Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice**
ISSN: 2248-1079 | ISSN-L: 2601-7008
Covered in EconPapers, RePEc, CEEOL, ErihPlus, INDEX COPERNICUS, CrossRef, CrossCheck, Google Scholar, WorldCat, KVK, SOCIONET

2019, Issue 24, pages: 239-245 | doi: https://doi.org/10.18662/upalaw/44

Non-Financial Performance - Dimension of Business Way to be

[Performanța non - financiară - dimensiune a conduitei în afaceri]

Gabriela SANDU[1]

[1] Lecturer Ph. D., "Petre Andrei" University of Iasi, Romania, E-mail: sandugabriela@yahoo.com

Abstract: The vision of a profitable enterprise is realized by combining the financial performance with a series of non-financial performance criteria, among which the most popular ones are the use of non-financial indicators, environmental policy, organizational culture, employee motivation, etc.. Performance means satisfying the existing customers, in order to keep them, to obtain a better quality of the goods and services made, to gain new customers. The ultimate goal of financial and non-financial motivations is to obtain the performance, increase the profit of the company, optimize the business. A good cost-benefit ratio clearly results in performance.

Keywords: *Enterprise; Non-financial motivation of employees; non-financial performance.*

How to cite: Sandu, G. (2019). Non-Financial Performance - Dimension of Business Way to be *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iași, Fascicula: Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice, 24,* 239-245. https://doi.org/10.18662/upalaw/44

©2019 "Petre Andrei" University of Iasi & LUMEN Publishing House.

Viziunea unei întreprinderii rentabile se realizează prin îmbinarea performanţei financiare cu o serie de criterii de performanţă non-financiară, printre care cele mai cunoscute sunt folosirea unor indicatori non-financiari, politica de mediu, cultura organizaţională, motivarea angajaţilor etc..

Performanţa trebuie înţeleasă drept capacitatea comportamentală a unui sistem de a obţine un rezultat situat valoric la nivele de referinţă care să îl definească, comparabile cu realizări reprezentative din mediul economic. O decizie competentă la nivel de entitate se ia prin combinarea indicatorilor financiari cu cunoştinţele despre mediul global al întreprinderii. Vorbim astfel despre transparenţă; e greu sa-i faci pe oameni să înţeleagă că sustenabilitatea afacerii nu conţine numai lucruri bune.

Performanţa oricărei entităţi nu se rezumă doar la profitul raportat la anumiţi indicatori financiari (cash flow, ratele de rentabilitate, valoarea contabilă a activelor etc.), ci vizează toate aspectele financiare şi non–financiare ale activităţii unităţii respective. Performanţa globală a firmelor se bazează pe interesele utilizatorilor, fie ei interni, fie externi. Investitorii sunt interesaţi deopotrivă atât de trecutul companiei, cât şi de perspectivele de dezvoltare în viitor. Suficient de mulţi clienţi vor să ştie acest lucru şi vor fi apreciate companiile care fac acest lucru.

Domeniile în care întreprinderea trebuie să urmărească şi să ia măsuri pentru o viziune completă a performanţei economice durabile a întreprinderii şi a responsabilităţii sociale şi de mediu, ar fi următoarele (Sandu, 2012):

- *Clienţii,* prin calitatea, securitatea, modul de abordare în afaceri, dar şi preţul produselor ori serviciilor, executate sau livrate, după caz (Tabăra, 2008: 120);
- *Furnizorii,* prin responsabilitatea lor socială şi de mediu, etica relaţiilor de afaceri, politica de cumpărareş
- *Salariaţii,* prin remunerare, condiţiile de lucru, respectarea drepturilor cetăţeneşti, igiena şi securitatea, ş.a.;
- *Acţionarii,* prin conducereş
- *Societatea,* prin contracte de mecenat, subvenţii ş.a..

