

MODELAREA PERFORMANȚEI ECONOMICO-FINANCIARE A ÎNTREPRINDERII



**EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA, 2012**

Introducere	5
--------------------------	----------

Capitolul 1

DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND PERFORMANȚA ECONOMICO-FINANCIARĂ	11
--	-----------

1.1. Poziționări și fundamentări teoretice în definirea noțiunii de performanță ..	11
--	----

1.2. Elemente integrate în conceptul de performanță economico-financiară	21
--	----

1.2.1. Performanța economico-financiară între conceptele de rezultat și cash-flow.	22
--	----

1.2.1.1. Rezultatul contabil – expresie a performanței financiare	22
---	----

1.2.1.2. Conceptul de rezultat global – o altă dimensiune a performanței financiare	28
---	----

1.2.1.3. Cash flow-ul, noua expresie a performanței economico-financiare?	33
---	----

1.2.2. Corelația eficiență – eficacitate în aprecierea performanței. Convergențe și intrigi	38
---	----

1.2.3. Performanța prin crearea de valoare	43
--	----

1.2.4. Performanța socială – perspectivă esențială în dezvoltarea sustenabilă a firmelor	48
--	----

1.3. Situațiile financiar – contabile, suportul informațional al măsurării performanței întreprinderii	51
--	----

1.3.1. Delimitări normative privind situațiile financiare	51
---	----

1.3.2. Prezentarea situațiilor financiare: conținut și particularități în oglindirea poziției și performanței financiare a întreprinderii	58
---	----

Capitolul 2

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ ȘI MODALITĂȚI DE CUANTIFICARE A PERFORMANȚEI ECONOMICO-FINANCIARE	71
--	-----------

2.1. Semnificația măsurării performanței întreprinderii	71
---	----

2.2. Evoluția mecanismului și a instrumentelor de măsurare a performanței economico-financiare	75
--	----

2.3. Sistemul de indicatori ai performanței: caracteristici și compoziție	82
---	----

2.3.1. Indicatori financiari de caracterizare a performanței	85
--	----

2.3.1.1. Indicatori care exprimă rezultatele activității întreprinderii	85
---	----

2.3.1.2. Indicatori ai potențialului de finanțare a firmei	90
--	----

2.3.1.3. Instrumente de măsură a performanței financiare bazate pe metoda ratelor	94
---	----

2.3.1.4. Indicatori bazați pe crearea de valoare	101
--	-----

2.3.2. Indicatori non - financiari utilizați în măsurarea performanței întreprinderii	110
2.4. Moduri de utilizare a indicatorilor de performanță. Limite imputate și posibilități de îmbunătățire a acestor indicatori.....	119

Capitolul 3

EVALUAREA ȘI APRECIEREA PERFORMANȚEI ECONOMICO- FINANCIARE LA NIVELUL ÎNTREPRINDERILOR ROMÂNEȘTI	133
3.1. Aspecte teoretice ale metodologiei de cercetare utilizată	133
3.2. Alegerea obiectului cercetării.....	134
3.3. Generarea eșantionului de testat.....	134
3.4. Elaborarea chestionarului	139
3.5. Analiza și interpretarea rezultatelor obținute în urma cercetării efectuate	141

Capitolul 4

MODEL ECONOMETRIC PRIVIND PERFORMANȚA ECONOMICO- FINANCIARĂ	165
4.1. Abordări teoretice privind modelarea econometrică	165
4.1.1. Regresia liniară multiplă – procedeu al statisticii inferențiale	166
4.1.2. Modele de regresie neliniare	173
4.2. Construirea unui model econometric.....	178
4.2.1. Scopul demersului nostru experimental	178
4.2.2. Selecția variabilelor modelului.....	181
4.2.2.1. Variabila endogenă a modelului de regresie: rata rentabilității economice	181
4.2.2.2. Indicatori financiari de performanță, potențiale variabile exogene pentru model	186
4.2.3. Formularea ipotezelor de testat	190
4.2.4. Fundamentarea practică a unui model de regresie liniară multiplă	191
4.2.5. Prelucrarea și îmbunătățirea modelului liniar	202
4.3. Modelul de regresie a performanței-importanță și utilitate în fundamentarea deciziilor la nivelul unei firme.....	207
Concluzii.....	219
Bibliografie.....	227
Anexe.....	239

DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND PERFORMANȚA ECONOMICO-FINANCIARĂ

1.1. Poziționări și fundamentări teoretice în definirea noțiunii de performanță

Performanța nu este o noțiune ușoară. În pofida abundenței și a varietății de accepțiuni și domenii în care este utilizată, performanța rămâne un concept greu de definit, cu un caracter ambiguu, abstract și subiectiv. O simplă căutare pe World Wide Web dezvăluie peste 170.000 de site-uri dedicate acestei noțiuni, performanța fiind o temă larg dezbătută atât în practică cât și în domeniul cercetării academice, însă rezultatele converg către un caracter multidimensional, interdisciplinar al cuvântului, neexistând unanimitate în definirea sa.

Am remarcat faptul că, în pofida frecvenței de utilizare a termenului, înțelesul său exact este rareori definit de către autori, chiar și atunci când tema principală a lucrării o reprezintă performanța. În lumina acestei realități ne aliniem opiniei lui C. Bourguignon¹ și apreciem că *performanța este un “cuvânt valiză”* în care fiecare plasează înțelesul, semnificația, sensul care îi convine, lăsând contextul să aibă grija de definiție.

Folosirea contextului pentru a clarifica semnificația termenului poate ajuta la crearea unei baze de discuții, dar, de asemenea poate genera definiții ambigue. Cu toate că ambiguitatea poate fi uneori benefică, interpretări diferite ale aceleiași realități pot conduce la interacțiuni benefice (creative), din care să reiasă o nouă semnificație a termenului, în același timp însă, este posibil ca interpretările diferite ale aceleiași realități să fie contraproductive, doar consumatoare de resurse. Iată de ce vom încerca în continuare să pornim pe drumul cunoașterii performanței, cu scopul de a identifica elementele pe baza cărora performanța poate fi definită și gestionată, pentru ca apoi, să încercăm, să dăm o definiție proprie a performanței.

Noțiunea de performanță este de origine latină, însă semnificația sa provine din limba engleză. Cuvintele cele mai apropiate de noțiunea de

¹ Citat de A.D. Neely, „Business performance measurement: theory and practice”, Cambridge University Press, 2003, pag. 67

performanță sunt: „performare” din latină, „to perform” și „performance” din limba engleză. În „Dictionnaire fiduciaire. Organization et gestion” sensul cuvântului „performare” este acela de a realiza în întregime un lucru, iar „to perform” a realiza un lucru cu regularitate, metodă, aplicare, executare, a conduce la realizarea sa de o manieră convenabilă.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește performanța ca pe „un rezultat (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă; o realizare deosebită într-un domeniu de activitate; cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, o mașină, de un aparat etc.”. Modul în care Dicționarul Explicativ al Limbii Române detaliază substantivul „performanță” relevă însăși originea acestui termen și anume, că performanța provine din domeniul mecanicii și al sportului. De fapt, noțiunea de performanță a fost utilizată încă de la începutul secolului XX pentru a caracteriza prin indicatori numerici, posibilitățile sau randamentul ridicat al unei mașini. Performanța mașinilor este explicată prin referire la obiective. De la mijlocul secolului XX, cuvântul performanță desemnează rezultatele obținute de un atlet într-o cursă sau ale unei echipe sportive. **Deci, termenul performanță a fost preluat din universul mecanicii și al sportului și utilizat apoi pentru caracterizarea rezultatelor foarte bune înregistrate și în alte domenii ale activității umane.** În aceste condiții sensul noțiunii de performanță s-a schimbat de-a lungul timpului, devenind un termen polisemantic, cu sensuri variate, în funcție de domeniile în care este utilizat.

