

**Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală**



REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**POSSIBILITĂȚI DE CREȘTERE A
PERFORMANȚEI ECONOMICO-FINANCIARE
ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN SECTORUL
TURISMULUI DIN ROMÂNIA**

**Conducător științific:
Prof.univ.dr. Vagu Paraschiv**

**Doctorand:
Ionescu Alexandra**

**Seria E1: Economie Nr.7
GALAȚI
2014**

CUPRINS

Cuvânt înainte	7
Introducere	9
Notății și abrevieri	17
Lista figurilor	18
Lista tabelor	19

PARTEA I

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL PERFORMANȚEI ÎNTREPRINDERII

CAPITOLUL 1. PERFORMANȚA ÎNTREPRINDERII	21
1.1. Conceptul de performanță a întreprinderii	22
1.2. Performanța - o abordare contabilă	26
1.3. Perspectiva managementului asupra performanței	28
1.3.1. Modelul Sink și Tuttle	29
1.3.2. Modelul Balanced Scorecard.....	30
1.3.3. Matricea de performanță	32
1.3.4. Modelul matricei de rezultate și determinanți	33
1.3.5. Piramida performanței	34
1.3.6. Prisma performanței	35
1.3.7. Spirala descendentă a performanței	36
CAPITOLUL 2. MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎNTREPRINDERII - NECESITATE OBIECTIVĂ ÎN VIAȚA ÎNTREPRINDERII	39
2.1. Practica măsurării performanței	40
2.2. Indicatorii financiari utilizați în măsurarea performanței întreprinderii.....	42
2.3. Măsurarea performanței prin prisma indicatorilor non-financiari	46

PARTEA A II-A
CERCETARE EMPIRICĂ CU PRIVIRE LA IMPACTUL FACTORILOR
DETERMINANȚI AI PERFORMANȚEI ECONOMICO-FINANCIARE ÎN
ÎNTRINDERILE DIN SECTORUL TURISMULUI DIN REGIUNEA DE
SUD-EST A ROMÂNIEI

CAPITOLUL 3. PREZENTAREA CADRULUI GENERAL AL CERCETĂRII	51
3.1. Descrierea cercetării	52
3.2. Obiectivele cercetării.....	54
3.3. Ipotezele cercetării.....	55
3.4. Estimarea modelul de performanță a întreprinderii.....	56
3.5. Definirea variabilelor modelului	57
3.5.1. Definirea variabilelor de tip non-financiar: variabilelele chestionarului....	57
3.5.2. Definirea variabilelor de tip financiar.....	67
3.6. Metodologia de cercetare.....	68
3.6.1. Chestionarul.....	69
3.6.2. Analiza de arhivă.....	70
CAPITOLUL 4. STUDIU EXPLORATORIU PRIVIND PERFORMANȚELE	
ECONOMICO-FINANCIARE ALE ÎNTRINDERILOR DIN TURISM	
LOCALIZATE ÎN REGIUNEA DE SUD-EST A ROMÂNIEI	73
4.1. Prezentarea eșantionului investigat.....	74
4.2. Descrierea metodei utilizate.....	75
4.3. Analiza pe componente principale a indicatorilor financiari utilizați în	
măsurarea performanțelor economico - financiare.....	78
4.4. Interpretarea rezultatelor calitative.....	90
CAPITOLUL 5. REZULTATELE EMPIRICE ALE CERCETĂRII	95
5.1. Profilul respondenților.....	96
5.2. Metodologia de calcul.....	100
5.3. Rezultatele cercetării de tip cantitativ	102
5.3.1. Percepțiile respondenților cu privire la satisfacția la locul de muncă	102
5.3.2. Percepțiile respondenților cu privire la satisfacția clienților	104
5.3.3. Percepțiile respondenților cu privire la concurență.....	106
5.3.4. Percepțiile respondenților cu privire la comunicarea în cadrul	
întreprinderii	108

5.3.5. Percepțiile respondenților cu privire la relațiile cu furnizorii	110
5.3.6. Percepțiile respondenților cu privire la inovare	111
5.3.7. Percepțiile respondenților cu privire la strategie	113
5.3.8. Percepțiile respondenților cu privire la lideriat.....	115
5.3.9. Percepțiile respondenților cu privire la responsabilitatea față de mediu.....	117
5.3.10. Interpretarea rezultatelor calitative	119
CAPITOLUL 6. DISEMINAREA REZULTATELOR	145
6.1. Legătura dintre variabilele chestionarului și variabilele financiare definite	146
6.2. Validarea ipotezelor	149
6.3. Modelul de performanță a întreprinderii propus	157
6.4. Limite și constrângeri ale cercetării	160
CONCLUZII.....	163
LISTĂ DE LUCRĂRI PUBLICATE	169
BIBLIOGRAFIE	175
ANEXE	185