Dacă o entitate în procesul decizional nu dispune de suficientă abilitate în a îmbina performanţa financiară cu cea non-financiară, atunci şi riscurile vor fi mai mari, iar câştigurile generate de investiţia în acţiuni vor fi mai mici.

Managementul de mediu – o premisă a creării plus-valorii

Necesitatea obţinerii de informaţii care se va reflecta în performanţa curentă şi viitoare a întreprinderilor a ajuns în prezent să se fundamenteze nu atât pe informaţiile referitoare la performanţa financiară, cât mai ales pe cele referitoare la performanţa non-financiară. În acest context, s-a pus chiar problema unei raportări suplimentare referitoare la factorii non-financiari implicaţi în crearea de avuţie pentru acţionari.

Sunt zone atât de noi pentru România în care majoritatea firmelor acordă o importanţă mult mai mare indicatorilor financiari comparativ cu cei non-financiari, în vederea creşterii avuţiei. O mică parte apelează la indicatorii non-financiari de măsurare a performanţei de mediu a întreprinderii. Activitatea întreprinderilor este orientată în principal către piaţă, către cerinţele clienţilor lor. Managementul acestor întreprinderi identifică şi analizează aceşti indicatori non-financiari în primul rând pentru a urmări imaginea întreprinderii şi mai puţin performanţa ei. E o schimbare de mentalitate, pe care nu o poţi face de pe o zi pe alta.

Pe termen mediu şi lung, o entitate îşi va menţine şi chiar dezvolta in viitor afacerea doar dacă, în strategia sa, conducerea firmei integrează în mod echilibrat şi elementele de protecţie a mediului. Protecţia mediului este privită, în general, de către conducerea entităţilor, drept un element de cost suplimentar, ce trebuie asumat de către întreprindere în vederea asigurării continuităţii activităţii sale, pentru a nu produce întreruperi temporare sau totale ale producţiei ca urmare a nerespectării normelor actuale privind protecţia mediului.

Performanţa de mediu se raportează la anumiţi factori, dintre care principali ar fi:

- *informare şi educare în domeniul protecţiei mediului;*
- *activităţi voluntare întreprinse de firme în vederea asigurării protecţiei mediului, precum sponsorizările, granturile;*
- *acţiunile reglementate de protecţie a mediului, precum reducerea cantităţilor de deşeuri produse, reciclarea deşeurilor, prevenirea poluării.*

În prezent, companiile România se află într-un stadiu prematur în ceea ce priveşte fundamentarea managementului, creării de avuţie din perspectiva dezvoltării durabile a activităţii acestora. Conducerea unităţilor nu poate crea valoare pentru proprietari, atât timp cât nu se poate obţine un avantaj competitiv din politica de mediu pe care acestea o promovează.

Standardele de mediu sunt de două categorii şi anume:

– *standarde obligatorii*. În cazul acestor standarde, formele de evaluare a impactului ecologic sunt reglementate prin legislaţia de mediu. Nerespectarea acestora duce la aplicarea de amenzi sau chiar la litigii;

– *standarde voluntare* (iniţiate, dezvoltate şi conduse de sectorul privat), prin care agenţii economici, stimulaţi de anumite avantaje potenţiale, se angajează să-şi îmbunătăţească performanţa de mediu. În acest caz, formele de evaluare a impactului ecologic sunt reglementate de standardele care au o recunoaştere la nivel internaţional, european şi naţional. Nerespectarea acestor standarde duce la pierderea certificării şi a oportunităţilor de afaceri.

Avantajele aplicării corecte a unui sistem de management de mediu ar fi:

- *Economice*: prin reducerea consumurilor de utilităţi, a taxelor pentru poluare, intrarea pe noi pieţe de desfacere şi creşterea competitivităţii, evidenţierea şi evitarea riscurilor;
- *De conducere*: implicarea personalului;
- *Juridice*: preîntâmpinare a unor reglementări noi;
- *Strategice*: relaţia cu salariaţii şi cu partenerii externi, inclusiv mass-media, siguranţă şi recunoaştere din partea terţilor, facilitarea tranzacţiilor în care factorii de mediu sunt un element cheie, creşterea abilităţii de adaptare la schimbări.