În cele mai multe cazuri, performanța este asociată cu rezultatul pozitiv al unei acțiuni sau cu o acțiune care conduce la succes. Performanța sportivă, la fel ca și performanța organizațională, surprinde capacitatea individului de a progresa grație unor eforturi constante. Performanța înseamnă competitivitate, acțiune, efort continuu, reușită, fiind optimizarea prezentului și proiecția viitorului. Kane² (1996) argumenta că performanța este ceea ce individul lasă în urma lui și care există dincolo de scopul urmărit. Prelungind raționamentul, performanța „se construiește pe tot parcursul desfășurării unui proces, din momentul definitivării planului de acțiune până în momentul finalizării, al realizării obiectivelor strategice”³.

Aspectele prezentate în cadrul acestui paragraf ne permit formularea concluziei că **performanța este rezultatul unei construcții în mod deliberat, a unui efort continuu, a cărui prezență stimulează fără încetare procesul de reușită.**

² Citat de M. Armstrong, „Performance management: Key strategies and practical guidelines”, Kogan Page Limited, Londra, 2004, pag. 3

³ Ph. Lorino, „Le controle de gestion strategique. La gestion par les activites”, Editions Dumond, Paris, 1991, pag.43.

Așadar, performanța este o acțiune orientată, care se exprimă printr-un verb. Considerarea performanței drept substantiv (performanță) sau numeral (o performanță) presupune exprimarea acesteia ca pe un eveniment, în schimb, în cele mai multe utilizări ale sale (atât în teorie cât și în practică), termenul performanță este expus fie ca o acțiune (performanța obținută, optimizarea performanței), fie ca un rezultat, fie, ambele variante.

Performanța trebuie să fie calificată ca fiind bună sau rea. Nici un semnal de performanță nu este intrinsec în sine. A. Burlaud, J.Y. Eglan și P. Mikita, în lucrarea „Dictionaire de gestion” (1999), afirmău că același rezultat poate fi considerat ca o bună performanță dacă obiectivul este modest sau o proastă performanță dacă obiectivul este ambițios. Deci, trebuie să fie întotdeauna o comparație pentru a califica performanța. Dacă, de exemplu, noi considerăm că promptitudinea în livrare este un parametru descriptiv al performanței unei organizații, nu putem decide dacă 15% din ordinele livrate cu trei zile întârziere constituie un aspect nefavorabil sau nu. Noi nu putem decide dacă o reducere ulterioară a întârzierilor de la 15% la 13% este cu adevărat o îmbunătățire sau nu. Pentru a interpreta aceste date trebuie să cunoaștem rezultatele anterioare ale organizației precum și ceea ce concurenții, sau alți prestatori de servicii similare fac. Deci, ***performanța nu poate fi scoasă din procesul comparativ. Performanța nu există în sine, ea fiind întotdeauna rezultatul unei comparații.***

Privirea performanței prin prisma comparației cu ceva/cineva practic traduce un pic din complexitatea termenului. Dacă pentru a fi performant ceva trebuie comparat, atunci se impune definirea și selecția criteriilor de comparație. Acestea sunt, fie variabile interne (un rezultat sau un obiectiv de succes al unei perioade trecute), fie variabile externe (rezultatele obținute de firmele concurente).

Din această abordare ***am desprins ideea că performanța este funcție de obiectivele strategice fixate, neputându-se vorbi de performanță în lipsa unei baze de comparație.***

Raportarea la un referențial constituie una din cerințele conceptului de performanță, iar identificarea unui optim reprezintă o problemă deschisă în teorie și practică. Alegerea unui referent este însă o decizie semnificativă, cu consecințe pe termen mediu și lung. Ceea ce este performant într-o situație dată, caracterizată printr-o anumită bază de comparație, poate să nu fie performant într-o altă situație, caracterizată printr-un referent distinct. *Altfel spus, atât baza de comparație cât și performanța au un caracter dinamic, tranzitoriu. Performanța nu este un eveniment static. Ea trebuie privită și urmărită în dinamică, ca parte componentă a procesului continuu de creare de valoare a firmei.* O întreprindere este performantă numai în măsura în care poate reproduce rezultatul pozitiv în viitor.

