

UNIVERSITATEA BABEȘ – BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
CATEDRA DE FINANȚE

TEZĂ DE DOCTORAT

-REZUMAT-

ABORDĂRI FINANCIARE ȘI NON-FINANCIARE
PRIVIND CREȘTEREA PERFORMANȚELOR
ENTITĂȚILOR ECONOMICE

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC
PROF. UNIV. DR. IOAN NISTOR

DOCTORAND
MIRELA-OANA PINTEA

Cluj-Napoca
2011

CUPRINS

LISTĂ DE ABREVIERI, PRESCURTĂRI ȘI SIMBOLURI / i

INTRODUCERE / 3

CAPITOLUL 1. ARHITECTURA CONCEPTULUI DE PERFORMANȚĂ / 12

- 1.1. CE ESTE PERFORMANȚA? ORIGINI ȘI METAFORE / 13
- 1.2. PERFORMANȚA – UN CONCEPT POLISEMANTIC / 15
- 1.3. EVOLUȚIA ÎN TIMP A CONCEPTULUI DE PERFORMANȚĂ / 20
- 1.4. TIPOLOGIA PERFORMANȚEI / 36
- 1.5. PERFORMANȚA GLOBALĂ / 41

CAPITOLUL 2. MĂSURAREA PERFORMANȚEI – COMPONENTĂ ESENȚIALĂ A MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI / 48

- 2.1. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI / 49
- 2.2. MĂSURAREA PERFORMANȚEI / 55
 - 2.2.1. MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN STRUCTURA MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI / 55
 - 2.2.2. SISTEMELE DE INDICATORI PENTRU APRECIEREA PERFORMANȚEI GLOBALE / 71
 - 2.2.3. INDICATORI FINANCIARI VERSUS INDICATORI NON-FINANCIARI / 79
- 2.3. EVOLUȚIA SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI / 85
- 2.4. SISTEME DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI / 91

CAPITOLUL 3. ABORDAREA BIDIMENSIONALĂ A PERFORMANȚEI ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE / 105

- 3.1. DEZVOLTAREA DURABILĂ – CONCEPTUL MACROECONOMIC AL PERFORMANȚEI GLOBALE / 106
- 3.2. DIMENSIUNEA FINANCIARĂ A PERFORMANȚEI / 112
 - 3.2.1. PERFORMANȚA FINANCIARĂ – COMPONENTĂ A PERFORMANȚEI ECONOMICE / 112
 - 3.2.2. PERFORMANȚA FINANCIARĂ VERSUS SITUAȚIILE FINANCIARE / 118
 - 3.2.3. EVALUAREA PERFORMANȚEI FINANCIARE / 122
- 3.3. DIMENSIUNEA NON-FINANCIARĂ A PERFORMANȚEI / 132
 - 3.3.1. DIMENSIUNEA SOCIALĂ A PERFORMANȚEI / 132
 - 3.3.1.1. DE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ LA PERFORMANȚA SOCIALĂ / 132
 - 3.3.1.2. ASPECTE TEORETICE PRIVIND PERFORMANȚA SOCIALĂ / 142
 - 3.3.1.3. EVALUAREA PERFORMANȚEI SOCIALE / 146
 - 3.3.2. DIMENSIUNEA DE MEDIU A PERFORMANȚEI / 150
 - 3.3.2.1. ASPECTE TEORETICE PRIVIND PERFORMANȚA DE MEDIU / 150

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND STRUCTURA UNUI SISTEM DE EVALUARE A PERFORMANȚEI GLOBALE A ENTITĂȚILOR ECONOMICE / 165

