performanța unei entități economice sunt utile: evaluarea variației potențiale a resurselor economice

controlabile în viitor de către aceasta; previzionarii capacității acesteia de a genera fluxuri de trezorerie; aprecierii modului în care aceasta și-a utilizat resursele și poate utiliza noi resurse.

Provocările în măsurarea performanței companiei sunt :

- datele analizate sunt mai mult istorice decât orientate spre acțiune ;
- indicatorii cheie nu sunt relevanți sau măsurabili ;
- raportarea performanței nu este folosită în procesul decizional ;
- procesul de măsurare a performanței nu este organizat și repetabil ;
- indicatorii de performanță nu sunt aliniați cu strategia entității economice ;
- modalitatea de măsurare a performanței este greșită ;
- prea multe date și indicatori și insuficiente date de calitate.

2. IMPORTANȚA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI ECONOMICO-FINANCIARE PENTRU ENTITĂȚILE ECONOMICE

Salariați cât și grupurile de interese își pun anumite întrebări, referitor la performanța entității. Este important măsurarea performanței pentru entitățile economice ? Da, deoarece măsurarea performanței măsoară performanța efectiv înregistrată ; identifică și încearcă să reducă diferența dintre nivelul planificat și cel înregistrat al performanței ; identifică oportunitățile pentru îmbunătățirea situației actuale a întreprinderii ; oferă informații pentru procesul decizional și facilitarea comunicării interne și externe ; încurajează îmbunătățirea continuă a comportamentului la locul de muncă .

Performanța poate oferi tuturor prosperitate maximă ? Răspunsul este nu. Performanța nu poate să ofere tuturor bogăție, deoarece ne aflăm într-o competiție, într-o economie concurențială , unde cineva trebuie să piardă , să câștige mai puțin , să dea faliment.Nu totul este de calitate (governanța corporativă a entității, cea comunitară , națională, europeană și

mondială) , ca să menținem moralul angajaților, și comunității.În prezent dimensiunea economică fiind dominantă , ea nu se desfășoară în concordanță cu dimensiunea socială și cea ecologică . Performanța în sine semnifică gradul în care un responsabil al unei activități remunerate își realizează obiectivele. Măsurarea performanței se efectuează în mod diferit în funcție de nivelul de responsabilitate și de obiectivele fixate. Performanța reprezintă un instrument de control deoarece identifică și încearcă să diminueze diferența dintre nivelul planificat și cel înregistrat al producției. Nu de puține ori, măsurarea performanței unei entități economice se realizează diferit, în funcție de interesele utilizatorilor informațiilor economico-financiare. Astfel : managementul la vârf, își concentrează eforturile asupra profitabilității și lichidității companiei ; investitorii actuali și potențiali care își fundamentează decizia de investiție pe informația financiar-contabilă publicată de întreprindere, sunt interesați de rezultatele anterioare și potențiale ale întreprinderii, vor să compare standardele guvernamentale corporative în diferite companii, vor să fie familiarizați cu modul în care companiile asigură interesele acționarilor, inclusiv ale celor minoritari, vor să -și poată evalua riscurile, și în eleagă particularitățile funcționării companiilor și nivelul de transparență al acestora, să dispună de informații suplimentare la luarea deciziilor investionale (investitorii sunt singurii care își asumă un risc în companie, spre deosebire de ceilalți prieteni); clienții interesați de evaluarea capacității entității economice de a produce în continuare bunuri și servicii; salariații și sindicatele-interesați de evaluarea stabilității, profitabilității și capacității de dezvoltare a angajatorului; organele fiscale interesate de corectitudinea stabilirii impozitelor și taxelor; creditorii interesați de valoarea, momentul și incertitudinea fluxurilor viitoare de numerar. Performanța trebuie să reprezinte pentru

cei care îi desfășoară activitatea într-o entitate economică, *acel nivel al celor mai bune rezultate obținute*. (Bărbulescu, Bâgu, 2001).

Evaluarea performanței reprezintă un element cheie pentru orice entitate economică. Aceasta trebuie să integreze în strategia de dezvoltare a companiei standardele referitoare la elementele sociale și de mediu cu scopul de a asigura sustenabilitatea activităților derulate prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice. Atâta timp cât salariile și comunitatea apreciază activitatea economico-financiară desfășurată de entitatea economică, înseamnă că întreprinderea însăși gestionează în mod eficient performanța.