CUVINTE CHEIE

- performanța întreprinderii
- performanța economico-financiară
- modele de performanță
- indicatori financiari
- analiza componentelor principale
- rentabilitate
- structura financiară a întreprinderii
- sectorul turismului
- factori determinanți ai performanței
- analiza calitativă
- analiza cantitativă
- sondaj
- chestionar
- satisfacția la locul de muncă
- satisfacția clienților
- concurența
- comunicare
- relații de parteneriat
- inovare
- strategie
- lideriat
- responsabilitate față de mediu
- coeficienți de corelație
- funcție de regresie multiplă

SINTEZA PRINCIPALELOR PĂRȚI ALE TEZEI DE DOCTORAT

Tema prezentei cercetări, „Posibilități de creștere a performanței economico-financiare în întreprinderile din sectorul turismului din România”, definește unul dintre cele mai importante aspecte ale noii realități economice, marcată de schimbare, transparență, cunoaștere, colaborare, interactivitate, cât și de un interes deosebit acordat factorului uman. Tema de cercetare aleasă se dovedește a fi o temă de actualitate, față de care cercetătorii, și mai ales mediul de afaceri manifestă un interes crescut.

Subiectul prezentului studiu este motivat, în primul rând, prin aceea că cercetarea performanței trebuie plasată în contextul economic actual, în care factorul uman, mediul intern și extern al întreprinderii, dar și mediul ambiant au o importanță din ce în ce mai crescută în obținerea performanței. Această primă motivație a fost fundamentată pe faptul că literatura de specialitate s-a preocupat într-o mai mică măsură de studierea acestor factori și a impactului lor asupra performanței economico-financiare. Astfel, întrucât economiștii din domeniu nu au aprofundat legătura de cauzalitate dintre cele patru categorii de factori enunțați și rezultatele financiare ale întreprinderii, ne-am propus să realizăm prin prezenta lucrare o cercetare aprofundată cu privire la măsurarea performanței întreprinderii prin prisma factorului uman, a mediului intern, extern și ambiant al acesteia, factori mai puțin studiați ca fiind determinanți ai performanței economico-financiare.

Întreprinderea funcționează și se dezvoltă asemenea unui organism viu, având multiple nevoi și resurse limitate. Ea evoluează într-un mediu dinamic, aflat într-o permanentă schimbare, astfel că măsurarea și cunoașterea performanței și a factorilor care o determină prezintă o deosebită importanță. Totuși, performanța nu trebuie doar măsurată pentru a fi cunoscută, ci și gestionată în așa fel încât să poată genera progres. În acest context, **motivăm tema aleasă** prin aceea că, în prezent, instrumentele de evaluare a performanței trebuie adaptate o dată cu evoluția mediului economic, trebuie reînnoite și perfecționate astfel încât să reflecte cât mai bine rezultatele obținute de o întreprindere, în funcție de cerințele tuturor celor implicați în activitatea sa, dar mai ales pentru a ghida acțiunile viitoare ale acesteia. Lucrarea este fundamentată pe aceste două principale motivații.

Importanța acestui demers științific poate fi argumentată cel puțin prin următoarele aspecte:

✓ contribuie la dezvoltarea și îmbunătățirea stadiului cunoașterii în domeniul performanței întreprinderii, având implicații directe în managementului performanței la nivel microeconomic;

✓ prezintă o analiză amănunțită a dimensiunilor performanței, insistându-se asupra a două perspective opuse asupra performanței, respectiv cea contabilă, financiară, și cea managerială, non-financiară;

✓ realizează o evaluare a performanțelor mediului de afaceri din turism din regiunea de Sud-Est a României;

✓ prezintă o analiză detaliată a performanței economico-financiare a întreprinderilor din sectorul turismului din România, pe baza studierii documentelor financiare anuale;

✓ demonstrează importanța factorului uman, a mediului intern al întreprinderii, a celui extern, dar și a responsabilității față de mediul înconjurător în obținerea performanței economico-financiare;

✓ realizează o cercetare empirică ce a facilitat conceperea unui instrument eficace de analiză a performanței economico-financiare a întreprinderilor din sectorul turismului;

✓ contribuie la dezvoltarea și îmbunătățirea practicilor de măsurare și gestionare a performanței economico-financiare a întreprinderilor, prezentând un model de diagnosticare a acestora.

Cercetarea efectuată tratează problematica construcției unui model de performanță economico-financiară, pe baza unui set de indicatori considerați relevanți, aceștia fiind: satisfacția angajaților, satisfacția clienților, concurența, comunicarea, relațiile cu furnizorii, inovarea, strategia, lideriatul și responsabilitatea față de mediul înconjurător. În esență, cercetarea urmărește explicarea performanței economico-financiare a întreprinderilor din sectorul turismului românesc prin abordarea a patru categorii de factori, respectiv factorul uman, mediul intern, mediul extern și mediul ambiant.