- 4.1. JUSTIFICAREA TEMATICII SUPUSE CERCETĂRII. FORMULAREA OBIECTIVELOR ȘI IPOTEZELOR DE LUCRU / 166
- 4.2. DISEMINAREA REZULTATELOR PRIVIND STRUCTURA SISTEMULUI DE INDICATORI / 168
- 4.3. DISEMINAREA REZULTATELOR PRIVIND INDICATORII DE APRECIERE A PERFORMANȚEI FINANCIARE / 178
- 4.4. STUDII COMPARATIVE PRIVIND CRITERIILE DE APRECIERE A PERFORMANȚEI FINANCIARE / 185
 - 4.4.1. MODELE FOLOSITE ÎN SISTEMUL BANCAR DIN ROMÂNIA / 185
 - 4.4.2. MODELE UTILIZATE DE SOCIETĂȚILE DE SERVICII DE INVESTIȚII FINANCIARE / 190
 - 4.4.3. MODELE DEFINITE ÎN LITERATURA DE SPECIALITATE / 194
- 4.5. DISEMINAREA REZULTATELOR PRIVIND INDICATORII DE APRECIERE A PERFORMANȚEI NON-FINANCIARE / 198
 - 4.5.1. INDICATORII DE APRECIERE A PERFORMANȚEI SOCIALE / 198
 - 4.5.2. INDICATORII DE EVALUARE A PERFORMANȚEI DE MEDIU / **203**

CAPITOLUL 5. ELABORAREA UNUI MODEL DE DIAGNOSTIC AL PERFORMANȚEI GLOBALE A ENTITĂȚILOR ECONOMICE / 209

- 5.1. ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND DIAGNOSTICUL ECONOMIC – FINANCIAR / 210
- 5.2. TIPOLOGIA DIAGNOSTICULUI / 213
- 5.3. CLASIFICAREA MODELELOR DE DIAGNOSTIC EXISTENTE / 215
- 5.4. CONSTRUCȚIA UNUI MODEL DE DIAGNOSTIC AL PERFORMANȚEI GLOBALE / 217
 - 5.4.1. RELEVANȚA INFORMAȚIEI CONȚINUTE DE INDICATORII DE PERFORMANȚĂ AI MODELULUI / 217
 - 5.4.2. MODELUL DE DIAGNOSTIC AL PERFORMANȚEI GLOBALE A ENTITĂȚILOR ECONOMICE / 221

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII / 228

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE / 233

LISTĂ FIGURI, GRAFICE, TABELE ȘI ANEXE / 248

CUVINTE CHEIE: performanță, managementul performanței, evaluarea performanței, performanță socială, performanță de mediu, performanță economică, performanță globală.

INTRODUCERE

În prezent un rol fundamental îi revine performanței entităților economice în contextul în care competiția pentru fiecare segment de piață a devenit tot mai strânsă, iar mecanismele globalizării îi mătură din cale pe cei mai slabi. Astfel că, șansa de a supraviețui în această competiție crește considerabil pentru acele entități economice care își descoperă și își reduc vulnerabilitățile foarte repede și, mai mult decât atât, implementează instrumente performante de gestiune, care le facilitează depistarea, explicarea și rezolvarea diverselor lacune de management. Obiectivul principal în această luptă este reprezentat de creșterea competitivității, însă nu trebuie omise diversele impedimente care pot apărea în calea spre reușită a entităților economice, dintre care amintim legislația imperfectă și în continuă schimbare, impactul foarte puternic al politicului asupra proceselor economice, instabilitatea din societate, toate caracterizând mediul de afaceri din România.

Elementele specifice noii economii globale (liberalizarea economică, globalizarea, concurența tot mai acerbă, trecerea de la economia industrială la economia bazată pe cunoștințe și informații, provocările sociale și ecologice aduse de necesitățile dezvoltării durabile, recenta criză financiară resimțită la nivel mondial) au determinat modificarea cerințelor îndreptate către diversele entități economice, precum și diversificarea responsabilităților acestora față de toate categoriile de deținători de interese, față de societate în ansamblul său. În cadrul acestui nou sistem economic entitățile economice pot fi percepute asemenea unor celule care influențează sănătatea întregului organism. Prin urmare, nu putem vorbi de viabilitatea unei entități economice într-un mediu concurențial, instabil și turbulent, fără performanță.

Mediul economic global actual, prin elementele sale specifice, impune entităților economice noi standarde de performanță care depășesc sfera economicului. Luând în considerare evoluțiile macroeconomice amintite considerăm că ignorarea aspectelor sociale și de mediu poate determina pierderi entităților economice, în special marilor corporații multinaționale, pierderi care se pot concretiza: în diminuarea cotelor de piață, în diminuarea cifrei de afaceri, în reducerea numărului de clienți, în diverse costuri de ecologizare, în campanii pentru dobândirea încrederii consumatorilor în produsele și serviciile oferite de acestea. Ținând cont de aceste

aspecte considerăm necesară integrarea în strategia de dezvoltare a entităților economice a standardelor referitoare la elementele sociale și de mediu cu scopul de a asigura sustenabilitatea activităților derulate prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice.

