

**Alexandra DĂNILĂ**

---

**PERFORMANȚA FINANCIARĂ A ÎNTREPRINDERII**

Alexandra DĂNILĂ

# PERFORMANȚA FINANCIARĂ A ÎNTREPRINDERII



**Editura UNIVERSITARIA**  
Craiova, 2014



**Editura PROUNIVERSITARIA**  
București, 2014

**Referenți științifici:**

Prof. univ. dr. Alexandru NEGREA  
Conf. univ. dr. Irena MUNTEANU

Copyright © 2014 Editura Universitaria  
Copyright © 2014 Editura Pro Universitaria  
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria  
și Editurii Pro Universitaria.

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României****DĂNILĂ, ALEXANDRA**

**Performanța financiară a întreprinderii / Alexandra**  
Dănilă. - Craiova : Universitaria ; București : Pro Universitaria,  
2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-14-0877-1

ISBN 978-606-26-0144-7

## CUVÂNT ÎNAINTE

Problematika cunoașterii și măsurării performanței întreprinderii reprezintă un element esențial pentru aprecierea și îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților economice. Mutațiile intervenite la nivelul mediului economic în ultimele două decenii au modificat semnificativ modul de abordare al performanței întreprinderii, astfel că numeroase teorii din domeniu au fost adaptate noii realități economice, și, în anumite cazuri, completate de noi teorii. În cadrul acestei lucrări este realizată o amplă analiză comparativă a tuturor acestor teorii, ele reprezentând punctul de plecare în cercetarea întreprinsă.

Amplele dezbateri pe tema performanței întreprinderii au demonstrat faptul că aceasta este o temă incitantă, care ridică în majoritatea întreprinderilor o serie întregă de întrebări, de controverse și de probleme legate de modul de măsurare și evaluare, dar mai ales de gestionare a acesteia.

Cercetarea prezentată în cadrul acestei lucrări continuă șirul cercetărilor care s-au efectuat în domeniul performanței întreprinderii, cu precădere a celei financiare, dorind a evidenția noi posibilități de îmbunătățire a acesteia ca urmare a aspectelor identificate la nivelul sectorului turismului din România. Această lucrare, prin conținutul său, dorește a adăuga un plus de cunoștințe în domeniul performanței întreprinderii, contribuind, deopotrivă, la îmbunătățirea literaturii de specialitate și la identificarea unor viitoare direcții de cercetare.

Doresc să adresez pe această cale cele mai sincere mulțumiri domnului profesor universitar doctor Paraschiv Vagu, fără ale cărui sfaturi prețioase nu aș fi finalizat cu succes acest demers.

*Autoarea.*

# CAPITOLUL I

## PERFORMANȚA ÎNTREPRINDERII

***1.1. Conceptul de performanță a întreprinderii***

***1.2. Performanța - o abordare contabilă***

***1.3. Perspectiva managementului asupra performanței***

***1.3.1. Modelul Sink și Tuttle***

***1.3.2. Modelul Balanced Scorecard***

***1.3.3. Matricea de performanță***

***1.3.4. Modelul matricei de rezultate și determinanți***

***1.3.5. Piramida performanței***

***1.3.6. Prisma performanței***

***1.3.7. Spirala descendentă a performanței***

### **1.1. Conceptul de performanță a întreprinderii**

Fără îndoială, performanța a reprezentat și reprezintă în continuare o preocupare continuă a managementului oricărei întreprinderi. Ce este însă performanța? Cum poate fi aceasta definită?

Pornind de la originea cuvântului „performanță”, acesta provine din limba latină (*performare*) și semnifică a finaliza o acțiune propusă. În Franța secolului al XIII-lea, cuvântul „parformance” era utilizat cu sensul de „a îndeplini, a executa”. Limba engleză a preluat acest cuvânt la sfârșitul secolului al XV-lea tot cu sensul de „a realiza, a executa, a îndeplini” o activitate. Fără a încerca să facem o interpretare literară a cuvântului, s-au identificat în teoria economică mai multe niveluri de înțelegere a performanței întreprinderii. Primul dintre acestea face referire la randamentul sau rentabilitatea întreprinderii. Acesta face referire la măsura contabilă și financiară a performanței sau a eficienței, acestea conducând la ideea de rezultat optim. Cel de-al doilea nivel face referire la indicatorii eficacității sociale unde noțiunea de conflict reprezintă punctul de plecare în aprecierea sa. Este vorba de aprecierea climatului social al societății. A treia direcție de înțelegere a performanței se referă la domeniul organizațional.