Prezenta teză de doctorat urmărește, prin structura sa și prin aspectele evidențiate, confirmarea faptului că, în prezent, întreprinderile obțin performanță economico-financiară ca urmare a influențelor agregate ale unor factori interni sau externi ai întreprinderii. Ca atare, performanța economico-financiară este analizată în cadrul prezentei lucrări prin prisma rolului exercitat de factorul uman, de mediul intern al întreprinderii, de mediul său extern, și, nu în ultimul rând, de mediul înconjurător. Așadar, în cadrul acestei cercetări, performanța economico-financiară este abordată ca fiind rezultanta unui complex de factori ce acționează la nivelul întreprinderii și îi condiționează în permanență activitatea.

Lucrarea este structurată în două părți, respectiv șase capitole. Prima parte a lucrării reprezintă stadiul actual al cunoașterii în domeniul performanței întreprinderii și cuprinde două capitole. Cea de-a doua parte a lucrării, alcătuită din patru capitole, reprezintă un studiu exploratoriu privind performanța întreprinderilor din sectorul turismului din regiunea de Sud-Est a României, fixând obiective precum evaluarea performanțelor mediului de afaceri din România pe baza sondajului, cu particularizare pe sectorul turismului dobrogean (județele Constanța, Tulcea și Galați), evidențierea unor posibile relații de dependență între variabilele analizate, analiza performanțelor economico-financiare ale întreprinderilor din sectorul investigat.

Capitolul 1, intitulat „Performanța întreprinderii”, se concentrează pe delimitarea conceptului de performanță în literatura de specialitate națională și internațională, urmărind să evidențieze principalele abordări ale acesteia, a diferitelor perspective asupra performanței, precum și a modelelor de performanță elaborate de-a lungul timpului.

În literatura de specialitate, conceptul de performanță are multiple valențe și semnificații. Există o multitudine de păreri în ceea ce privește definirea conceptului de performanță a întreprinderii, astfel că nu s-a identificat o definiție general acceptată în acest sens. S-au delimitat trei puncte de vedere ale literaturii de specialitate:

- performanța privită prin prisma obiectivelor urmărite de întreprindere (**R. Tannenbaum și H. Shimdt; G. Lavalette și M. Niculescu; A. Bourguignon; M. Lebas**);
- performanța prin prisma valorii create de întreprindere (**P. Lorino; .M. Stern, J.S. Shiely și I. Ross; E. Reynaud**);
- performanța privită prin prisma productivității și a eficienței întreprinderii (**H. Bouquin; E.M. Goldratt și J.Cox; P.J. Richard, P.M. Devinney, G.S. Yip și G. Johnson**).

Privită în termeni financiari, performanța este rezultatul managementului financiar al întreprinderii. Ea este o reflectare a contului de profit și pierdere, oferind informații utile pentru anticiparea capacității întreprinderii de a genera fluxuri de trezorerie pe baza resurselor de care dispune și pentru formularea raționamentelor despre eficiența cu care întreprinderea poate utiliza noi resurse. Totuși, contul de profit și pierdere nu poate oferi o imagine completă, de ansamblu, asupra performanțelor întreprinderii, impunându-se în paralel analiza bilanțului și a situației modificării capitalurilor pentru aprecierea performanței globale a întreprinderii.

P.F.Drucker, în cadrul lucrării sale *"The Practice of Management"*, arată că "performanța economică reprezintă prima funcție a managementului" (Harper Business, 1993, p.7.). Astfel, performanța economică reprezintă obiectivul central al oricărei decizii și acțiuni a managementului.

Noile abordări ale performanței nu se mai concentrează exclusiv pe măsurările de natură contabilă ale acesteia, ci iau în calcul și alți factori ce sunt considerați a fi determinați ai performanței economice viitoare. Potrivit unei noi perspective asupra performanței, respectiv cea bazată pe clienți, organizațiile își ating scopurile, adică performează, prin satisfacerea clienților lor cu o mai mare eficiență și eficacitate decât concurenții lor.

Modelele de performanță propuse de economiștii din domeniu, precum modelul Sink și Tuttle, Balanced Scorecard, matricea de performanță, matricea de rezultate și determinanți, piramida performanței, prisma performanței, spirala descendentă a performanței atrag atenția asupra faptului că intervenția la nivelul factorilor considerați de fiecare model în parte, poate conduce la obținerea unei performanțe superioare.

Capitolul 2, denumit „Măsurarea performanței întreprinderii - necesitate obiectivă în viața întreprinderii”, tratează vasta problematică a măsurării performanței. Prin natura sa, problematica măsurării performanței este un subiect foarte amplu, și deopotrivă, aprig dezbătut și controversat. În esență, acesta este procesul de cuantificare a acțiunii, în cadrul căruia măsurarea este procesul de cuantificare și acțiunea este cea care conduce la performanță. „A măsura performanța înseamnă a aprecia valoarea, iar a cunoaște valoarea înseamnă «a traduce» performanța” (Albu, C., Albu, N., *Instrumente de management al performanței*, 2004, pag.96).