În contextul celor prezentate anterior considerăm că termenul performanță trebuie să fie rezervat pentru ***suma proceselor care conduc la rezultate favorabile viitoare, performanța fiind funcție de aptitudinea de a obține rezultate viitoare în condiții de progres și eficiență.***

Țintirea performanțelor se constituie în mecanismul de declanșare a perfecționării, îmbunătățirii proceselor și implicit a rezultatelor companiei. Pentru aceasta însă, se impune ca ***performanța să fie măsurată***, exprimată printr-un număr sau o expresie care permite comunicarea rezultatelor obținute. Având în vedere principiul conform căruia nu se poate controla și îmbunătăți decât ceea ce se cunoaște, ***considerăm că măsurarea performanței este o caracteristică esențială în definirea noțiunii de performanță în sine.***

Procesul de măsurare a performanțelor firmei trebuie privit ca un proces continuu, dinamic, ce implică cunoașterea obiectivelor sau a țințelor propuse și compararea acestora cu nivelul realizărilor proprii, în vederea stabilirii procentului de îndeplinire/ neîndeplinire a obiectivelor. În acest scop performanța se exprimă *printr-un set de parametri sau indicatori complementari, și/sau uneori contradictorii, dar care descriu procesele prin care variate tipuri de ieșiri/rezultate sunt realizate*⁴. Așadar, instrumentele de măsurare a performanței sunt semne vitale care ne indică cât de bine ne-am descurcat în raport cu ceea ce ne-am propus.

Literatura de specialitate prezintă și dezvoltă numeroși indicatori de măsurare a performanței economico-financiare a agenților economici, însă problematica aferentă acestei categorii de indicatori o vom trata într-un capitol ulterior.

Chiar și după selectarea indicatorilor de descriere a performanței, nivelul acestora nu capătă importanță decât atunci când unul sau mai mulți utilizatori îl folosesc într-un proces decizional. În caz contrar, când valorile respectivilor indicatori nu se constituie în suportul informațional al nici unui act decizional, informația oferită de aceștia este irelevantă.

Nu putem omite nici faptul că, în general, performanța este definită diferit de fiecare actor din viața unei firme, în funcție de obiectivele, interesele și perspectivele sale. Diversitatea de interpretări și sensuri ce pot fi asociate performanței complică și mai mult procesul de definire a acesteia. O descriere a performanței din perspectiva contabilității nu va corespunde intereselor utilizatorilor preocupați de latura operațională a afacerii. Cu atât mai puțin, o asemenea descriere va răspunde preocupărilor acționarilor sau

⁴ Adaptare după R.S. Kaplan, și D.P. Norton, „The balanced scorecard: measures that drive performance”, Harvard Business Review, nr. 92105 ian.-feb.1992, pag. 71-79

utilizatorilor interesați de efectul social al firmei. Chiar dacă contextul decizional este același, utilizatorii cu orizonturi diferite de timp și interes, nu vor defini performanța în aceeași manieră. Astfel, managerii sunt orientați asupra performanței globale a firmei, investitorii actuali și potențiali percep performanța prin prisma rentabilității investiției lor, creditorii, prin lichiditatea și solvabilitatea firmei, iar clienții și salariații prin stabilitatea firmei.

Această observație ne conduce la concluzia că ***performanța organizațională este întotdeauna atașată la un domeniu de responsabilitate, fiind descrisă diferit în funcție de utilizatorii setului de informații***. Diferitele puncte de vedere cu privire la performanță ne ajută însă să înțelegem dificultatea cu care performanța poate fi identificată, măsurată și gestionată la nivelul întreprinderii. Așadar, performanța capătă semnificație numai în cadrul unui proces de luare a deciziilor, fiind utilizați diferiți indicatori pentru a o descrie. Contradicțiile între indicatori sunt inevitabile, astfel că, performanța va fi din nou rezultatul unei interpretări subiective în funcție de context, în care managerii sau utilizatorii de informații vor decide cu privire la parametrii cheie de performanță. Prin urmare, este esențial să se admită că ***performanța nu are o definiție unică într-o organizație și că instrumentele utilizate pentru măsurarea acesteia se află în strânsă corelație cu obiectivele fiecărei părți interesate***.