Prezentul studiu încearcă să trateze și să analizeze tematica performanței entităților economice și a gestiunii acesteia, deoarece performanța nu trebuie doar măsurată, ci trebuie și gestionată. Datorită faptului că orice domeniu de cercetare trebuie să își stabilească propria cale de progres și să își definească propriile repere conceptuale, ***motivația și importanța acestei cercetări*** se regăsește în una din prioritățile cercetării economice și anume reevaluarea noțiunii de performanță, care nu poate fi un univers static.

În ceea ce privește ***stadiul cunoașterii***, conceptul de performanță a cunoscut o evoluție remarcabilă, astfel că, dacă până în perioada anilor '50 toate definițiile și referirile ne duceau cu gândul la măsuri financiare ale performanței, aceasta fiind apreciată în special prin cuplul costuri/beneficii, ulterior fiind folosite și alte măsuri cum ar fi calitatea oferită clienților (până în perioada anilor '90), în prezent conceptul de performanță a evoluat spre o abordare globală incluzând aspecte financiare cât și aspecte non-financiare, care se referă cu precădere la elementele de responsabilitate socială. Dacă în secolul trecut pe prim plan se afla performanța financiară, în prezent entitățile economice și-au dat seama că aceasta este doar rezultatul cursei, însă cursa în sine și determinantul reușitei curselor viitoare este ceea ce azi, în contextul dezvoltării durabile a societății, numim performanță globală. Performanța globală a entității (PGE) presupune agregarea performanțelor economice, sociale și de mediu.

Dimensiunea pe care termenul performanță a luat-o prin utilizarea acestuia în toate domeniile economicului a determinat conturarea unui nou concept, și anume, cel de management al performanței, care presupune abordarea performanței ca fiind preocuparea centrală a managementului entității economice. Toate entitățile economice pretind performanță, astfel că managementul performanței a devenit un instrument nu doar util, dar și indispensabil, neputându-se vorbi de performanță fără un management adecvat, iar în acest context evaluarea performanței este un element cheie pentru managementul acesteia.

Subiectul prezentului studiu este motivat, în primul rând, prin faptul că cercetarea performanței trebuie plasată în contextul economic actual și, în al doilea rând, prin necesitatea reînnoirii și perfecționării instrumentelor de evaluare a performanței cu scopul de a reflecta cât mai bine rezultatele obținute de o entitate economică, în funcție de cerințele deținătorilor de interese. Entitatea economică este asemenea unui organism viu, iar analiza acesteia trebuie să se facă luându-se în considerare întregul ei sistem. Entitatea economică este un mediu dinamic, care are ca obiectiv principal adăugarea de valoare. Prin acesta se justifică *importanța studiului* performanței.

Deoarece performanța este definită și percepută de către fiecare categorie de utilizatori de informații în mod diferit, prin raportare la propriile obiective, în prezent nu s-a ajuns la un consens privind definirea, metodologia și modelele de performanță utilizate, datorită diversității politicilor adoptate de managementul entităților, influențate la rândul lor și de reglementările legale care suferă modificări repetate. Totuși, evaluarea performanțelor a reprezentat și reprezintă unul dintre obiectivele primordiale ale managementului entității economice motiv pentru care studierea performanței trezește încă interesul multor cercetători, cercetările în acest domeniu dovedindu-se a fi numeroase.

Reevaluarea noțiunii de performanță presupune și găsirea unor indicatori care să reflecte cât mai fidel funcționarea entităților economice. Identificarea și utilizarea indicatorilor adecvați pentru aprecierea performanței entităților economice presupune corelarea acestora cu obiectivele pe termen lung ale acestora, respectiv cu strategia definită. De ce este atât de importantă alegerea corectă a indicatorilor de performanță? Deoarece acești indicatori oferă o viziune de sinteză asupra performanței entității și evaluează măsura în care strategia entității, prin implementarea și execuția sa, a contribuit la creșterea valorii acesteia.