Indicatorii utilizați în măsurarea performanței unei întreprinderi sunt atât indicatori financiari, cât și indicatori non-financiari. Indicatorii financiari sunt, de cele mai multe ori, singurul instrument utilizat în evaluarea performanțelor întrucât aceștia transpun întreaga activitate a unei întreprinderi în termeni de rentabilitate, acesta fiind singurul indicator de reflectare a performanțelor întreprinderii din perspectiva pieței de capital. Cei mai des utilizați indicatori de tip financiar sunt ratele financiare. Totuși, privind din perspectiva unei întreprinderi nelistate, o relevanță deosebită o au indicatorii financiari precum rentabilitatea activelor (ROA), rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE), gradul de îndatorare, lichiditatea curentă, solvabilitatea, patrimonială, efectul de levier, marja brută din vânzări, etc. Aceștia furnizează o imagine de ansamblu asupra întreprinderii, astfel că pot constitui puncte de plecare în cunoașterea performanței financiare a acesteia.

Recentele abordări ale performanței prin prisma creării de valoare au condus la apariția unor noi indicatori de reflectare a acesteia, precum Valoarea Economică Adăugată (engl., Economic Value Added - EVA, proprietatea firmei de consultanță Stern Stewart), Valoarea de Piață Adăugată (engl., Market Value Added - MVA), Valoarea Lichidă Adăugată sau Rentabilitatea Totală a Acționarilor. Apariția acestora a impus o atenție sporită implicării managerilor și contabililor în procesul planificării, luării deciziilor și evaluării performanțelor. Astfel, se caută o modalitate de a realiza o legătură între câștig și investiții, nu numai la nivelul întregii întreprinderi, dar și la nivelul unităților componente ale acesteia. Mai mult decât atât, prin implementarea unor noi metode de măsurare a performanței se dorește a se soluționa eternul conflict dintre manageri și proprietari.

În contextul noii abordări a performanței, indicatorii non-financiari sunt adesea utilizați în evaluarea performanțelor întreprinderilor, aceștia fiind un element central al tabloului de bord echilibrat al lui R.S. Kaplan și D.P. Norton (engl., balanced scorecard). Indicatorii non-financiari precum satisfacția clienților, calitatea produselor sau fluctuația angajaților sunt deosebit de relevanți în cazul în care valoarea totală a firmei nu se poate determina în urma evaluării performanțelor acesteia cu ajutorul pieței, mai exact, în cazul în care întreprinderea nu este listată la bursă.

Capitolul 3, intitulat „Prezentarea cadrului general al cercetării”, trasează liniile directoare ale cercetării efectuate, prezentându-se în detaliu aspecte legate de metodologia utilizată. Cercetarea întreprinsă a avut drept scop identificarea impactului a

patru categorii de factori asupra performanței întreprinderii. Acești factori au fost selectați ca urmare a studierii modelelor de performanță dezvoltate de literatura de specialitate în domeniu în decursul ultimelor decenii.

Pornind de la modelele de performanță prezentate, au fost selectați o serie de factori care au fost incluși în analiză. Factorii selectați se împart în patru categorii principale, și anume:

1. factorul uman - acest factor a fost selectat întrucât reprezintă factorul central al spiralei de performanță dezvoltată de J.Pfeffer;
2. mediul intern al întreprinderii - acest al doilea factor a fost selectat pornind de la modelul balanced scorecard, care are ca obiectiv creionarea perspectivei interne asupra întreprinderii;
3. mediul extern al întreprinderii - selectarea acestui factor a rezultat din modelul piramidei performanței, care ia în considerare și piața pe care întreprinderile își desfășoară activitatea;
4. mediul ambiant - aceeași piramidă a performanței pune în discuție limitarea pierderilor, drept pentru care am considerat că luarea în considerare a mediului ambiant ar putea conduce la realizarea acestui deziderat.

Obiectivul principal al cercetării l-a reprezentat elaborarea unui model de performanță economico-financiară a întreprinderilor, bazat pe factori de natură non-financiară, a cărui aplicare să conducă la obținerea unor rezultate financiare superioare, concretizate într-o performanță financiară ridicată.

De asemenea, s-au urmărit o serie de obiective derivate din obiectivul principal, respectiv obiective specifice precum:

- ✓ Evaluarea performanțelor de natură non-financiară ale mediului de afaceri din sectorul turismului din România prin intermediul răspunsurilor angajaților români cu privire la aspectele vizate în cadrul chestionarului;
- ✓ Evidențierea unor posibile relații de dependență între diferitele variabile ce definesc performanța non-financiară și identificarea posibilelor cauze și a modalităților de îmbunătățire;
- ✓ Analizarea performanței economico-financiare a întreprinderilor din sectorul turismului din România, pe baza studierii documentelor financiare anuale ale acestora;
- ✓ Demonstrarea existenței unei relații de dependență între performanța non-financiară a întreprinderii și cea economico-financiară;
- ✓ Conceperea unui instrument eficace de analiză a performanței întreprinderilor din sectorul turismului din România, care să înglobeze factorii analizați;
- ✓ Identificarea celor mai bune practici în ceea ce privește aprecierea performanței întreprinderii.