Măsurarea performanțelor nu este un obiectiv în sine ci un mijloc utilizat de întreprinderi pentru progres, al cărui scop este de a identifica punctele tari și slabe ale activității desfășurate, precum și a oportunităților de îmbunătățire a acestora în viitor. A optimiza performanța unei întreprinderi înseamnă ameliorarea relației valoare/cost, răspunzând la două obiective:

- Aptitudinea de a realiza produsul sau serviciul. Este vorba de atingerea obiectivelor fixate în termeni de cost și de rentabilitate și comparația între realizări și previziuni;
- Aptitudinea de a progresa. Este vorba de noțiunea de progres continuu, obținut în timp.

Atât măsurarea cât și controlul performanțelor reprezintă procese ce se desfășoară permanent în cadrul organizației pentru buna funcționare a acesteia. Evaluarea și controlul performanței prezintă relevanță atâta timp cât informațiile primite de manager sunt corecte și complete iar derularea programelor decurge conform planului stabilit. A performa înseamnă „realizarea obiectivelor organizaționale, indiferent de natura și varietatea lor”⁵. Succesul unei afaceri depinde de abilitatea managementului de a

⁵ A. Bourquignon, „Performance et contrôles de gestion in Encyclopédie de comptabilité, contrôles de gestion et audit”, Ed. Economica, Paris, 2000, pag. 934

sincroniza, ancora și realiza toate obiectivele de performanță, printr-o strategie de business unitară și eficientă.

Tot într-o abordare din punct de vedere strategic a conceptului de performanță, B. Colasse⁶ consideră că performanța unei întreprinderi poate fi redată prin accepțiuni precum: *creștere, rentabilitate, productivitate, randament*.

La aceeași concluzie a ajuns și J.H. Jacob, acesta susținând că „în obținerea performanței globale, la nivel fizic se caută productivitatea, la nivelul pieței competitivitatea, iar la nivelul financiar rentabilitatea”⁷; și, în plus față de Pottier, acesta consideră că, în evaluarea performanței firmei trebuie avut în vedere și aspectul social al acesteia.

Subliniind, de asemenea, aspectul strategic al performanței, J. F. Audroing definește performanța unei întreprinderi ca fiind „rezultatul punerii în operă a unei strategii compozite (piață, amonte, aval) în concurență cu alte strategii date de ambițiile rivalilor”⁸.

Prelungind raționamentul acestor viziuni, *performanța poate fi privită drept expresia bogăției create de întreprindere ca rezultat al punerii în practică a unei strategii globale viabile, ce-i permite acesteia valorificarea resurselor atrase și a oportunităților mediului de afaceri concurențial, în condițiile satisfacerii așteptărilor tuturor partenerilor săi și al supraviețuirii ei pe termen lung*.

Profesorii C. Bărbulescu și C. Băgu, în „Managementul producției”, afirmă că performanța reprezintă *acel nivel al celor mai bune rezultate obținute*⁹.

Aceiași autori prezintă și un model al unei firme de înaltă performanță care are la bază următorii factori:

- Resursele necesare producției (tehnice, energetice, materiale, umane, financiare);
- Procesele de muncă efectuate în cadrul firmei;
- Latura organizatorică a întreprinderii (structura organizatorică și cultura firmei);
- Beneficiarii afacerii (stakeholders).

⁶ B. Colasse, „Analyse financière d'entreprise”, Ed. La Decouverte, Paris, 1999, pag. 23

⁷ J.H. Jacot - „De la trilogie: productivité, compétitivité, rentabilité à l'évaluation sociale de la performance industrielle”, articol publicat în: „Entreprise et performance globale”, Ed. Economica, Paris, 1997, pag. 29

⁸ J.F. Audroing - „La décision stratégique”, Ed. Economica, Paris, 2000, pag. 38

⁹ C. Bărbulescu, C. Băgu, „Managementul producției, vol II-Politici manageriale de producție”, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, pag. 55