Așadar, există, în teoria economică, o multitudine de păreri în ceea ce privește definirea conceptului de performanță a întreprinderii, astfel că nu există o definiție general acceptată în acest sens. Prin urmare, unii economiști abordează performanța din perspectiva obiectivelor urmărite de întreprindere, referindu-se la gradul de atingere al acestora, alții o privesc ca și măsură a valorii create de întreprindere, în timp ce o ultimă categorie consideră performanța în termeni de productivitate și eficacitate a activității întreprinderii. În consecință, vom prezenta în continuare diferitele accepțiuni ale termenului de performanță, așa cum au fost acestea delimitate de-a lungul secolului trecut, ajungând până la abordările moderne ale performanței.

A) O primă categorie de cercetători definesc performanța prin prisma obiectivelor întreprinderii. Astfel, pornind de la viziunea asupra firmei ca și „grup de persoane care derulează activități comune orientate spre realizarea unui sau unor obiective”<sup>1</sup>, **R. Tannenbaum și H. Shimdt** consideră că performanța reprezintă „*gradul în care o organizație, ca un*

---

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a III-a, Editura Tribuna economică, București, 2007, p.71.

*sistem social, cu anumite resurse și mijloace, își realizează obiectivele*<sup>2</sup>. În această accepțiune, **performanța implică analizarea ei în raport cu scopul urmărit**, necesitând existența unor referințe (interne sau externe) față de care să se facă raportarea. Această primă apreciere a performanței este însă încărcată de subiectivitate, întrucât depinde în totalitate de obiectivele urmărite de întreprindere. Astfel, întreprinderile care și-au propus obiective modeste pot aprecia performanța ca fiind ridicată, în cazul în care gradul îndeplinirii obiectivelor este ridicat, în timp ce alte întreprinderi pot aprecia același nivel al performanței ca fiind redus, relativ la gradul scăzut al îndeplinirii unor obiective mult mai ambițioase. Ca urmare, același nivel al performanței poate fi apreciat în mod diferit.

Aceiași R. Tannenbaum și H. Shimdt au studiat performanța organizațională folosind măsurători de ordin cantitativ. Ei au descris performanța unei organizații economice prin prisma gradului de atingere a obiectivelor și concentrându-se asupra „productivității muncii, profitului net, gradului în care organizația își îndeplinește misiunea și succesul ei este în menținere sau în creștere”<sup>3</sup>.

O definiție similară propun și **G. Lavalette** și **M. Niculescu**, arătând că performanța întreprinderii urmărește „realizarea obiectivelor organizaționale indiferent de natura și varietatea lor”<sup>4</sup>. Astfel, performanța, în opinia lor, depinde doar de gradul de îndeplinire al obiectivelor, fără a se ține cont de specificul fiecărei întreprinderi. Totuși, revenind asupra semnificației noțiunii de performanță, aceiași autori o descriu ca fiind „o stare de competitivitate a întreprinderii, atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență care îi asigură o prezență durabilă pe piață”<sup>5</sup>. Prin urmare, conform acestei ultime definiții, performanța unei întreprinderi este rezultanta eficienței și eficacității activităților desfășurate de aceasta. Este necesar însă a se preciza în acest context ce se înțelege prin noțiunile de eficiență și eficacitate. Eficiența, așa cum o definește Peter Drucker, înseamnă “a face lucrurile în mod corect”<sup>6</sup>, în timp ce eficacitatea înseamnă

---

<sup>2</sup> Tannenbaum, R., Shimdt, H., *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review, 2009, p.133.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Lavalette G., Niculescu M., *Les strategies de croissance*, Editura d'Organization, Paris, 1999, p.228.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Drucker., P., *The practice of management*, Harper Business, 1993, în Eisenberg, J., *Turnaround Management: A manual for profit improvement and growth*, McGraw-Hill, New York, 1972, p.61.