Au fost enunțate o serie de ipoteze ale cercetării, acestea fiind:

H1: Există o corelație pozitivă între performanța non-financiară a întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H2: Există o corelație pozitivă între satisfacția la locul de muncă din cadrul întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H3: Există o corelație pozitivă între satisfacția clienților întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H4: Există o corelație pozitivă între concurența dintre întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H5: Există o corelație pozitivă între comunicarea din cadrul întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H6: Există o corelație pozitivă între relațiile cu furnizorii ale întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H7: Există o corelație pozitivă între inovarea din cadrul întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H8: Există o corelație pozitivă între formularea strategiei în cadrul întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H9: Există o corelație pozitivă între lideriatul din cadrul întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

H10: Există o corelație pozitivă între responsabilitatea față de mediul înconjurător a întreprinderilor românești din turism și performanța economico-financiară a acestora.

Modalitățile de cercetare utilizate au fost *analiza de arhivă* (metodă calitativă de analiză) și *analiza prin sondaj* (metodă de analiză de tip cantitativ). Astfel, în prima etapă a cercetării s-a realizat o analiză de arhivă, bazată pe studiul documentelor întreprinderilor incluse în studiu, aceasta fiind completată ulterior cu investigația cantitativă desfășurată pe bază de chestionar de evaluare, adresat angajaților întreprinderilor din sectorul românesc al turismului incluse în eșantionul investigat.

În **Capitolul 4**, intitulat "Studiu exploratoriu privind performanțele economico-financiare ale întreprinderilor din turism localizate în regiunea de Sud-Est a României", s-a realizat o cercetare de tip calitativ la nivelul indicatorilor financiari de performanță ai întreprinderilor din sectorul turismului. Au fost incluse în eșantion întreprinderi din județele Constanța, Tulcea și Galați, ce activează în sectorul turismului. Utilizându-se informațiile culese din situațiile financiare ale întreprinderilor investigate, s-a efectuat o analiză pe componente principale pentru un număr de opt indicatori financiari. Acești indicatori au fost: rata de creștere a cifrei de afaceri, lichiditatea curentă, solvabilitatea patrimonială, rentabilitatea activelor, gradul de îndatorare, marja brută din vânzări, rentabilitatea capitalurilor proprii și efectul de levier. Scopul analizei pe componente principale l-a reprezentat selectarea celor mai relevanți indicatori pentru performanța economico-financiară a întreprinderilor și extragerea unui număr mai restrâns de indicatori, având aceeași relevanță. S-au extras 3 indicatori financiari agregați, respectiv indicatorul agregat al rentabilității, indicatorul agregat al volumului activității și indicatorul agregat al structurii financiare.

Analiza efectuată a oferit posibilitatea realizării unei clasificări a întreprinderilor, în funcție de indicatorii extrași, în 9 clase, respectiv în întreprinderi: cu performanțe

economico-financiare bune; cu performanțe economico-financiare bune, dar îndatorate; cu performanțe economico-financiare bune, dar cu volum în scădere al activității; cu performanțe economico-financiare bune, dar cu rentabilitate scăzută; cu performanțe economico-financiare scăzute, dar cu rentabilitate bună; cu performanțe economico-financiare scăzute, dar cu un volum în creștere al activității; cu performanțe economico-financiare scăzute, dar neîndatorate; neperformante. A fost calculată, de asemenea, performanța economico-financiară medie a eșantionului de 165 de întreprinderi, sub formă de punctaj, concluzia fiind că *performanța economico-financiară a sectorului analizat este peste nivelul mediu - 3,280 puncte, din totalul de 5 posibile, însă este departe de a fi excelentă, existând necesitatea îmbunătățirii acesteia, astfel încât punctajul să se apropie considerabil de punctajul maxim.*

Capitolul 5, denumit „Rezultatele empirice ale cercetării”, detaliază cercetarea efectuată prin intermediul sondajului în rândul angajaților din întreprinderile incluse în eșantion. În acest capitol sunt descrise percepțiile subiecților investigați cu privire la cei nouă factori evaluați pe baza chestionarului: satisfacția angajaților, satisfacția clienților, concurența întreprinderii, comunicarea în cadrul întreprinderii, relațiile cu furnizorii, inovarea, strategia, lideriatul și responsabilitatea față de mediul înconjurător. Rezultatele obținute au făcut posibilă conturarea aspectelor esențiale ale celor nouă variabile investigate în cadrul întreprinderilor din sectorul turismului din România, precum și identificarea eventualelor cauze ale manifestării anumitor situații. De exemplu, s-a identificat faptul că angajații nu se simt pe deplin satisfăcuți față de locul de muncă deoarece au posibilități reduse de promovare și de dezvoltare profesională, sau că nu există un lideriat eficient în întreprinderile analizate întrucât managerii nu apreciază și nu laudă munca angajaților și nici nu cunosc nemulțumirile acestora. Rezultatele culese în urma sondajului au fost puse în legătură cu cele obținute pe baza studierii situațiilor financiare ale întreprinderilor, în cadrul acestui capitol fiind prezentate influențele aspectelor investigate prin intermediul chestionarului asupra performanțelor economico-financiare ale întreprinderilor.

