

STUDIUL PRIVIND MODELELE DE EVALUARE A PERFORMANTELOR ÎN ÎNTRINDERILE MICI ȘI MIJLOCI DIN ROMÂNIA

Ionela-Carmen, Pirnea*

Rezumat:

În contextul economic actual, marcat de globalizarea fenomenelor și de exigențele procesului integrării europene, există un interes crescut în ceea ce privește performanțele întreprinderilor, astfel încât acestea să-și îmbunătățească substanțial competitivitatea, la nivelul exigențelor europene.

Lucrarea evidențiază o parte din rezultatele unui studiu realizat de autor în cadrul programului de studii doctorale. Unul dintre obiectivele acestui studiu l-a reprezentat determinarea gradului de utilizare a modelelor de excelență în afaceri pentru evaluarea performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii din România.

Cercetarea s-a realizat de către autor, în perioada 2011-2012, în 173 de întreprinderi mici și mijlocii din România. Rezultatele cercetării au evidențiat faptul că întreprinderile mici și mijlocii din România nu sunt preocupate de utilizarea unui model de excelență în afaceri, fie model românesc sau european. Deși nu utilizează un model de excelență în afaceri, ele îndeplinesc, totuși, anumite criterii ale modelului european EFQM de excelență.

Cuvinte cheie: evaluarea performanțelor, IMM, responsabilitate socială, România

Clasificare JEL: C52, L25

1. Introducere

Importanța evaluării performanței într-un context diferit de cel financiar a fost evidențiată încă de la jumătatea secolului 20 de către diferiți teoreticieni și practicieni. Unul dintre dezvoltatorii ideii de evaluare a performanței la nivel individual și alinierea obiectivelor de performanță de la nivel individual cu cele de la nivel organizațional a fost Peter Drucker. Peter Drucker a introdus conceptul de *management prin obiective* în 1954 în cartea sa „The Practice of Management”. Peter Drucker a susținut ideea potrivit căreia toți angajații ar trebui să aibă trasate obiective de performanță personale care să fie ancorate puternic și alineate la strategia organizațională.

Ultimii ani sunt marcați de o serie de preocupări în ceea ce privește definirea și evaluarea performanțelor unei întreprinderi. A fi performant înseamnă a fi cel mai bun, a lupta pentru a fi cel mai bun. Performanță înseamnă succes, competitivitate, reușită, acțiune, efort continuu, fiind optimizarea prezentului și proiecția viitorului. Creșterea competitivității reprezintă un factor esențial atât pentru întreprinderile mici și mijlocii, cât și pentru întreprinderile mari. Performanța unei întreprinderi presupune aceleași provocări în contextul unei economii naționale ca și în contextul unei economii globale, respectiv eficiență, eficacitate, avantaje competitive.

O viziune ceva mai cuprinzătoare asupra performanței se obține dacă este definită și prin referire la comportament și la rezultate. O astfel de definiție este cea a lui Brumbach (1988) care considera că „performanță înseamnă atât comportamente, cât și rezultate. Comportamentele emană de la performer și transformă performanța din noțiune abstractă în acțiune concretă. Nefiind doar instrumente de obținere a unor rezultate, comportamentele sunt, prin ele însele, și rezultate – produsul efortului fizic și cerebral depus pentru executarea sarcinilor – și pot fi judecate aparte de rezultate” (Rizea și Parpandel, 2009). Această definiție a performanței duce la concluzia că, atunci când se gestionează performanța echipelor și indivizilor, trebuie luate în considerare atât intrările (comportamentul), cât și ieșirile (rezultatele).