Referindu-se la cauzele generatoare ale performanței economice, J. J. Lambin consideră că *aceasta depinde de capacitatea firmei de a răspunde nevoilor consumatorilor și de a acționa în funcție de evoluția pieței și de posibilitățile oferite de tehnologie*¹⁰, în timp ce L. Labrousse¹¹ susține că o întreprindere performantă este: *o întreprindere care a știut să se plaseze și să exploateze un crenel și care prin urmare a cunoscut și cunoaște o expansiune destul de remarcabilă; o întreprindere care a știut să se facă față concurenței străine; o întreprindere bine administrată care a știut să măsoare efortul său productiv la cele mai mici costuri; o întreprindere care a știut să mențină propria sa expansiune și care prin know-how-ul industrial și managerial aduce un veritabil serviciu colectivității.*

În urma studierii tuturor acestor lucrări de specialitate, dedicate, într-o măsură mai mare sau mai mică, conceptului de performanță economico-financiară, *apreciem că definirea, cunoașterea, evaluarea și diagnosticul performanței economico-financiare reprezintă un proces dificil, complex, plin de subiectivism și aprecieri personale, dar absolut necesar la nivelul oricărei entități economice. Aceasta întrucât, înființarea, funcționarea și supraviețuirea oricărei întreprinderi, au la bază condiția de performanță, fie ea financiară, socială, sau de orice altă natură.*

În concluzie, sintetizând toate aspectele prezentate până acum, conchidem că performanța poate fi abordată și definită, pornind de la următoarele elemente: obiective, efort continuu, potențial de realizare, rezultate, sistem de măsurare (indicatori de exprimare a performanței), compararea rezultatului cu un referențial bine delimitat (intern sau extern, ales sau impus), progres (a face mai bine decât ultima dată), hotărâre și interpretare, comparație, analiză, decizie.

Considerând aceste elementele *drept elemente logice ale performanței economico-financiare*, concluzia noastră poate fi redată de forma:

¹⁰ J.J Lambin „ Le marketing stratégique ”, 2^e édition, Mc Graw – Hill, Paris ,1989, pag. 85

¹¹ Citat de I. Jianu, „Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii”, Ed. CECCAR, București, 2007, pag. 16