Cercetarea realizată în cadrul prezentei lucrări evidențiază existența unei relații de dependență între factori precum capitalul uman, mediul intern al întreprinderii, mediul extern și mediul ambiant al acesteia, pe de o parte, și performanța economico-financiară a întreprinderii, pe de altă parte. Demonstrarea legăturii de dependență s-a realizat prin corelarea rezultatelor obținute în urma evaluărilor realizate de angajații români prin intermediul chestionarului, cu rezultatele obținute din evaluarea realizată în mod obiectiv pe baza studierii documentelor financiare ale întreprinderilor din România. Întrucât în urma evaluărilor realizate de angajați s-au obținut punctaje, chestionarul utilizând o scală diferențială semantică cu punctaje de la 1 la 5, iar în urma prelucrării documentelor financiare s-au obținut valori absolute (indicatorii financiari calculați fiind exprimați în valori absolute), s-a folosit ca metodă de transformare a valorilor absolute în punctaje metoda credit scoring utilizată în sectorul bancar pentru aprecierea activității întreprinderilor.

În **Capitolul 6**, „Diseminarea rezultatelor”, sunt discutate, prin corelație, rezultatele cercetării efectuate. Au fost identificate acele corelații semnificative dintre variabilele analizate prin intermediul chestionarului și cele trei componente extrase prin metoda analizei pe componente principale, respectiv variabilele de natură financiară. Astfel, au fost evidențiate relațiile de dependență dintre satisfacția la locul de muncă, satisfacția clienților, comunicarea în cadrul întreprinderii, concurența, relațiile cu furnizorii, strategia, inovarea, lideriatul și responsabilitatea față de mediul înconjurător, pe de o parte, și indicatorul agregat al rentabilității, indicatorul agregat al volumului activității și indicatorul agregat al structurii financiare, pe de altă parte. Existența relațiilor de dependență dintre variabile a fost cercetată pe baza calculului coeficientului de corelație Pearson (corelații parametrice).

De asemenea, în cadrul acestui ultim capitol al lucrării, au fost testate ipotezele cercetării, toate cele nouă ipoteze fiind validate. Validarea tuturor ipotezelor a permis construcția unui model de performanță economico-financiară specific sectorului turismului din România pe baza variabilelor definite prin intermediul chestionarului. Astfel, utilizând funcția de regresie liniară multiplă, am definit o funcție care poate fi folosită pentru a diagnostica stării de performanță economico-financiare a întreprinderilor din acest sector. Modelul propus este următorul:

$$\begin{aligned} Perf_{ec_{fin}} = & 0.142 + 0.137 * Satis_angaj + 0.168 * Satis_client + 0.226 * Comunic + \\ & + 0.071 * Conc + 0.025 * Rel_furniz + 0.086 * Inov + 0.119 * Strateg + \\ & + 0.095 * Lider + 0.032 * Resp_mediu + 0.063. \end{aligned}$$

Propunem ca modelul proiectat să fie folosit în întreprinderi în vederea determinării ariilor ce necesită o ameliorare. Chestionarul prezentat în anexa 1 poate fi folosit în acest sens, iar punctajele obținute vor fi interpretate după cum urmează:

- Punctajele scăzute ale celor nouă variabile definite, cuprinse în intervalul [0;2], semnaleză necesitatea unei intervenții majore a întreprinderii în acele domenii ce înregistrează asemenea punctaje. În aceste întreprinderi, unicul obiectiv urmărit este obținerea profitului cu orice preț, fără a se ține cont de oameni (angajați, clienți, parteneri, manageri, concurenți) și de mediu. De obicei, aceste aspecte negative vor genera un nivel redus al rezultatelor financiare, sau chiar rezultate financiare negative (performanță economico-financiară slabă). În anumite cazuri, performanța economico-financiară a acestor întreprinderi se poate situa la niveluri acceptabile, însă aceasta se va deteriora pe termen lung fără o intervenție fermă în domeniile identificate ca fiind deficitare (angajați și clienți nemulțumiți, practicarea concurenței neloiale, lipsa de comunicare în interiorul întreprinderii, relații proaste cu partenerii de afaceri, inexistența procesului de inovare, strategie prost formulată sau lipsită de realism, management ineficient, responsabilitate scăzută față de mediul înconjurător);
- Punctajele de valori medii ale celor nouă variabile definite, cuprinse în intervalul [2;4], semnaleză existența unor domenii ce necesită o ameliorare. În cadrul acestor întreprinderi, există anumite aspecte care sunt neglijate (de exemplu,