Potrivit autorilor Zybaczinski și Manole, performanța unei întreprinderi poate fi privită din mai multe puncte de vedere (Niculescu și Lavalette, 1999):

- *performanța tehnică* reprezintă utilizarea eficace a resurselor disponibile în organizație și se măsoară în principal prin productivitate. Prin urmare, creșterea performanței tehnice este influențată de creșterea productivității;

* Asistent universitar doctor, Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Pitești, Facultatea de Management Marketing în Afaceri Economice, Rm. Vâlcea, România, pirneacarmen@gmail.com

- *performanța economică* desemnează atingerea unor niveluri cât mai ridicate ale rezultatelor de ansamblu ale activității întreprinderii, comparativ cu obiectivele stabilite, concurența și situația din anii anteriori;

- *performanța socială* reprezintă adaptarea la nevoile clienților și la puterea lor de cumpărare, prin oferirea unor produse/servicii bune din punct de vedere tehnic și la un preț rezonabil. Întreprinderea trebuie să asigure angajaților un climat favorabil și salarii satisfăcătoare;

- *performanța managerială* reprezintă adaptarea la nevoile întreprinderii și la condițiile culturale, atât ale întreprinderii, cât și ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea. De aici, au apărut și numeroase modele de management, cum ar fi: modelul japonez, modelul suedez, modelul anglo-saxon, modelul american etc.

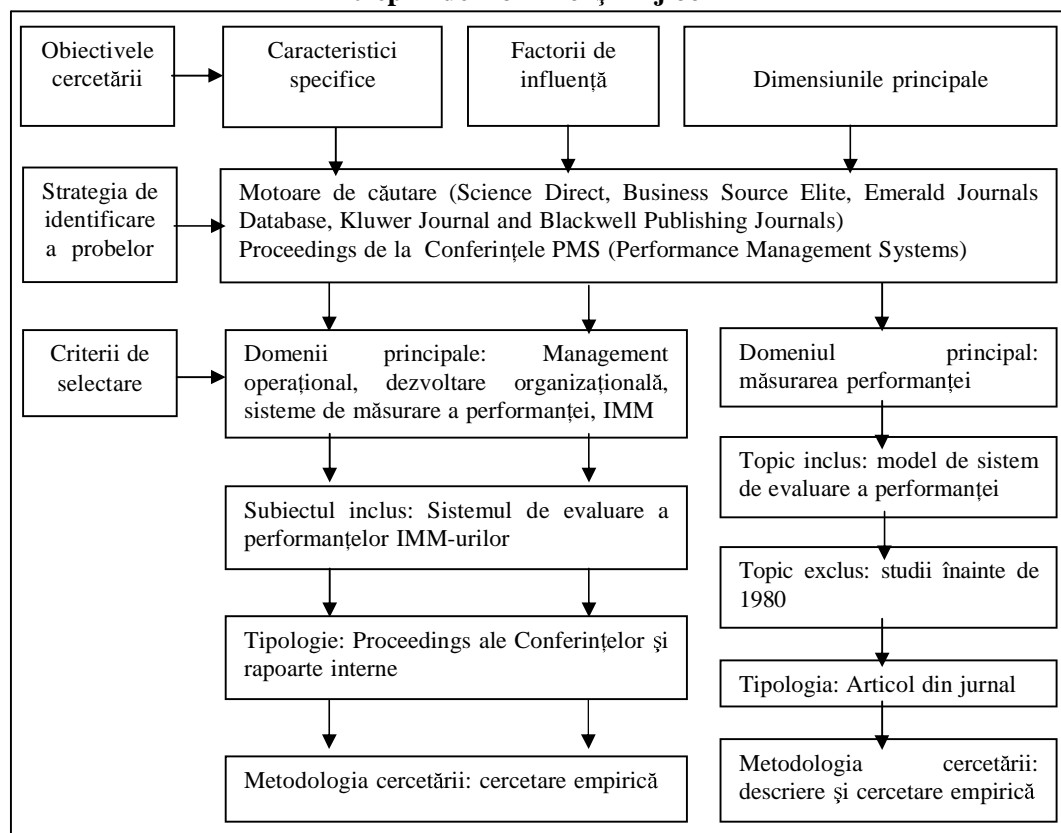
În practica economică o întreprindere performantă trebuie să fie în același timp productivă și eficace. Evaluarea performanțelor unei întreprinderi se poate realiza folosind modele și instrumente specifice.