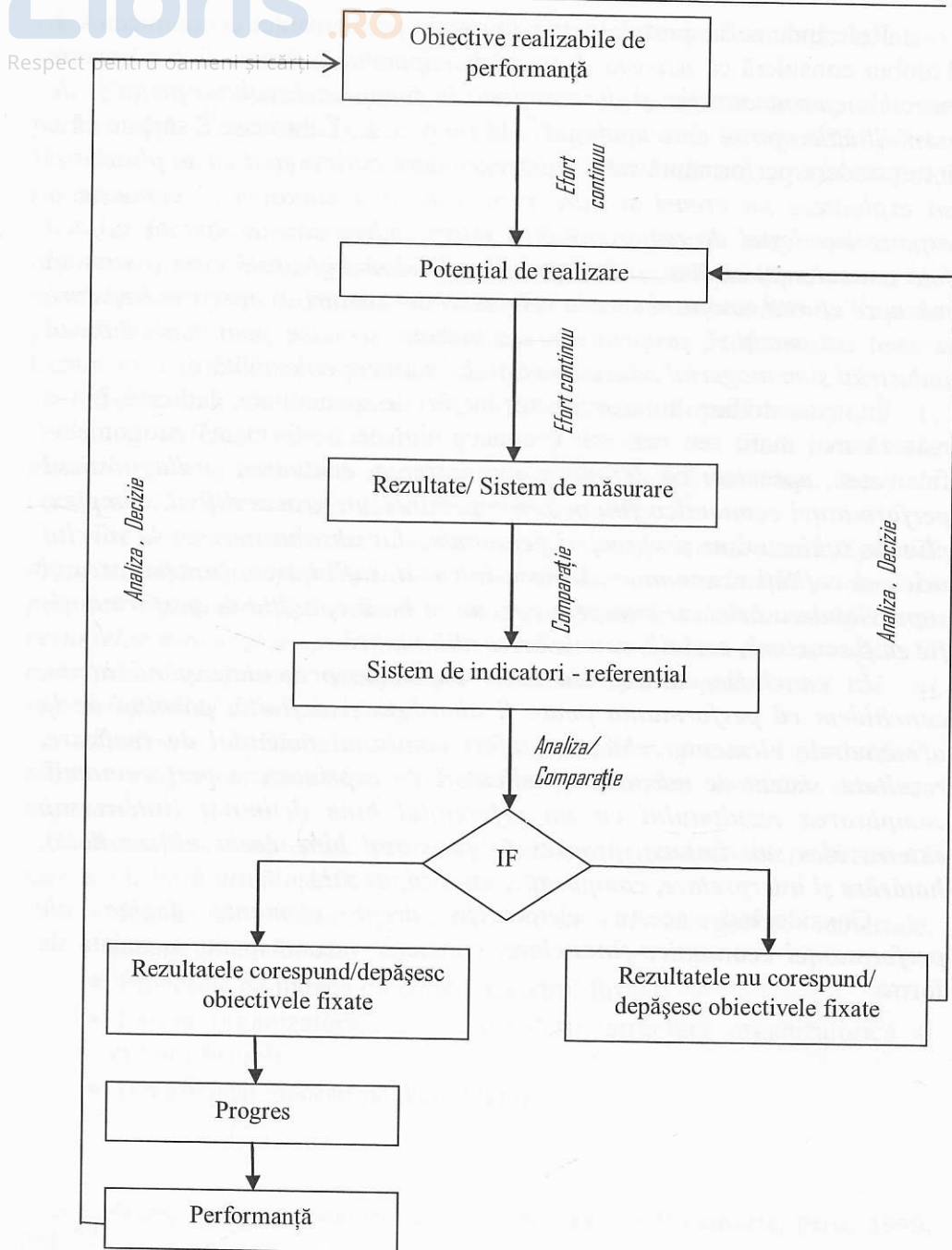


Figura nr. 1.1.: Elementele logice ale performanței economico-financiare¹²

¹² Prelucrările autoarei

În cadrul unei întreprinderi, performanța presupune câștigarea anumitor piețe, în urma luptei cu concurența, ameliorarea propriilor “poziții” câștigate, creșterea cifrei de afaceri și, implicit, a profitului, crearea de valoare pentru acționari, calitatea bunurilor și serviciilor oferite.

Dacă admitem ideea după care o întreprindere trebuie să reușească simultan pe piața bunurilor reale și pe piața financiară, o strategie a optimizării performanței întreprinderii, poate viza cuplarea acestor două preocupări, permițând o conciliere între maximalizarea valorii pentru proprietarii de întreprindere și maximalizarea valorii pentru clientul final. Astăzi, neglijarea uneia dintre aceste două piețe riscă să conducă la consecințe nefavorabile și pe cealaltă piață: acționarul este clientul întreprinderii pe piața financiară în același fel cum consumatorul este un client pe piața produselor. Mai mult, gestionarea și îmbunătățirea performanțelor întreprinderii impune rezolvarea ecuației echilibrului dintre așteptările fiecăruia dintre partenerii acesteia: obținerea rentabilității dorite, pentru acționari și asociați, calitate superioară a produselor și serviciilor oferite pentru clienți, siguranța și stimularea profesională la locul de muncă pentru angajați, protecția mediului înconjurător, pentru societate. În concluzie, ***întreprinderea performantă este întreprinderea care contribuie la maximizarea câștigului pentru acționarii și clienții săi, care ține cont de opinia salariaților, contribuind la satisfacția acestora și care protejează mediul natural*** (a se vedea figura 1.2.).