Obiectivul primordial de performanță al entității economice îl constituie asigurarea misiunii economice, sociale și de mediu a companiei.

Considerațiile pentru realizarea acestui deziderat principal trebuie îndeplinite alte obiective derivate din acesta :

- asigurarea performanței economice durabile a entității economice ;
- satisfacerea nevoilor și a tepturilor stakeholderilor, prin crearea valorii pentru părțile interesate ;
- asigurarea dezvoltării durabile.

Îndeplinirea acestor deziderate, prezentate în anexa 2, are ca rezultat crearea de valoare pentru părțile interesate.

În sectorul privat cât și în sectorul de stat, o bună administrare a corporațiilor nu numai că facilitează accesul la capital, ci poate fi, de asemenea, un instrument de îmbunătățire a performanțelor acestora. Acesta pune la dispoziție cercetări mai eficiente și instrumente de control al procesului de luare a deciziilor, sporind eficiența consiliilor de administrație, îmbunătățind gândirea strategică și ridicând încrederea investitorilor în entitatea economică respectivă.

Atingerea obiectivelor strategice de performanță este asigurată printr-o politică de guvernare corporativă eficientă,

practic adoptată de majoritatea organizațiilor competitive pe plan mondial.

Conceptul de performanță este dificil de definit, foarte multe abordări existente în literatura de specialitate având uneori un caracter ambiguu. În opinia mea definirea conceptului de performanță în entitățile economice trebuie să surprindă mai multe aspecte. Definițiile pot să difere în cercetători în diferite domenii dar și partenerii și întreprinderii : salariații, acționarii, statul și terți. Salariatul, care reprezintă principalul factor creator de performanță, ar afirma că performanța sau chiar buna guvernare corporativă reprezintă profit, managerii pregătiți, eficiența, care să creeze bogăție pentru stakeholderi, un trai mai bun pentru el și familia sa. Performanța ar însemna pentru acest salariat și un "bine comun"-entitate economică - familie-comunitate. Sau la nivel microeconomic cât și macroeconomic, performanța ar însemna *nivelul realizării obiectivelor*. (Burlaud, Simon, 2001) Chiar de la înființarea companiei, performanța trebuie să meargă alături de guvernare corporativă, care reprezintă arta conducerii, sau *acel "regimen"* (guvernare, conducere, comandă, cărmuire), sau "gubernare" (guvernare și conducere), sau "gubernabilis" (care poate fi condus). Un cercetător sau un specialist care lucrează efectiv într-o companie nu trebuie să se hazardeze în a da definiții despre acest concept până nu cunoaște foarte bine domeniile complexe ale activității economico-financiare ale unei companii, și anume : calitatea bunurilor și serviciilor executate; calitatea profesională a resurselor umane; utilizarea în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a resurselor umane, materiale, financiare, informaționale; competitivitatea existentă pe piața bunurilor și a serviciilor-intern și extern ; numărul utilizatorilor care au apelat la bunurile și serviciile entității respective, etc.

3. CORELAȚIA DINTRE GUVERNANȚA CORPORATIVĂ ȘI PERFORMANȚA ENTITĂȚII ECONOMICE

Analizând corelația dintre guvernarea corporativă și performanța entității economice, se constată că agenții economici cu o guvernare slabă au o performanță economică scăzută (randamentul mic al activelor, capitalului propriu și al investițiilor, etc.), se expun mai des riscurilor (de exemplu: instabilitatea preurilor acțiunilor companiilor cotate la BVB, nivel mic de acoperire a dobânzilor, etc).

Performanța entităților economice se situează în centrul problematicii contemporane a guvernării acestora. O structură și mecanisme de guvernare bine concepute care funcționează eficient, trebuie să conducă la un nivel ridicat de rentabilitate pentru toate entitățile, fie ele mici sau mari, noi sau mature, generând astfel performanțe economice semnificative. Astfel de performanțe pot să garanteze un nivel înalt de randament financiar și o valoare bursieră a titlurilor apreciabilă pentru acționari. Avem nevoie de modele de guvernare corporativă, universale care au demonstrat că sunt performante sau crearea unor modele de guvernare în funcție de țară, sector de activitate, sau tip de întreprindere? Considerăm că este necesară crearea unui nou model de guvernare la nivel mondial care să țină cont de dimensiunea organizațională și cea evolutivă a entităților dar și de alți parteneri a căror acțiune poate să maximizeze eficiența, performanța sau valoarea întreprinderii, și care să pună un accent deosebit pe crearea de valoare sau bogăție pentru stakeholderi. Avem nevoie de o nouă politică în maximizarea bogăției acționarilor.