2. Metodologia cercetării și rezultate

Cercetarea pune în valoare o parte din rezultatele cercetării doctorale realizate de autor. Metodologia de cercetare s-a axat, în principal, pe o analiză a literaturii de specialitate, precum și pe aplicarea unui chestionar în 173 de întreprinderi din România, în anul 2012. Astfel, printre obiectivele principale ale acestei cercetări se numără (fig. nr. 1):

- identificarea caracteristicilor specifice modelelor de evaluare a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii;

Fig. nr. 1 – Metodologia cercetării cu privire la evaluarea performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii



Sursa: adaptat după Garengo, P., Biazzo, S. și Bititci, U.S., *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol.7, nr.1, pp.25-47, 2005

- evidențierea factorilor care influențează evaluarea performanțelor IMM-urilor;
- tipologia modelelor de evaluare a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii;
- studiu privind utilizarea modelelor de excelență în afaceri pentru evaluarea performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii din România.

Având în vedere obiectivele urmărite de autor în realizarea acestei cercetări, rezultatele cercetării sunt prezentate în continuare.

2.1. Rezultatele cercetării privind caracteristicile specifice modelelor de evaluare a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii

Garengo P., Biazzo S. și Bititci U.S. (2005), în lucrarea *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda* au reușit să identifice cinci caracteristici comune privind evaluarea performanțelor întreprinderilor. Aceste caracteristici sunt prezentate în continuare:

a) Dificultatea implicării întreprinderilor mici și mijlocii în proiecte de măsurare a performanțelor

Întreprinderile care iau parte la aceste proiecte rareori continuă cu ultima fază din cauza lipsei timpului disponibil pentru activitățile non-operaționale și pentru implicarea unui număr mic de antreprenori sau de top-manageri în astfel de proiecte.

b) Întreprinderile mici și mijlocii fie nu au un model de evaluare a performanțelor, fie îl au însă nu-l folosesc corespunzător

Multe întreprinderi deseori pun în aplicare doar o parte a modelului general, în timp ce alte întreprinderi modifică structura modelului fără a lua în considerare cu atenție modificările efectuate.

c) Implementarea managementului performanței în IMM-uri a fost rareori o abordare holistică

IMM-urile nu implementează sisteme integrate de management al performanței și nici nu au cunoștințe cu privire la modelele de evaluare a performanțelor.

d) Măsurarea performanțelor IMM-urilor este informală

În cadrul IMM-urilor, planificarea este, de obicei, absentă sau limitată numai la nivelurile de exploatare, asta în cazul în care performanța este măsurată.

e) IMM-urile dispun de resurse limitate pentru analiza datelor

IMM-urile folosesc, de obicei, mai mult varianta cu tabele decât varianta cu grafice, ceea ce face totul mai dificil în ceea ce privește interpretarea informațiilor. Doar IMM-urile cu experiență în managementul calității au început să dezvolte o prezentare grafică a informațiilor pe care le adună.

2.2. Rezultatele cercetării privind factorii care influențează evaluarea performanțelor întreprinderilor mic și mijlocii

Mulți cercetători afirmă că există o serie de factori specifici întreprinderilor mici și mijlocii, care pot reprezenta chiar obstacole în procesul de punere în aplicare și de utilizare a unui sistem de măsurare a performanței. Aceștia sunt prezentați în continuare.

a) Lipsa resurselor umane

Întreprinderile mici și mijlocii au resurse umane limitate. Tot personalul este implicat în activități de gestionare a muncii de zi cu zi, neavând timp alocat și pentru activitățile suplimentare, cum ar fi punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a performanțelor.

b) Capacitatea managerială

O cultură managerială, de cele mai multe ori, lipsește într-o întreprindere, prin urmare instrumentele și tehnicile manageriale sunt percepute ca fiind, tehnici cu beneficii mici pentru întreprindere.

c) Resurse de capital limitate

Impactul resurselor necesare pentru punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a performanțelor în IMM-uri este direct proporțional cu punerea în aplicare în întreprinderile mari.

d) Abordarea reactivă

Lipsa de metodologii și de strategii explicite pentru a sprijini procesul de control promovează atât o orientare pe termen scurt, cât și o abordare reactivă pentru gestionarea activităților în cadrul întreprinderii.

e) Cunoașterea tacită și atenția scăzută acordată la formalizarea proceselor

Unul dintre principalele obstacole în calea dezvoltării organizaționale în cadrul IMM-urilor este lipsa de conducere și lipsa unui sistem formalizat de management a procesului în sine.

f) Concepția greșită privind măsurarea performanțelor

IMM-urile de cele mai multe ori nu înțeleg avantajele punerii în aplicare a unui sistem de evaluare a performanțelor, aceste sisteme fiind percepute ca o cauză de birocratizare și un obstacol în calea flexibilității IMM-urilor.