În actualul context economic, sub dublul efect al presiunii concurenței și al crizei financiare mondiale, managerii simt, mai mult ca niciodată, nevoia să cunoască performanțele întreprinderii pentru a determina, cu cea mai mare precizie posibilă, locul exact pe care îl ocupă în raport cu concurenței, avantajele de care dispune firma, dar mai ales, amenințările actuale și potențiale ce planează asupra acesteia. Nu este vorba numai de previziune, dar trebuie obținute mijloacele necesare pentru a putea urmări executarea deciziilor, de a descoperi cum au fost lucrurile făcute și care sunt consecințele rezultatelor obținute. Aceasta întrucât, vremurile de criză au caracteristicile lor, prima și cea mai importantă fiind aceea că aduc mari schimbări. “Criza e mai propice deciziilor drastice. În asemenea momente apar constrângerile, apar presiunile și mai ales întrebările grele, care cer răspunsuri categorice. Sunt momente de cumpănă, iar ignorarea lor, temperarea răspunsurilor – deși criza le cere – reprezintă greșelile vremurilor tulburi. Sunt trenuri ale marilor schimbări care trec o singură dată prin stație”¹³.

¹³ I. Țiriac, „Revista Capital”, 3/2009, pag. 2

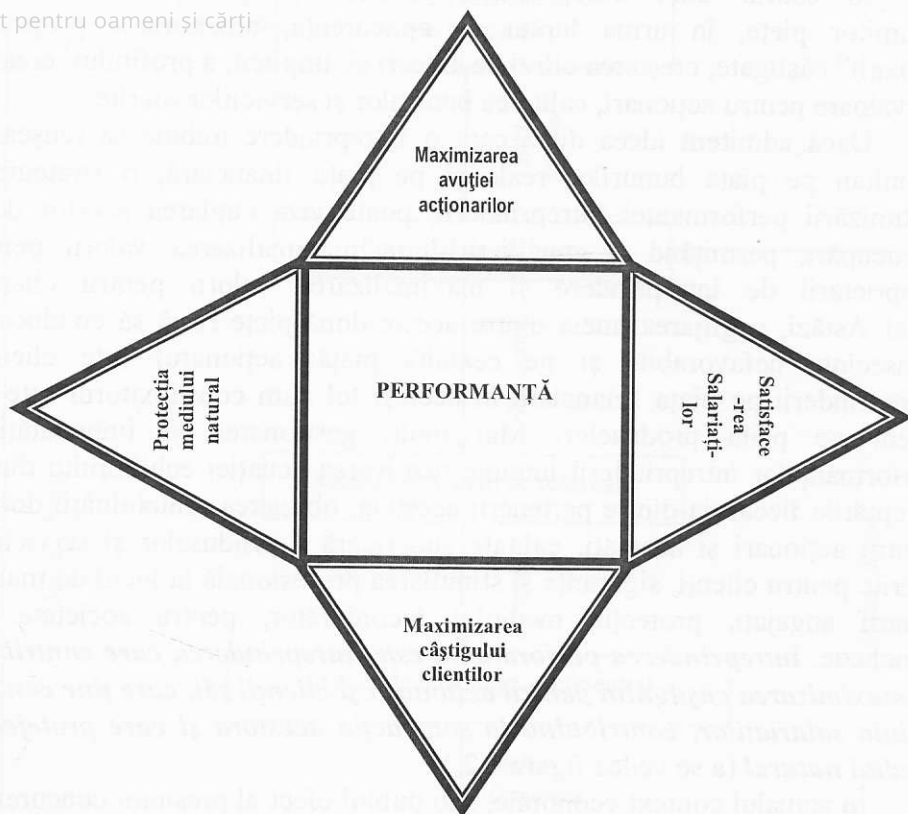


Figura nr. 1.2.: Performanța prin satisfacerea intereselor partenerilor firmei¹⁴

Având în vedere contextul crizei economice actuale, apreciem că gestionarea performanței într-o entitate, indiferent de sectorul în care aceasta își desfășoară activitatea, trebuie să includă următoarele puncte de plecare esențiale pentru asigurarea dezvoltării performanței:

- ✓ *asigurarea unui management al performanței prin obiective;*
- ✓ *formularea unor obiective concrete și măsurabile;*
- ✓ *utilizarea unor instrumente de măsură și indicatori eficace privind performanța, capabili să sprijine obiectivele întreprinderii.*

¹⁴ Prelucrările autoarei