Începutul mileniului trei și implicit criza financiară internațională au adus spre analiză numeroase probleme privind mediul de afaceri și performanța entităților economice. Dacă, în trecut, obiectivul fiecărui manager îl constituia maximizarea

profitabilității entității economice, în prezent aceste entități se orientează spre conceptul de creare de valoare. (Helfert, 2001). Activitățile economico-financiare orientate spre maximizarea creării de bogăție pentru acționari aduc beneficii și celorlalte categorii de aportori de fonduri.

Căci conceptul de guvernare corporativă, performanța reprezintă realizarea obiectivelor entității, indiferent de natură și varietatea acestora. Atât conceptul de guvernare corporativă cât și performanța se bazează pe eficacitate, eficiență, economicitate și productivitate, performanța reprezentând *un nivel de potențialitate instabil al unei întreprinderi, realizat prin tot ceea ce a optimizat cuplul valoare-cost și a făcut ca întreprinderea să fie competitivă pe segmentele sale strategice.* (Lavalette, Niculescu, 1999)

Vechile instrumente privind performanța economico-financiară a unei entități economice nu mai sunt suficiente în determinarea trendului acestui principal indicator.

Sistemul de guvernare corporativă și performanța companiilor se creionează pe coordonatele trinomului: eficiență-eficacitatea. Conducerea corporativă îmbunătățește managementul entităților economice ajutând managerii și Consiliul de Administrație să stabilească o strategie corespunzătoare pentru firmă și nu să se lanseze în procese sau operații decât în baza unor motive juste. Acest tip de management ajută companiile atrăgând investiții în condiții avantajoase și îmbunătățind și susținând performanța. O bună guvernare corporativă în cadrul unei companii diminuează riscurile, crește performanța, deschide calea către piețele financiare, crește abilitatea de marketing pentru bunuri și servicii, îmbunătățește stilul de conducere, arată transparență și responsabilitatea socială și de protecție a mediului. Din ce în ce mai mulți specialiști asociază în prezent termenul de performanță cu cel de sustenabilitate, ceea ce este greit. Sustenabilitatea este parte integrantă din responsabilitatea socială,

al turi de transparență și răspundere. Guvernarea corporativă pune bazele sustenabilității companiilor pe termen lung.

În vederea maximizării profitului, o bună guvernare este esențială. Aici intervine administrarea resurselor, utilizarea acestora rațional, un alt termen ce de multe ori este confundat cu responsabilitatea corporativă.

În permanență organizația este preocupată de administrarea resurselor, indiferent de felul lor, însă conceptul de sustenabilitate duce lucrurile mai departe și se uită atent și în mod explicit la resursele străine, aflate în exteriorul companiei, în mod specific cele ce în de mediul înconjurător. În acest context, sustenabilitatea reprezintă o parte din eforturile administrative, care urmăresc maximizarea potențialului resurselor, dar și prestarea atenției entității asupra viitorului, asigurându-se că utilizarea resurselor de acum nu va pune în pericol activitățile viitoare ale companiei.

Cercetarea performanței trebuie plasată în contextul economic actual și, în primul rând, prin necesitatea reînnoirii și perfecționării instrumentelor de măsurare și evaluare a performanței cu scopul de a reflecta cât mai bine rezultatele obținute de o entitate economică cu capital de stat sau privat, în funcție de cerințele de întreprinderi de interes. Măsurarea, analiza și îmbunătățirea performanței organizaționale joacă un rol extrem de important în cadrul fiecărei întreprinderi. Dacă, în perioada anilor '50-80 măsurarea și evaluarea performanței se făcea pe baza cuplului costuri / beneficii și se foloseau o multitudine de criterii de apreciere a performanței (rezultatele obținute, concurența entităților economice, mediul în care întreprinderea și-a desfășurat activitatea, diverse valori de mediu sau valori sociale, calitatea produselor și serviciilor oferite, etc); în perioada anilor '80-90, când performanța se definea în funcție de nivelul de realizare al obiectivelor; în perioada anilor '90-2000

când performanța se definea în funcție de cuplul eficacitate –productivitate; în perioada 2000 până în prezent, conceptul de performanță a evoluat spre o abordare globală, incluzând aspecte financiare cât și aspecte non-financiare (se referă cu precizie la elementele de responsabilitate socială și cea ecologică), punându-se un accent deosebit pe crearea de bogăție, de valoare în entitatea economică.