Auditul de mediu are drept scop să stabilească dacă sistemul de management de mediu este întocmai cu dispoziţiile de mediu şi este implementat şi menţinut corespunzător. Un alt avantaj pentru conducere ar fi accesul la informaţii cu privire la rezultatele obţinute prin audit.

Responsabilitate socială a întreprinderii vis-a-vis de guvernarea corporativă

Conducerea companiilor nu poate maximiza profitul dacă nu ţine cont de interesele partenerilor săi, de orice fel, neputând realiza performanţă fără a depista şi se adapta la interesele partenerilior săi în business. Acest lucru se asigură prin sistemul de *guvernare corporativă*.

Conceptul de guvernanţă corporativă este definit ca fiind un demers prin care o entitate patrimonială este condusă şi controlată. Codul de guvernanţă corporativă înglobează un set de principii şi recomandări pentru societăţile ale căror acţiuni sunt tranzancţionate pe piaţă, având caracter opţional.

Principiile guvernanţei corporatiste fac referire la următoarele aspecte (Tabără, Horomnea, & Mircea, 2009: 483-484) :

• *drepturile acţionarilor* – cadrul de guvernanţă corporatistă trebuie să protejeze drepturile acţionarilor;

• *tratamentul echitabil al acţionarilor* – nediscriminarea acţionarilor minoritari şi străini. Toţi acţionarii trebuie să aibă posibilitatea de a obţine despăgubiri corespunzătoare în cazul încălcării drepturilor lor;

• *grupurile de interes în guvernanţa corporatistă* – încurajarea cooperării între companii şi grupurile de interes în vederea creării de bogăţie, locuri de muncă şi menţinerea de entităţi «sănătoase» din punct de vedere financiar;

• *prezentarea informaţiei şi transparenţa* - toată informaţia relevantă asupra societăţii este prezentată corect şi la timp, inclusiv situaţiile financiare, performanţa, proprietatea şi conducerea societăţii;

• *responsabilitatea consiliului de administraţie* – trebuie să se asigure orientarea strategică a societăţii, monitorizarea efectivă a managementului de către consiliul de administraţie şi răspunderea consiliului faţă de societate şi acţionari.

Un acord asupra unui set «global» de principii este probabil să se facă doar în termeni foarte generali. Din această cauză, nu poate exista conceptul unui model unic de guvernanţă societară. Guvernanţa corporativă trebuie să faciliteze comunicarea necesară, suficientă şi utilă, permanentă între participanţii interni (acţionari, membrii consiliului de administraţie, directorii executivi), astfel încât să se atingă obiectivele de eficacitate şi eficienţă a activităţilor organizaţiei în îndeplinirea obiectivelor manageriale, măsurate prin auditări interne şi externe ale calităţii şi prin alegerea deciziilor optime de către consiliul de administraţie. Acest lucru poate fi dus la îndeplinire prin informarea permanentă a *părţilor interesate* cu privire la obiectivele şi situaţia financiară a societăţii, cu respectarea secretului comercial.

Orice ***cod de guvernanţă*** corporatistă va conţine prevederi referitoare la (CCIR, 2002):

• *consiliul de administraţie* – structura, distribuirea competenţelor, etica, în ce condiţii are loc numirea unei persoane în consiliul de administraţie, mărimea sau micşorarea consiliului, frecvenţa întâlnirilor consiliului, natura contractului de administrare, natura contractului încheiat între societate şi directorii executivi, rolul şi remunerarea acestora, participarea altor părţi la şedinţele consiliului etc.;

• *comunicare şi transparenţă* – calitatea informaţiilor, componenţa şi tipologia rapoartelor administratorilor către acţionari şi către consiliul director, dialogul şi parteneriatul social (tratamentul egal al acţionarilor);

• *controlul financiar al activităţii administratorilor* – cerinţe minime pentru administratori şi directori executivi (expunerea faţă de riscuri, indicatori de performanţă, etc.), pentru cenzori şi auditori (angajare, remunerare etc.).