Prezentul studiu încearcă să trateze problematica construcției unui set de indicatori pentru aprecierea performanței globale și se oprește la fiecare dintre cele trei dimensiuni ale acesteia și anume *performanța economico-financiară, performanța socială și performanța de mediu*.

Relevanța temei studiate în prezenta lucrare se găsește în strânsă legătură cu potențiala contribuție viitoare a acesteia la avansarea stadiului cunoașterii domeniului abordat în cercetare.

Delimitarea ariei de cercetare a fost determinată de factori cum ar fi:

- tema centrală a lucrării și anume evaluarea performanței globale a unei entități economice;
- necesitatea existenței unui model (set) de indicatori cu ajutorul cărora să se evalueze toate cele trei dimensiuni ale performanței globale și să se realizeze un diagnostic al performanței globale;
- responsabilitatea socială, în prezent, în România este privită mai mult ca o modă decât ca o responsabilitate a fiecărei entități economice, modă introdusă de filialele locale ale marilor corporații internaționale.

Importanța acestui demers științific se poate justifica cel puțin prin următoarele argumente:

- contribuie la dezvoltarea stadiului cunoașterii în domeniul finanțelor, având implicații asupra managementului performanței la nivelul unei entități economice;
- contribuie la cunoașterea etapelor care au marcat evoluția conceptuală a performanței entităților economice, managementului și evaluării performanței;
- realizează o prezentare și analiză detaliată a dimensiunilor performanței globale punând accentul asupra măsurilor performanței cu ajutorul cărora analiștii pot aprecia performanța globală a entităților economice;
- evidențiază faptul că, în contextul actual al dezvoltării durabile, în procesul de evaluare a performanțelor trebuie să se țină cont de interesele tuturor categoriilor de părți interesate: clienți interni și externi, furnizori, parteneri, investitori, societatea în ansamblul ei. Evaluarea performanței trebuie să se realizeze prin intermediul mai multor indicatori pentru a diminua astfel limitele acestora, atât financiari, cât și non-financiari.
- realizează o cercetare empirică care a condus la construirea unui set de indicatori pentru aprecierea performanței globale adaptat mediului de afaceri din România deoarece, în prezent, există necesitatea apelării la un set de indicatori care să reflecte o imagine echilibrată a performanței. Prin intermediul cercetării empirice derulate am încercat să ne oprim asupra uneia dintre prioritățile cercetării economice și anume găsirea unor indicatori care să reflecte cât mai fidel cele trei dimensiuni ale performanței globale. Care

indicatori reflectă cel mai bine performanța globală?, Care indicatori surprind cel mai bine performanța financiară?, Care indicatori reflectă cel mai bine performanța socială?, Care indicatori surprind cel mai bine performanța de mediu? Prin prezentul demers științific am încercat să răspundem la fiecare dintre aceste întrebări prin intermediul cercetării empirice derulate și astfel să construim, în final, un model de diagnostic al performanței globale.

Teza de doctorat cu titlul „ABORDĂRI FINANCIARE ȘI NON-FINANCIARE PRIVIND CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ENTITĂȚILOR ECONOMICE” se încadrează în curentul de cercetare din domeniul finanțelor. **Obiectivul principal** al acestui demers științific a fost construirea unui model de diagnostic al performanței globale adaptat mediului de afaceri din România. Acestui obiectiv principal se subscriu obiectivele secundare, pe care le vom prezenta cu detaliere pe capitole în paragrafele următoare.

În capitolul 1 „Arhitectura conceptului de performanță” ne-am propus să prezentăm conținutul și evoluția conceptului supus cercetării. Astfel că, am reușit să creionăm o imagine de ansamblu privind evoluția de la accepțiunea generală a conceptului de performanță la accepțiunea economică a acestuia, surprinzând în același timp și caracterul polisemantic al conceptului. Un alt obiectiv propus și atins pe parcursul acestui capitol se referă la dimensionarea stadiului cunoașterii privind performanța entităților economice și prezentarea tipologiei acesteia. Am încheiat primul capitol cu evidențierea necesității abordării globale a performanței entităților economice.