În prezent nu s-a ajuns la un consens privind definirea, metodologia și modelele de performanță utilizate, datorită politicilor adoptate de managementul la vârf al entităților economice, influențate la rândul lor și de reglementările legale care se modifică repetat, impactul puternic al politicului asupra proceselor economice, instabilitatea din societate, etc. Nu s-a găsit un model de indici și indicatori care să măsoare și să evalueze toate cele trei dimensiuni ale performanței entității economice (economic, socială și ecologică).

De asemenea, în prezent asistăm la apariția unor elemente specifice noii economii globale (liberalizarea economică, globalizarea, concurența tot mai puternică, dezvoltarea durabilă, criza financiară, trecerea de la economia industrială la economia bazată pe cunoștințe și informații, etc), care au determinat modificarea cerințelor îndreptate către diversele entități economice, precum și diversificarea responsabilităților acestora față de toate categoriile de de interese, față de societate în ansamblul său.

Instrumentele folosite de către entitățile economice în evaluarea performanței sunt indicatorii, care se utilizează pentru a măsura, raporta și îmbunătăți performanța organizației.

Deoarece într-o entitate economică se desfășoară fenomene și procese economice complexe, în vederea măsurării și evaluării performanței, managementul companiei apelează la un sistem de indicatori echilibrat, care să conțină atât indicatori financiari cât și indicatori non-financiari. Noile modele hibride de măsurare a performanței-indicatori financiari-

nonfinanciari, trebuie să satisfacă următoarele condiții primordiale :

- să reflecte realitatea economico-financiară a entităților ;
- să furnizeze informații inteligibile, pertinente, credibile și comparabile ;
- să evidențieze obiectivele și strategia companiei, eficiența activităților desfășurate, capacitatea companiei de adaptare la cerințele pieței în care operează ;
- să ofere recomandări practice pe care entitatea să le poată aplica ;
- să arate satisfacția și motivarea angajaților precum și impactul organizației asupra mediului și societății.

În prezent, investitorii sunt interesați în special de indicatorii financiari ai performanței, dar au început să acorde mai mult atenție și indicatorilor non-economiци, întrucât aceștia pot oferi informații importante privind performanța viitoare a entității economice și credibilitatea conducerii de a îndeplini cu succes așteptările investitorilor.

Trebuie să se pună un accent deosebit pe îmbunătățirea performanței, pe utilizarea unui sistem de indicatori ingenioși, trecerea la un nou management al performanței, mai participativ, care să evidențieze crearea de valoare, de bogăție pentru stakeholderi. În plus, obiectivele utilizatorilor de informație contabilă impun ca indicatorii de măsurare a performanțelor entității economice să fie diferiți.

Sintetizăm în Anexa 3 cei mai importanți indicatori de măsurare a performanțelor, grupați pe categorii de obiective ale utilizatorilor. Constatăm din

analiza acestei anexe că performanța unei entități economice este percepută diferit în funcție de interesele divergente ale utilizatorilor.

Noua gândire economică încearcă să se îndepărteze de analiza tradițională și introduce o serie de noi principii care conduc la maximizarea valorii pentru acționari. În primul rând, menționăm faptul că deciziile economice se fundamentează, din ce în ce mai puțin, pe bugete contabile care pot conține indicatori de performanță ușor de manipulat și se orientează pe strategii și mecanisme de control și acțiune menite să conducă la maximizarea averii acționarilor.

BIBLIOGRAFIE

1. A.Burlaud, C.,Simon, (1997).*Le controle de gestion*. Ed. La Decouverte, Paris
2. C.Brbulescu, C.,Bâgu,(2001).*Managementul producției.Vol.II.Politici manageriale de producție*, Ed.Economic , București,
3. Feleag , N.,(2011).*Guvernanța corporativă în economiile emergente: cazul României*. Economie teoretică și aplicată , Vol.XVIII, Nr.9,
4. Helfert, E., (2001).*Financial Analysis Tools and Techniques-A Guide for Managers*, USA:McGraw Hill,
5. G.Lavalette, M.,Niculescu,(1999).*Strategii de croissances*, Ed. d'Organisation, Paris,
6. M., Niculescu, (2003). *Diagnostic financiar.Vol.2*, Ed.Economic , București,
7. M., Senellart,(1998).*Artele guvernării*. Ed. Meridiane, București,
8. Neely, A.,(1998).*Measuring Business Performance*,London, The Economist Profile Book Ltd.