## **Performanța financiară a întreprinderii**

---

„a face lucrurile corecte”<sup>7</sup>. Astfel, în termeni economici, eficiența implică fie maximizarea rezultatelor obținute având dată o anumită cantitate de resurse (maximizarea valorii), fie minimizarea cantității de resurse utilizate în scopul de a obține un anumit rezultat (minimizarea costurilor). Părerii similare cu accepțiunea performanței ca sumă a eficienței și eficacității au fost expuse și de alți autori: Mărgulescu (1994), Burlaund și Simion (1999), Anthony et al. (2003).

Definiția propusă de **A. Bourguignon** asupra performanței este aplicabilă atât la nivelul unei întreprinderi, cât și la nivel individual: „este performant acela care își atinge obiectivele”<sup>8</sup>. Considerăm că această definiție, pe cât de simplă este, pe atât de ambiguu și incomplet definește conceptul de performanță. A îndeplini obiectivele nu înseamnă întotdeauna a fi performant întrucât obiectivele pot fi atinse și cu prețul sacrificării anumitor factori implicați în atingerea lor (de exemplu, creșterea cotei de piață poate fi obținută prin scăderea prețului produselor ca urmare a utilizării unor materii prime de calitate inferioară, sau, îmbunătățirea rezultatelor financiare poate fi realizată prin scăderea salariilor angajaților).

Pornind de la această definiție, A. Bourguignon subliniază faptul că este necesar a se stabili modul de măsurare a performanțelor unei întreprinderi, ale unei activități, ale unui produs sau ale unui individ. În acest sens, optica financiară asupra măsurării performanței poate reprezenta o soluție, însă aceasta nu este și suficientă pentru a aprecia în mod pertinent performanța unei întreprinderi. De aceea, considerăm oportună luarea în considerare nu numai a factorilor cuantificabili monetar în aprecierea performanței întreprinderii, ci și a unor factori de ordin non-financiar, imposibil de cuantificat monetar, al căror efect agregat reflectă performanța într-o măsură mai bună, așa cum este evidențiat în cadrul subcapitolului 2.3.

Pentru **M. Lebas**, „performanța reprezintă ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat”<sup>9</sup>. Conform definiției date acesta, performanța apare ca urmare a stabilirii unui scop și a întreprinderii unei acțiuni într-un anumit sens pentru a obține un rezultat. Considerăm, și în acest caz, că performanța a fost incomplet definită, ca fiind un simplu

---

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Bourguignon, A., *Performance et controle de gestion*, Encyclopedie de Comptabilite, 2000, p.934.

<sup>9</sup> Lebas, M., *Oui, il faut définir la performance*, Revue Française de Comptabilité, No.226, 1995, pp.67-68.



rezultat al unei acțiuni, fără a se face referire la mijloacele concrete utilizate în obținerea respectivului rezultat.

B) Privită dintr-o a doua perspectivă, performanța este definită prin prisma valorii create de întreprindere. În acest sens, **P. Lorino**<sup>10</sup> (2003) arată că performanța reprezintă „tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la realizarea obiectivelor strategice” ale întreprinderii, precum și „*tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la ameliorarea cuplului valoare - cost, și nu doar ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la creșterea valorii*”. Definierea performanței nu se mai rezumă deci la obținerea rezultatelor dorite de întreprindere, ci este privită acum prin prisma cuplului valoare - cost. În acest context, cuplul valoare - cost poate fi îmbunătățit prin diminuarea costurilor, pe de o parte, și creșterea valorii întreprinderii, pe de altă parte, ambele acțiuni fiind necesare a se realiza în mod concomitent.

Noua abordare a performanței prin prisma creării de valoare are la bază un adevăr general valabil, și anume acela că întreprinderile creează valoare numai în măsura în care are loc remunerarea capitalului la o rată de rentabilitate superioară costului acestuia.