Buna funcţionare a acestor procese se bazează pe o maturitate a întreprinderii deoarece necesită existenţa reţelelor de decizie care sunt acceptate în timp şi presupun o muncă considerabilă pentru a fi menţinute.

Codurile de guvernanţă corporativă nu sunt obligatorii şi pot fi adaptate la necesităţile firmelor.

Potrivit studiilor realizate în România, având în vedere relaţiile dintre societatea tranzacţionată şi terţele persoane cu care intră aceasta în contact, se poate trage concluzia că guvernarea corporatistă românească este deficitară.

În concluzie, companiile româneşti cotate la bursă ce au fost odată privatizate în masă, sunt controlate de manager şi de salariaţi sau de acţionarii ce deţin un pachet de actţiuni de interes, încălcându-se astfel drepturile acţionarilor minoritari.

Angajarea conducerii unităţii poate fi un proces scump şi de durată, dar dacă este facut în mod riguros, poate duce la eliminarea sau măcar diminuarea eventualelor "înţelegeri" în cadrul firmei.

Prin urmare, relaţia cu managerii este cel mai important lucru în creşterea sau menţinerii performanţei globale.

Motivarea salariaţilor – motto-ul creşterii avuţiei

Motivarea salariaţilor doar din punct de vedere financiar reprezintă o greşeală majoră a unui angajator, deoarece nu poate mări salariile in fiecare luna. Dacă un angajator nu va avea grijă de un salariat din punct de vedere non- finaciar, acesta, cu prima ocazie va pleca la un alt loc de munca, la care va folosi toată experienţa acumulată.

Aprecierea angajaţilor, prin recunoaşterea, de preferinţă, publică, a progreselor lor, duce la o motivare a acestora şi indirect la creşterea performanţelor financiare ale firmei. Totodată, angajatorul poate să-i ceară salariatului, părerea referitor la o problemă din companie, astfel încât, acesta din urmă să se simtă implicat în acţiunile firmei. Din aceste acţiuni are de câştigat şi angajatorul, în sensul că poate chiar primi rezolvarea pe care o doreşte, privind problema din mai multe unghiuri.

Un indicator clar al motivării non–financiare este atunci cand un salariat primeşte o ofertă consistentă de salarizare de la o companie concurentă, iar acesta refuză, justificând că îi e bine unde lucrează! Motivarea non-financiară a salariaţilor înseamnă a-i face pe aceştia din urmă să lucreze eficient, cu drag, fără a se face uz la partea financiară. Un angajat poate fi fidelizat dacă este motivat financiar, dar şi non-financiar. A aplica metoda

motivării non-financiare duce la crearea unui renume şi tot mai mulţi angajaţi pregătiţi profesional vor veni la acea firmă, ştiind că acolo e mai bine. Sunt destul de mulţi bani antrenaţi în aceasta acţiune şi la un moment dat firmele şi indirect conducerea vor spune: gata!

În acest context trebuie luate în consideraţie patru dimensiuni pentru a asigura o schimbare reuşită şi durabilă în relaţia întreprinderii cu proprii angajaţi:

- *instituţională* – este vorba de a structura, defini şi controla maniera în care lucrează angajaţii;
- *politică* – echilibrarea relaţiilor cheie care există între întreprindere şi reprezentanţii angajaţilor, fie că aceştia sunt lideri de opinie sau lideri de sindicat. Acest aspect este valabil într-o măsură ridicată în cadrul întreprinderilor cu un număr mare de angajaţi;
- *economică* – stimularea financiară a angajaţilor merge în relaţie directă cu cea non-financiară. Creşterea performanţei înseamnă o apreciere reală a calităţii şi volumului de muncă depus de angajaţi şi remunerarea acestora în consecinţă;
- *socială* – respectarea valorilor, comportamentelor, culturii şi istoriei angajaţilor. Acest din urmă aspect ţine în mare măsură şi este strâns legat de cultura organizaţională. O companie cu o cultură organizaţională puternică reuşeşte să îi determine pe angajaţi, nu numai să accepte valorile pe care aceasta le promovează, dar să şi le şi însuşească în completarea celor proprii. Acest lucru duce la creşterea încrederii în companie, la creşterea satisfacţiei în muncă, şi deci la creşterea ataşamentului faţă de organizaţie. Astfel, angajaţii devin mai implicaţi în muncă, mai atenţi la rezultate şi deci mai eficienţi. Un angajat cu un ataşament crescut faţă de organizaţie este un angajat cu performanţe superioare.

Angajarea de experţi în companie – o premisă acreșterii avuției

Orice expert ar trebui să transpună tot ceea ce face în bani cu implicaţii de preferat rapide. Cea mai mare nevoie de experţi se resimte în departamentele "cheie" ale companiei, mai precis, în cele cu impact direct asupra rezultatelor firmei (Botezatu, 2009).

De cele mai multe ori firmele decid să angajeze experţi atunci când se află în dificultate ori sunt obligati de lege sa o facă, ori atunci când firmele au nevoie de aceştia încă de la început. Angajarea unui expert este costisitoare, dar reduce cheltuielile cu trainingul şi instruirea şi poate duce mult mai rapid la creşterea calităţii produselor şi serviciilor oferite de firmă, ceea ce duce indirect la performanţă. Existenţa unui expert în companie,

poate duce la specializarea altora noi, din cadrul companiei, astfel încât în caz de rupere a relaţiilor contractuale cu expertul, se poate continua lanţul succesoral. Scopul principal al angajării de experţi în companie este în principal, creşterea şanselor de a dezvolta compania într-un timp cât mai scurt.

Concluzii:

În concluzie, o atentie mărită asupra factorilor motivatori duce la performanţă şi indirect la un profit mai mare. Performanţa per ansamblu va rezulta dintr-o pârghie între directivele acţionarilor, directorilor, clienţilor, angajatorilor, debitorilor şi altor părţi interesate cum ar fi statul, furnizorii etc. În fapt, sunt puţine soluţii de înlocuire a evaluării financiare a performanţei care se bazează atât pe o teorie solidă cât şi pe operaţionalitatea managerilor. Oricare ar fi natura obiectivelor partenerilor, acordul asupra performanţei globale a entităţii este posibil. Acesta constă în optimizarea valorii nete create de organizaţie.

Performanţa înseamnă a satisface clienţii existenţi, pentru păstrarea acestora, obţinerea unei calităţi mai bune a bunurilor şi serviciilor realizate, câştigarea unor clienţi noi. Scopul final al motivărilor financiare şi non-financiare este obţinerea performanţei, creşterea profitului firmei, optimizarea afacerii. Un raport bun între costuri şi beneficii duce în mod vădit la performanţă.

References

Botezatu, A. (2009). De ce să angajezi experţi în companie. Retrieved from: startups.ro

Sandu, G. (2012). *Dimensiuni ale performantei in contabilitate. Concepte.* Analiza economico-financiară. Studii de caz, Iaşi, România: Editura Sedcom Libris.

Tabără, N. (2008). Modernizarea contabilităţii şi controlului de gestiune, Iaşi, România: Editura TipoMoldova

Tabără, N., Horomnea E., & Mircea M.C .(2009). Contabilitate internaţională, Iaşi, România: Editura TipoMoldova

CCIR. (2002). Cod voluntar de guvernare corporatistă. Retrieved from: www.ccir.ro