ANEXE:

ANEXA 1

Tabelul nr1.

De ce este necesar m surarea performan ei ?

Monitorizare	Control	Îmbun t ire	Coordonare	Motivare
M surarea performan ei efectiv înregistrate	Identificarea i diminuarea diferen ei dintre nivelul planificat i cel înregistrat	Identificarea oportunit ilor pentru îmbun t irea situa iei actuale	Oferirea de informa ii pentru procesul decizional i facilitarea comunic rii interne i externe	Încurajarea îmbun t irii continue în cadrul organiza iei

Sursa :Prelucare autor

ANEXA 2

Tabelul nr.2
 Stakeholderii, obiectivele strategice și modul de realizare a performanței entității

Stakeholders	Obiective strategice și modul de realizare a performanței entității
Echipa de conducere	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru acționari ; • evaluarea calității gestionării resurselor ; • capacitate de dezvoltare durabil ; • stabilirea obiectivelor ; • controlul deciziei ; • profituri nete ; • dividende ; • recuperarea investiției ; • notorietate și recunoaștere ; • creșterea valorii acțiunilor ; • creșterea credibilității și a prestigiului companiei ; • responsabilitate socială și de mediu ; • crearea unui climat organizațional plăcut, stimulat, favorizant obținerii de rezultate competitive ; <p><i>Realizarea performanței entității prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • direcționarea salariilor și grupurilor de salariați în vederea realizării obiectivelor previzionate ale companiei ; • folosirea mai deplin și eficace a resurselor entității ; • conștientizarea necesității avantajelor potențiale ale unor relații permanente și echilibrate cu stakeholderii ; • amplificarea vânzărilor și consolidarea poziției pe piața entității ; • păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor companiei ; • realizarea de proiecte și programe de dezvoltare a entității ; • creșterea portofoliului de comenzi ; • posibilitatea printr-unii pe noi piețe ;
Acționari	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru acționari; • dezvoltarea unui climat și unei culturi organizaționale propice performanței; • estimarea într-o manieră fiabilă a valorii întreprinderii și a capacității de remunerare a capitalului investit ; • rentabilitatea capitalului investit și a creșterii valorii de piață a entității; • recuperarea investiției;

	<p><i>Realizarea performanței companiei prin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mărirea capitalului investit; • profit; • dividende; • dezvoltarea entității; • investiții; • respectarea corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu; • amplificarea caracterului tipic al managementului;
Clienți	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru client, în companie; • estimarea calității producției/prestațiilor de care beneficiază precum și continuitatea activității; • orientarea clară către satisfacția și fidelizarea clientului pentru optimizarea veniturilor; • prețuri mici; • informare corectă și la timp; • ratament egal; <p><i>Realizarea performanței companiei prin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • număr; • dinamic; • clienți noi; • clienți pierduți; • dinamica pieței și a cotei de piață; • importanța celui mai mare client; • efectul pierderii celui mai mare client, etc
Utilizatori și beneficiari	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru utilizatori și beneficiari; • luarea în calcul a nevoilor și a așteptărilor tuturor ce sunt în relație cu produsele și serviciile furnizate de entitatea economică.
Întreprinderea însăși	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru entitatea însăși; • performanța sistemelor; • performanța proceselor; • performanța proiectelor-orientate către client. <p><i>Realizarea performanței entității prin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • obiectivele stabilite; • strategiile elaborate; • planurile de acțiune; • evoluția produselor; • calitatea produselor și serviciilor; • top Management; etc.
Creditorii	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • capacitatea de rambursare a împrumuturilor pe termen lung și scurt; • capacitatea de a plăti celelalte obligații financiare; • dobânzi; • comisioane; • profitabilitate;