În capitolul 2 „Măsurarea performanței – componentă esențială a managementului performanței” ne-am propus și am realizat dimensionarea stadiului cunoașterii privind conceptele de management al performanței și măsurarea performanței, evidențiind evaluarea performanței ca element esențial al managementului. De asemenea pe parcursul acestui capitol am diferențiat indicatorii pentru aprecierea performanței în indicatori financiari și indicatori non-financiari, prezentând în același timp limitele și avantajele fiecărei categorii de indicatori de performanță. O bună parte a acestui capitol am dedicat-o sistemelor de măsurarea a performanței entităților economice prin surprinderea evoluției în timp a acestora, cu evidențierea trecerii de la măsurarea performanței financiare la măsurarea performanței globale.

Capitolul 3 „Abordarea bidimensională a performanței în contextul dezvoltării durabile” a avut ca obiectiv prezentarea performanței globale ca fiind conceptul microeconomic al dezvoltării durabile. În acest sens am realizat dimensionarea stadiului cunoașterii privind conceptele de performanță economică (financiară), socială și de mediu. Deoarece obiectivul general al lucrării este acela de a construi un model de diagnostic, în sprijinul acestuia, pe parcursul capitolului al treilea am încercat să prezentăm evoluția indicatorilor pentru aprecierea dimensiunilor menționate ale performanței, importanța evaluării acestora precum și interdependențele existente între aspectele financiare și cele non-financiare.

Capitolul 4 „Cercetare empirică privind structura unui sistem de evaluare a performanței globale a entităților economice” are ca obiectiv diseminarea rezultatelor cercetării empirice realizate prin distribuirea unui chestionar analiștilor din mediul academic și din departamentele de analiză ale societăților de servicii de investiții financiare cu privire la indicatorii financiari și non-financiari de inclus în componența sistemului de evaluare a performanței globale. Din analiza răspunsurilor primite am reușit să selectăm 20 de indicatori (10 financiari și 10 non-financiari), cele două categorii deținând o pondere egală în structura sistemului nostru și anume de 50% fiecare. Pe parcursul acestui capitol am realizat comparații între rezultatele cercetării derulate referitoare la indicatorii financiari și componența sistemelor de indicatori folosiți în activitatea de analiză derulată în bănci, departamente de analiză ale SSIF-urilor și literatura de specialitate.

Capitolul 5 „Elaborarea unui model de diagnostic al performanței globale a entităților economice” prezintă prin denumirea sa obiectivul general al prezentului demers științific și constituie rezultatul eforturilor de cercetare derulate în capitolele anterioare. În prima parte a acestui capitol am prezentat aspecte teoretice referitoare la conceptul de diagnostic și tipologia modelelor de diagnostic existente, iar în partea a doua ne-am construit modelul propriu de diagnostic ținând cont de relevanța informațiilor surprinse de cei 20 de indicatori selectați pentru piața de capital din România.

Prezentul proiect de cercetare se încheie cu prezentarea contribuțiilor proprii aduse la stadiul cunoașterii aferent domeniului abordat, și anume, cel al performanței entităților economice, și cu

prezentarea concluziilor generale desprinse în urma cercetării derulate, în structura cărora am inclus, la final, limitele inerente ale cercetării și perspectivele viitoare de cercetare.

Prezenta teză de doctorat urmărește, prin structura sa și prin aspectele evidențiate, confirmarea faptului că, ***în prezent, entitățile economice trebuie să abordeze problematica performanței într-o manieră globală deoarece sustenabilitatea performanței se poate atinge doar prin statuarea responsabilității sociale și a protecției mediului printre obiectivele curente ale acestora.***

Realizarea unei teze de doctorat presupune respectarea câtorva linii directoare în ceea ce privește ***metodologia cercetării științifice***, pe care le vom evidenția în continuare. Una dintre acestea se referă la respectarea unor principii și reguli specifice. Pe parcursul lucrării am încercat să respectăm *principiul unității dintre teoretic și empiric*. Orice demers empiric realizat trebuie ancorat în teorie (capitolele 1-3), aceasta din urmă ghidează cercetătorii în realizarea părții empirice a proiectului lor (capitolele 4-5). Un alt principiu după care ne-am ghidat în realizarea lucrării a fost cel al *unității dintre judecățile constatative și cele evaluative* deoarece orice cercetător trebuie să se angajeze moral în sprijinul valorilor general valabile. Un ultim principiu pe care dorim să îl amintim este cel al *unității între cantitativ și calitativ*, folosit cu scopul de a eficientiza rezultatele cercetării. Această metodologie de cercetare mixtă este specifică științelor sociale. Am încercat să realizăm pe parcursul lucrării o îmbinare optimă pentru tematica studiată între cercetarea calitativă (capitolele 1- 3) și cercetarea cantitativă (capitolele 4-5).