angajații sunt nemulțumiți, relațiile cu furnizorii sunt deficitare, managementul este de o eficiență medie, etc.), dar alte aspecte sunt ameliorate (de exemplu, există comunicare în cadrul întreprinderii, clienții sunt mulțumiți, întreprinderea manifestă responsabilitate față de mediul înconjurător, etc.). De obicei, în aceste întreprinderi, performanța economico-financiară este la un nivel mediu, influența negativă a unora dintre factorii cauzali ai performanței fiind compensată de impactul pozitiv al celorlalți;

- Punctajele ridicate ale celor nouă variabile definite, cuprinse în intervalul [4;5], indică o excelență a întreprinderii în toate domeniile analizate, astfel că aceasta este în primul rând performantă din punct de vedere non-financiar: angajații sunt pe deplin satisfăcuți la locul de muncă, clienții sunt mulțumiți de serviciile achiziționate, întreprinderea face față cu brio concurenților, acționând în mod competitiv pe piață, procesul de comunicare în cadrul întreprinderii este unul eficient, există inovare în cadrul întreprinderii, strategia conduce cu succes întreprinderea în atingerea obiectivelor sale, managementul este eficient, și, nu în ultimul rând, există o responsabilitate crescută față de mediul înconjurător. În cazul existenței acestei situații, întreprinderea va înregistra o performanță economico-financiară ridicată, sau, cel puțin, cei nouă factori cauzali vor genera o performanță economico-financiară superioară (în cazul existenței în perioada anterioară a unui nivel mai redus al acesteia, datorat intervenției întreprinderii pentru ameliorarea factorilor cauzali). Totuși, trebuie menționat faptul că existența unei astfel de situații nu înseamnă asigurarea succesului financiar al afacerii pe termen nelimitat, astfel că întreprinderea trebuie să acționeze în permanență în vederea menținerii rezultatelor obținute, respectiv menținerea punctajelor variabilelor la niveluri ridicate.

Dependența puternică dintre rezultatele financiare ale întreprinderii și aspectele de natură non-financiară ce conduc la performanță ne-au determinat să **concluzionăm**, în urma cercetării efectuate, că întreprinderile sunt performante din punct de vedere financiar ca urmare a unor angajați și clienți satisfăcuți, a unei concurențe strânse pe piață, a unei comunicări eficiente în cadrul întreprinderilor, a unor bune relații cu furnizorii, a realizării procesului de inovare, a unei strategii corect formulate, a unor manageri-lideri și a responsabilității față de mediul înconjurător. Și totuși, de ce în anumite situații, s-a constatat că rezultatele financiare bune nu sunt obținute pe aceste baze? Cum se obțin aceste rezultate, dacă nu ca urmare a acestor factori analizați? De ce majoritatea clienților acestor întreprinderi se declară nemulțumiți de serviciile lor, și totuși, revin? Fenomenul atipic poate fi explicat, în contextul cercetării noastre, prin prisma culturii și percepției oamenilor cu privire la acest sector. Da, majoritatea celor care achiziționează astfel de servicii sunt nemulțumiți de ceea ce li se oferă, însă preferă să revină din lipsa unor alternative mai bune sau din obișnuință. Comoditatea și posibilitățile financiare reduse sunt alte aspecte ce au un rol hotărâtor în alegerile clienților. Astfel, nemulțumirile legate de serviciile din acest sector trec de cele mai

multe ori pe planul al doilea, preferându-se a se trece cu vederea anumite deficiențe ale întreprinderilor.

Mai mult decât atât, s-a constatat în cadrul cercetării efectuate că și satisfacția angajaților lasă de dorit, și, cu toate acestea, rezultatele financiare sunt pozitive. Explicația pe care o considerăm pertinentă este aceea că, deși angajații sunt nemulțumiți de anumite aspecte legate de locul de muncă - imposibilitatea de a promova, de a se dezvolta profesional - ei continuă să lucreze în aceste întreprinderi pentru că doresc să aibă siguranță: siguranța locului de muncă, siguranța traiului de zi cu zi, a unei vieți decente. Ceea ce este cu adevărat important în viața acestora este faptul că, deși locul de muncă nu le oferă cele mai mari satisfacții, acesta reprezintă o sursă sigură de venit, o sursă ce le dă posibilitatea să se întrețină și să-și întrețină familiile.