	<ul style="list-style-type: none"> • bonitate etc
Parteneri	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru parteneri; • relații mutuale benefice; • comenzi și contracte; • plata la timp a facturilor; • încredere; • concurență loial ; etc <p><i>Realizarea performanței companiei prin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • imagine; • bonitate; • promptitudine etc;
Autorități	<p><i>Obiective:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Achitarea cu regularitate a impozitelor și conformitatea cu legislația în vigoare; • investiții; • respectarea legislației; • protecția mediului;
Personal	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru personal ; • formarea unei atitudini proactive; • calitatea activității desfășurate ; • stabilitatea entității pentru asigurarea locurilor de muncă și a salariilor ; • instaurarea relației de încredere mutuală ; • motivarea muncii (prime, promovări) ; • condiții de muncă bune ; • asigurări de sănătate ;etc <p><i>Realizarea performanței entității prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • motivare ; • competențe ; • pregătire ; • perfecționare ; • satisfacția muncii ; • dinamic , etc ;
Familie întreprinzător	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru întreprinzători ; • dezvoltare durabilă ; • calitatea produselor și serviciilor ; • creșterea valorii acțiunilor ; • profituri ; • dividende ; • recuperarea investiției ; etc <p><i>Realizarea performanței prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • calitatea produselor și serviciilor ; • creșterea gradului și eficacității utilizării resurselor proprii ale întreprinzătorului și resurselor împrumutate ;

Colectivitate	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru colectivitate ; • securitatea instalațiilor ; • prezervarea intereselor generațiilor viitoare ; • relații cu colectivitatea ; • locuri de muncă ; • dezvoltarea pieței locale ; • mediu ambiant sănătos ; • sponsorizări ; etc <p><i>Realizarea performanței companiei prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • relațiile cu publicul ; • capacitatea de reacție la sugestiile reclamelor ; • conformarea la diverse norme etc. ;
Sistemul informațional	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • informațiile condiționează viabilitatea companiei ; <p><i>Realizarea performanței companiei prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • transparența, acuratețea, pertinența, disponibilitatea, calitatea etc. informațiilor ;
Sindicatul	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • stabilește motivarea muncii (prime, promovări) ; • condiții de muncă bune ; • asigurări de sănătate ; • stabilitatea entității pentru asigurarea locurilor de muncă și a salariilor ; <p><i>Realizarea performanței entității prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • motivare ; • competențe ; • pregătire ; • perfecționare ; • satisfacția muncii ;
Căminele de Comerț și Industrie, Organizațiile IMM-urilor, Firmele de traininguri ; Consultanți ; Organizații patronale	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru acționari ; • taxele ; • solicitările de servicii ; • sponsorizări ; • diminuarea presiunilor contextuale și a obstacolelor cu care se confruntă compania ; <p><i>Realizarea performanței prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • lobby ; • servicii pe care le oferă companiilor ; • calitatea mediului de afaceri existent ; • stabilirea de relații mai strânse cu reprezentanții acestor instituții, pentru obținerea resurselor financiare, informaționale, materiale etc. mai ușor, mai multe și în condiții de cost superioare ;
Investitorul de risc	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • crearea de valoare pentru acționari ; • creșterea valorii companiei ; • recuperarea investiției ;

	<ul style="list-style-type: none">• dezvoltare durabil ; <p><i>Realizarea performan ei prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• furnizare surse de finan are ;• participare la managementul entit ii
Stakeholderi ocazionali : (instan ele judec tore ti, poli ia, jandarmerie ; procuratura)	<p><i>Obiective :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• crearea de valoare pentru ac ionari ;• formarea i mediatizarea unei bune i atr g toare imagini a entit ii ;• desf urarea activit ii companiei în condi ii optime ;• respectarea legisla iei în vigoare ;• diminuarea substan ial a riscurilor aferente derul rii afacerii ; <p><i>Realizarea performan ei prin :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• servicii pe care le ofer companiilor atunci când entitatea se confrunt cu situa ii sau evenimente deosebite ;