În ceea ce privește instrumentarul de lucru pentru culegerea și interpretarea datelor, cea mai des utilizată metodă de cercetare a fost *metoda comparativă* (capitolele 1-4), pe care am utilizat-o atât în abordarea aspectelor teoretice, cât și pe parcursul cercetării empirice realizate. De asemenea, am folosit *metode longitudinale* în conținutul fiecărui capitol, atât prin prezentarea evoluției în timp a conceptelor dezbătute în lucrare, cât și prin evoluția în timp a indicatorilor de performanță. O altă metodă folosită este *metoda constructivă*, în sensul analizei unor concepte pentru a evidenția avantajele și limitele utilizării acestora în vederea menținerii sau renunțării la acestea. Cu precădere în primele trei capitole (referitoare la partea teoretică a demersului nostru) am folosit *metoda observației neparticipative* prin prezentarea diverselor aspecte teoretice, iar la finalul fiecărui capitol și subcapitol se poate constata faptul că am apelat și la *metoda observației*

participative, prin desprinderea unor concluzii parțiale sub titulatura „Aprecieri de sinteză“. În ceea ce privește *tehnicele și procedeele de cercetare* utilizate, amintim: revizuirea literaturii de specialitate, folosirea unor surse de informare diverse, culegerea și prelucrarea datelor, sintetizarea aspectelor teoretice și a rezultatelor cercetării folosind grafica (tabele, figuri, grafice) și chestionarul. Această ultimă tehnică de cercetare am folosit-o pentru a ne realiza partea empirică a lucrării, chestionarul fiind astfel structurat încât să corespundă obiectivului general al prezentei lucrări și anume acela de a determina structura unui set de indicatori pentru aprecierea performanței globale și pentru elaborarea unui model de diagnostic al performanței globale.

Cercetarea întreprinsă se poate împărți în două părți. Prima parte (capitolele 1-3) este o cercetare de tip fundamental care vizează studiul conceptului de performanță și a conceptelor adiacente, cum ar fi managementul performanței, măsurarea performanței și indicatori de performanță, precum și nuanțarea problematicii referitoare la performanța entităților economice în funcție de evoluțiile macroeconomice înregistrate în ultimele decenii, cu luarea în considerare a teoriei deținătorilor de interese. Aceasta urmărește căutarea unor răspunsuri la întrebări de genul: cum a apărut conceptul de performanță?, cum s-a realizat trecerea de la abordarea economico-financiară a performanței la abordarea globală a performanței?, cum au apărut conceptele și practicile specifice evaluării performanței entităților economice?, care sunt tendințele privind evoluția în timp a acestora?, care sunt indicatorii potriviți mediului de afaceri din România pentru aprecierea performanței globale a entităților? În această parte a lucrării demersul nostru a vizat documentarea prin studierea literaturii de specialitate (cercetare de tip documentar) și realizarea unei analize temporale.

A doua parte a cercetării este de tip aplicativ (capitolele 4-5), în sensul identificării pe baza unui studiu empiric a unui număr de 20 de indicatori de performanță, 10 indicatori financiari și 10 indicatori non-financiari, pentru evaluarea performanței globale a entităților economice. Structura acestei cercetări a fost realizată pe următoarele paliere de interes:

- ***determinarea structurii optime a modelului de evaluare a performanței globale***, (ponderea indicatorilor aferenți fiecărei dimensiuni a performanței în structura modelului);

- *stabilirea (pentru fiecare dimensiune a performanței) ansamblului de indicatori care să fie incluși în modelul construit;*
- *elaborarea unui model de diagnostic al performanței globale a entităților economice.*

Pentru realizarea studiului empiric am utilizat ca metodologie de cercetare științifică chestionarul, acesta fiind o tehnică de colectare a informațiilor, care include un set de întrebări, astfel construit încât, din analiza rezultatelor obținute, să ne putem atinge obiectivele stabilite anterior. Distribuirea acestui chestionar am realizat-o atât prin intermediul poștei electronice datorită faptului că populația statistică selectată este răspândită pe întreg teritoriul țării noastre cât și prin abordarea directă a repondenților.