Într-un mod similar, **J.M. Stern, J.S. Shiely și I. Ross** arată că performanța este „*un nivel instabil al potențialului unei întreprinderi, obținut ca urmare a optimizării relației valoare–cost și care face ca întreprinderea să fie competitivă pe anumite sectoare strategice.*”<sup>11</sup> Optimizarea relației valoare - cost, așa cum arată literatura de specialitate în domeniu, se materializează în adăugarea de valoare economică (engl. Economic Value Added), valoare de piață (engl. Market Value Added) sau valoare de management (engl. Value Added Management). Considerăm, în acest context, importanța creării de valoare de către întreprindere, admitând că aceasta este cea care conduce în realitate la obținerea performanței, astfel că atingerea obiectivelor fără crearea de valoare nu poate fi considerată performanță.

---

<sup>10</sup> Lorino, P., *Methodes et pratique de la performance*, Editura d'Organisation, 2003, p.130.

<sup>11</sup> Stern, J.M., Shiely, J.S., Ross, I., *The EVA challenge - implementing value-added change in an organization*, Wiley Publishing, 2001, p.45.

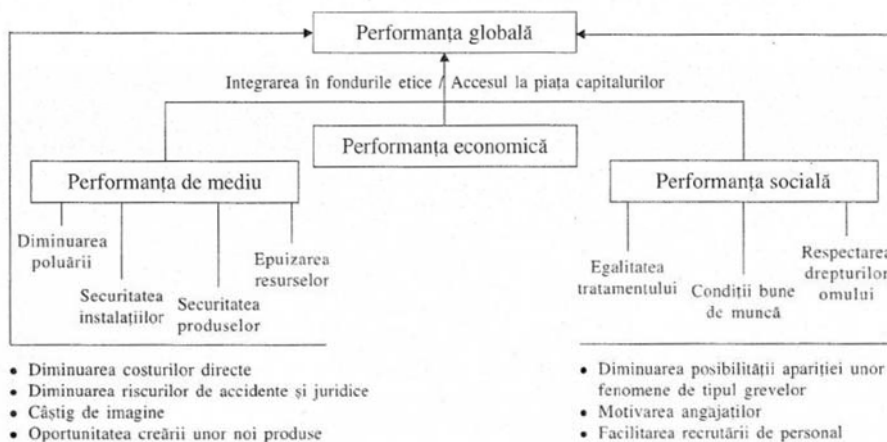


Figura 1.1. - Performanța globală a întreprinderii.

[Sursa: Reynaud, E., „*Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique*”, p.15.]

În viziunea lui **E. Reynaud**<sup>12</sup>, performanța globală a întreprinderii este reprezentată de totalitatea performanțelor economice, performanțelor sociale și de mediu (vezi figura 1.1.). Astfel, performanța apare ca urmare a rezultatelor financiare obținute de întreprindere, dar și ca urmare a acțiunilor acesteia în sensul protejării angajaților și a mediului ambiant.

Considerăm că această teorie a adus îmbunătățiri semnificative asupra conceptului de performanță, prin evidențierea laturii sale sociale și de mediu. Totuși, identificăm ca aspect negativ al acestei definiții limitarea laturii sociale la nivelul angajaților întreprinderii, astfel că dimensiunea socială a performanței nu ia în considerare acțiunea celorlalți factori sociali implicați - acționariat, management, clienți, parteneri.

C) O ultimă categorie de specialiști definesc performanța prin prisma productivității și a eficienței activității întreprinderii. Astfel, M. Lebas arată că performanța nu există decât dacă aceasta poate fi măsurată, și în nici un caz, nu poate fi limitată la cunoașterea unui singur rezultat. Astfel, rezultatele obținute vor fi evaluate prin comparare cu rezultatele așteptate sau cu anumite rezultate etalon (**H. Bouquin**<sup>13</sup>), pentru a se putea realiza o

<sup>12</sup> Reynaud, E., *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 2003, p.15.

<sup>13</sup> Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p.508.