Sursa : Prelucrare autor

Tabelul nr.3
Indicatori de măsurare a performanțelor

Utilizatori	Obiectivele următoare	Indicatori de măsurare a performanțelor
Acționari	<ul style="list-style-type: none"> -determinarea valorii întreprinderii și a capacității de remunerare a capitalului investit; -indici de satisfacție ai acționarilor; -structura rezultatelor; -finanțarea entității economice; -finanțarea companiei; 	<ul style="list-style-type: none"> -profit net și rate construite pe baza acestora; -indicatori care exprimă creșterea de valoare (E.V.A; M.V.A); -randamentul capitalului investit; -cash flow; - marja brută de autofinanțare; -cifra de afaceri; -profit net pe acțiune; -cursul acțiunii; -termenul de introducere de produse noi pe piață; -rata de recuperare al capitalului investit; -resurse/CA prin mijloace proprii; -variația profitului operațional; -cheltuieli indirecte/Cifra de afaceri net ; -variația cheltuielilor financiare;
Manageri	Estimarea obiectivelor strategice și tactice și a gradului de realizare a acestora	<ul style="list-style-type: none"> -indicatori ai utilizării resurselor (indicatorii costurilor și cheltuielilor); -indicatori de rezultate, de eficiență, de eficacitate; -indicatori ai activității (de gestiune) ; -indicatori specifici dezvoltării durabile ;
Creditori	Determinarea capacității întreprinderii de a genera numerar sau echivalente de numerar	<ul style="list-style-type: none"> -indicatori de lichiditate ; -indicatori de solvabilitate ; -indicatori de cash-flow ;
Salariați	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea formei și nivelului remunerării, precum și aprecierea stabilității întreprinderii ; -exigențe legale și reglementate ; -nevoi de securitate, confort, de încredere, de împlinire/realizare, de stimulare, de apartenență, -dezvoltarea competențelor ; 	<ul style="list-style-type: none"> -indicatori ai activității ; -indicatori de eficiență ; -indicele de satisfacție a personalului (valoare perceput >70%); -respectarea dreptului muncii, igienă, securitate, mediu, drept sindical, a drepturilor omului; -prime corelate profitului; -ajustarea retribuției la costul vieții;

	-planificarea resurselor umane ;	-egalitatea de anse; -viziunea strategic a companiei; -programe de educare i formare; -gradul de descriere a funcției, avantaje sociale;
Clien i ; Utilizatori/consumatori ;	-estimarea calit ii produc iei i aprecierea stabilit ii entit ii; -nevoi de securitate i confort; -nevoi de apartenență; -rentabilitatea pe segmentele de piață; -inovare; -cunoștințe despre piață; -dimensiunea gamei de produse; -preț; -poziționare/comunicare;	-indicatori ai calit ii produc iei ; -indicatori ai calit tii totale ; -indicele de satisfacere al clienților, (valoare percepută >80%); -cota de piață; -num r de produse conduse ca lider; -imaginea global a managerilor; -imaginea m rcii; -timpul de rezolvare a reclamațiilor; -num r de clienți; -num r clienți noi, câștigați; -clienții pierduți; -rezultatul evalu rii clienților; -timpul de introducere al produselor noi; -m rci care sprijin avantajele produsului; -cre terea cifrei de afaceri din fidelizarea clienților;
Publicul	-aprecierea dezvolt rii durabile ; -etica i imaginea global ; -implicarea în viața de colectivitate ;	-indicatori specifici dezvolt rii durabile ; -relații cu autorități competente ; -implicare în economia națională i local ; -implicare în formare i educare ; -susținerea activităților sportive i de recreere ; -indicele imaginii globale>70% ; -susținerea acțiunilor medicale și sociale ; -indicele "H.S.E-protecția s n t ții, mediului și siguranța muncii" ;
Entitatea economic	-sistem de informații ; -proces ;	-performanța sistemului informațional ; -accesibilitatea informației și adecvarea pentru viitor ; -num r de procese externalizate ; -productivitate ca cifr de afaceri pe salariat ; -întârzieri datorate lipsei de

		resurse ; -capacitatea de învățare ; -excelența operațională ; -productivitate >12% pe an ; -cota de piață ; -numărul personalului înalt calificat ;
Parteneri (furnizori)	-relații de parteneriat cu furnizorii ; -performanța partenerilor ;	-număr de contracte de parteneriat ; -număr de reclamații și conflicte pe parteneri ; -implicarea partenerilor în activitatea companiei ; -capacitatea de adaptare a partenerilor la tehnologiile viitoare ; -asigurarea calității produselor/serviciilor ;

Sursa : Adaptare după M., Niculescu, *Diagnostic financiar*, Vol.2, Ed. Economică, București, 2003, p.46