În ceea ce privește rolul exercitat de concurența din acest sector asupra rezultatelor financiare ale întreprinderilor, am constatat că nu există la nivelul sectorului turismului din regiunea de Sud-Est a României o competiție strânsă, modul de a acționa pe piață al întreprinderilor nefiind unul motivat de acțiunile firmelor concurente, ci, mai degrabă, de propriile obiective și resurse. Existența unei astfel de concurențe pe piața analizată este considerată un factor ce împiedică progresul și are efecte negative asupra competitivității pe piață a întreprinderilor. De aceea, faptul că rezultatele financiare ale întreprinderilor sunt influențate semnificativ de caracteristica concurență - ipoteză demonstrată în cadrul acestei cercetări - explică nivelul mediocru al performanțelor financiare ale întreprinderilor investigate, astfel cum au rezultat din analiza efectuată.

Comunicarea în cadrul întreprinderii este, conform cercetării noastre, caracteristica ce are cea mai importantă influență asupra rezultatelor financiare ale întreprinderilor. Comunicarea este cea care stă la baza oricărei relații din interiorul întreprinderii. Fără comunicare, orice activitate este destinată eșecului. Comunicarea este, fără doar și poate, cel mai important aspect al activității angajaților, capacitatea acestora de a comunica în mod eficient fiind o calitate din ce în ce mai rar întâlnită. De aceea, comunicarea în interiorul întreprinderilor s-a dovedit a fi cea care generează cele mai bune performanțe economico-financiare, întrucât întreaga activitate a întreprinderii se bazează pe existența acesteia.

Cercetarea efectuată a relevat, de asemenea, rolul scăzut al relațiilor cu furnizorii în obținerea rezultatelor financiare ale întreprinderilor din sectorul analizat. Așadar, existența unor relații durabile, trainice cu furnizorii contează mai puțin atunci când se cuantifică performanțele financiare ale acestora. Totuși, în cadrul acestui sector există o deschidere a întreprinderilor față de partenerii de afaceri, aceștia fiind considerați importanți în succesul afacerii, chiar egalii întreprinderilor.

Analiza caracteristicii inovare a permis extragerea unor concluzii referitoare la influența exercitată de aceasta asupra rezultatelor financiare ale întreprinderilor. Astfel, inovarea are o importanță crescută în ameliorarea rezultatelor financiare ale

întreprinderilor, realizarea acestui proces conducând la performanțe financiare superioare. Stabilirea și implementarea unor politici și practici orientate către inovare reprezintă un factor generator de progres la nivelul întreprinderilor analizate. Studiul efectuat a indicat necesitatea intervenției întreprinderilor în acest sens, astfel că performanța economico-financiară slabă a sectorului este datorată și gradului scăzut de inovare.

Strategia a reprezentat o caracteristică identificată în cadrul acestui studiu ca exercitând o influență puternică asupra performanței economico-financiare, de modul în care obiectivele strategiei sunt formulate depinzând în mare măsură succesul pe piață al întreprinderilor. Relația de directă proporționalitate dintre acestea două oferă, și de această dată, o explicație referitoare la mediocritatea performanțelor financiare ale întreprinderilor investigate: existența unor obiective ambițioase și dificil de atins, precum și neimplicare angajaților în stabilirea acestora este responsabilă de rezultatele financiare modeste ale sectorului.

Lideriatul reprezintă o altă caracteristică ce s-a dovedit a fi decisivă în obținerea performanței economico-financiare. Așa cum au relevat rezultatele cercetării, activitatea managerilor întreprinderilor analizate este una eficientă, care stimulează munca în echipă a angajaților, colaborarea între aceștia, respectul reciproc și exprimarea liberă a părerilor, aspecte ce conduc la o îmbunătățire a muncii angajaților. Cu toate acestea, managerii acestor întreprinderi nu sunt lideri în adevăratul sens al cuvântului, care își apreciază angajații, care îi laudă, care identifică nemulțumirile angajaților și le rezolvă în mod favorabil. Ca urmare, ameliorarea activității și a rezultatelor muncii angajaților poate genera creșteri ale profitului dacă există manageri-lideri la nivelul întreprinderilor analizate, astfel că aceștia pot conduce la obținerea de performanțe economico-financiare superioare.

Nu în ultimul rând, s-a arătat prin cercetarea efectuată că un rol important în obținerea de rezultate financiare superioare îi revine responsabilității întreprinderilor față de mediul înconjurător. Prin urmare, respectarea normelor de mediu, instruirea angajaților în domeniul protecției mediului, responsabilizarea clienților în acest sens sunt aspecte identificate ca factori generatori ai performanței economico-financiare, în timp ce aspecte negative precum utilizarea unor echipamente cu grad ridicat de poluare, neimplicarea în acțiunile de promovare a protecției mediului și lipsa preocupărilor pentru reciclarea deșeurilor sunt motive ale performanței financiare mediocre a întreprinderilor din sectorul analizat.

Per ansamblu, concluziile studiului nostru evidențiază relevanța ridicată a factorilor considerați în obținerea de rezultate financiare, astfel că obiectivul principal al lucrării, și anume, elaborarea unui model de performanță financiară a întreprinderilor, bazat pe factorii cauzali ai acesteia, a fost atins.