2.3. Rezultatele cercetării privind tipologia modelelor de evaluare a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii

A excela în afaceri înseamnă a fi mai bun decât alții, a le fi superior, în special prin performanțele manageriale și financiare. Dacă evaluăm și comparăm cu anumite criterii de referință performanțele realizate de o întreprindere, putem să determinăm un anumit *nivel de excelență în afaceri* specific acesteia (Olaru și Pirnea, 2011).

La nivel internațional, evaluarea performanțelor întreprinderilor se poate realiza prin următoarele modele și instrumente:

a) Modelul european – concretizat în criteriile Premiului European EFQM pentru Calitate.

b) Modele naționale de excelență în afaceri:

- Modelul american – concretizat în criteriile pentru Premiul American pentru Calitate Malcolm Baldrige;
- Modelul canadian – concretizat pe criteriile: leadership, planificare, orientare către client, resursa umană, managementul procesului, relații avantajoase cu furnizorii, performanța organizației;
- Modelul japonez – concretizat în principiile CWQC;
- Modelul australian – concretizat pe criteriile: leadership, strategie și planificarea procesului, date, informații și cunoștințe, resurse umane, focalizare pe client și piață, procese, produse și servicii, rezultate;
- Premiul Român pentru Calitate J.M. Juran – concretizat pe creșterea încrederii în calitate atât la nivel micro, cât și la nivel macro, stimularea unui stil managerial modern bazat pe munca în echipă, precum și divizarea potrivit căreia clientul este proprietar.

c) Instrumentul balanced scorecard (BSC) propune analiza deciziilor strategice din patru perspective: axa financiară, axa client, axa procese interne și axa învățare organizațională.

d) Modelul „Prisma performanței” este concretizat pe acele categorii de parteneri a căror importanță a crescut în ultimii ani: furnizori, grupuri de presiune, organisme de normalizare. Prisma performanței (Performance Prism) este un model propus de Universitatea Cranfield. Fiind bazat pe așteptările partenerilor, modelul încearcă să diminueze această arie parțial neglijată de BSC și constituie practic o îmbunătățire a acestuia.

e) Modelul Skandia Navigator se axează în primul rând pe măsurarea și gestionarea capitalului intelectual. Unul dintre cele mai cunoscute modele ale managementului performanței este cel dezvoltat de întreprinderea suedeză Skandia la începutul anilor 1990. O echipă condusă de L.Edvinsson a propus un model de management al performanței bazat în primul rând pe capitalul intelectual. Modelul utilizat inițial de Skandia este o dezvoltare a BSC, care se axează în primul rând pe măsurarea și gestionarea capitalului intelectual.

f) Modelul „Profilul Organizației Performante” este concretizat pe criteriile leadership, direcție, mediul înconjurător și valorile, responsabilitatea, coordonarea și controlul, competențele, motivația, orientarea externă, inovarea.

g) Modelul „7 S” este utilizat ca instrument de bază pentru abordarea globală a întreprinderii; permite o viziune largită și sistematică asupra organizației punând în evidență diversitatea pârghiilor care determină eficiența, performanțele organizației și necesitatea existenței armoniei/echilibrului dintre acestea.

h) *Tabloul de bord* este instrumentul de măsurare a performanței care se bazează pe principiul excepției și al concentrării piramidale a informațiilor de la baza piramidei către vârful acesteia.

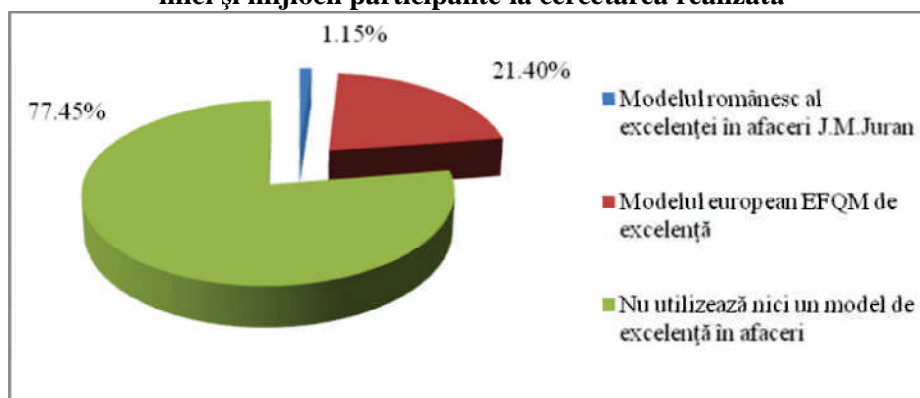
i) *Benchmarking-ul* este instrument de măsurare a performanțelor unei întreprinderi care se concretizează în următoarea idee de bază “*pentru a fi competitiv trebuie să te compari, iar pentru a te compara trebuie să măsoți*”.

2.4. Rezultatele studiului privind utilizarea modelelor de excelență în afaceri pentru evaluarea performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii din România

Cercetarea pune în valoare o parte din rezultatele unui studiu realizat, de autor, pe bază de chestionar la nivelul a 173 de întreprinderi.

Potrivit studiului efectuat, ponderea întreprinderilor care utilizează modele de excelență în afaceri este relativ scăzută. Astfel, numai 1.15% din întreprinderile mici și mijlocii participante la cercetare utilizează modelul românesc al excelenței în afaceri J.M. Juran, în timp ce 21.4% din întreprinderi utilizează modelul european EFQM de excelență (fig. nr. 2).

Fig. nr. 2 – Ponderea modelelor de excelență în afaceri utilizate în întreprinderile mici și mijlocii participante la cercetarea realizată



Sursa: potrivit cercetării efectuate de autor

Prin urmare, se poate aprecia faptul că întreprinderile mici și mijlocii nu sunt preocupate de utilizarea unui model de excelență în afaceri, fie model românesc sau european. Deși modelul european EFQM de excelență în afaceri este destul de atractiv și poate fi folosit ca un cadru adaptat nevoilor, caracteristicilor și situațiilor specifice, întreprinderile mici și mijlocii nu manifestă interes pentru adoptarea unui astfel de model.

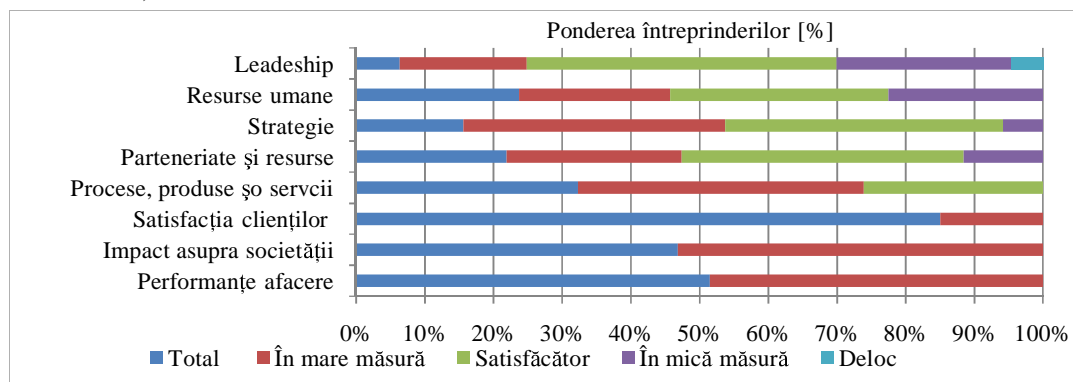
Modelul european EFQM de excelență în afaceri a fost revizuit în 2010, ca urmare a noilor provocări în mediul de afaceri.

Potrivit rezultatelor cercetării efectuate, întreprinderile participante la cercetare, deși nu utilizează un model de excelență în afaceri, ele îndeplinesc totuși, anumite criterii ale modelului european EFQM de excelență. Cercetarea efectuată a evidențiat faptul că, deși 77.45% din întreprinderile mici și mijlocii, respectiv 134 de întreprinderi, nu utilizează niciun model de excelență în afaceri, ele îndeplinesc în mare măsură criteriile modelului EFQM de excelență în afaceri.

Rezultatele studiului efectuat au evidențiat faptul că, deși un număr de 134 de întreprinderi mici și mijlocii nu utilizează niciun model de excelență în afaceri, acestea îndeplinesc, totuși, în totalitate sau în mare măsură criteriile „Performanțe afaceri”, „Impact asupra societății” și „Satisfacția clienților” (fig. nr. 3).

Un alt criteriu important pe care întreprinderile îl îndeplinesc în totalitate sau în mare măsură este „Procese, produse și servicii”, respectiv 73.8% din întreprinderi.

Fig. nr. 3 – Gradul de îndeplinire a criteriilor modelului european EFQM de excelență în întreprinderile mici și mijlocii participante la cercetarea realizată



Sursa: potrivit cercetării efectuate de autor

Se poate observa în figura nr. 3 faptul că există și criterii pe care întreprinderile le îndeplinesc în mică măsură, cum ar fi:

- criteriul „Parteneriate și resurse” este îndeplinit în mică măsură de 11,6% din întreprinderile participante la cercetare;
- criteriul „Strategie” este îndeplinit în mică măsură de 5,8% din întreprinderi;
- criteriul „Resurse umane” este îndeplinit de 22,5% din întreprinderi.

Singurul criteriu, care nu este îndeplinit deloc de 4,6% din întreprinderile mici și mijlocii participante la cercetare, este criteriul „Leadership”.

3. Concluzii

Potrivit cercetării realizate, performanța unei întreprinderi este influențată atât de factori proveniți din mediu extern, cât și de factori proveniți din mediul intern, respectiv factori care pot fi controlați: direcții clare de acțiune, execuție eficientă, operațiuni eficiente. O întreprindere care se axează pe acești factori poate obține performanță ridicată și sustenabilă. Fără unul din acești factori, performanța nu va putea fi sustenabilă.

Rezultatele studiului realizat pe bază de chestionar au evidențiat faptul că majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii participante la cercetare, deși nu folosesc pentru evaluarea performanțelor niciun model de excelență în afaceri, îndeplinesc totuși în totalitate sau în mare măsură criteriile modelului european EFQM de excelență în afaceri. Astfel, doar 1,15% din întreprinderile mici și mijlocii participante la cercetare utilizează modelul românesc al excelenței în afaceri J.M. Juran, în timp ce 21,4% din întreprinderi utilizează modelul european EFQM de excelență. De asemenea, deși 77,45% din întreprinderile mici și mijlocii, respectiv 134 de întreprinderi din cele incluse în cercetare, nu utilizează niciun model de excelență în afaceri, ele îndeplinesc, totuși, în mare măsură criteriile modelului EFQM de excelență în afaceri.

Această cercetare poate constitui un punct de plecare pentru cercetări viitoare.

Bibliografie

1. Garengo, P., Biazzo, S. și Bititci, U.S., 2005. *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*, International Journal of Management Reviews, 7(1), pp. 25-47.
2. Niculescu, M. și Lavalette, G., 1999. *Strategii de creștere*, Editura Economică, București.
3. Olaru, M. și Pirnea, I.C., 2011. *The relationship between TQM and business excellence in new (knowledge-based) economy*, Conference Proceedings 2 of The 17th International Scientific Conference Knowledge-Based Organization, pp. 215-221.
4. Pirnea, C. și Parpandel D., 2009. *Current approaches to management performance*, Proceedings of the International Conference „The knowledge-based organization”, pp. 135-138.