Pentru a realiza această cercetare ne-am îndreptat atenția asupra populației statistice formate din următoarele categorii de analiști: *analiști din mediul academic* (Cluj-Napoca, București, Timișoara, Iași, Craiova, Sibiu, Pitești, Galați) și *analiști financiari din departamentele de analiză ale Societăților de Servicii de Investiții Financiare* (Broker S.A, BT Securities, Target Capital, Tradeville, Estinvest, Intercapital, KBC Securities, etc.). Această delimitare s-a realizat deoarece considerăm că pentru a determina structura optimă a unui astfel de model avem nevoie atât de păreriile academicienilor, cât și de păreriile practicienilor.

CAPITOLUL 1. ARHITECTURA CONCEPTULUI DE PERFORMANȚĂ

În acest prim capitol ne-am fixat și am atins următoarele **obiective**: dimensionarea stadiului cunoașterii privind noțiunea de performanță; prezentarea evoluției în timp a acestui concept, de la performanța economică la performanța globală; realizarea unei analize succinte privind conținutul noțiunii de performanță și evidențierea necesității abordării globale a performanței.

Performanța va rămâne întotdeauna un concept contestat și în continuă evoluție. Așa cum am putut constata pe parcursul acestui subcapitol, conceptul de “performanță” se pretează la o varietate aproape infinită de definiții, multe dintre acestea se referă la contexte specifice sau perspective funcționale. A se ajunge la un consens în ceea ce privește definirea performanței este destul de dificil la nivelul unei entități deoarece trebuie să ținem cont de ansamblul activităților ce se derulează într-o entitate și de interesele diferite ale celor implicați. De cele mai multe ori obiectivele unor entități tind să fie vagi, schimbătoare, controversate și, uneori, contradictorii. În aceste condiții, performanța este un fenomen subiectiv și cu multe fațete. În ceea ce privește o entitate economică numeroase părți sociale pot afecta sau sunt afectate de activitățile derulate de respectiva entitate, tocmai din acest motiv pot exista pe scară largă perspective divergente cu privire la ceea ce constituie performanța.

Prin parcurgerea literaturii de specialitate am constatat o evoluție în timp a conceptului de performanță din punctul de vedere al criteriilor de apreciere a acesteia. Astfel am delimitat:

- 1) Perioada **anilor '50 – '80** când nu se cunoaște o omogenitate în privința definirii acestui concept și sunt folosite o multitudine de criterii de apreciere a performanței, dintre care amintim: *productivitatea, flexibilitatea, adaptabilitatea, capacitatea, controlul mediului înconjurător, cifra de afaceri, costurile de producție, etc.*
- 2) Perioada de **sfârșit a anilor '80 și anii '90** este o perioadă în care performanța se definea în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor.
- 3) Perioada **1995 – 2000** când performanța se definea în funcție de eficiența și eficacitatea entității economice.
- 4) Perioada **2000 până în prezent** când performanța se definește în funcție de crearea valorii.

Sintetizând demersul nostru din prezentul capitol, observăm o evoluție în timp a criteriilor de apreciere a performanței, în sensul că acestea sunt din ce în ce mai numeroase. Care au fost criteriile față de care s-a raportat performanța de-a lungul timpului? Rezultatele obținute (rezultat financiar, cifra de afaceri, costul), concurenții entității, mediul în care entitatea și-a desfășurat activitatea, diverse valori de mediu sau valori sociale, valoarea creată prin intermediul activității derulate, calitatea produselor și serviciilor oferite sunt doar câteva răspunsuri posibile la întrebarea anterioară. Aceasta deoarece performanța este o accepțiune subiectivă. De ce? Deoarece pentru a o putea defini se recurge la folosirea altor concepte, însă nu există un concept ce poate să definească performanța de o manieră absolută.

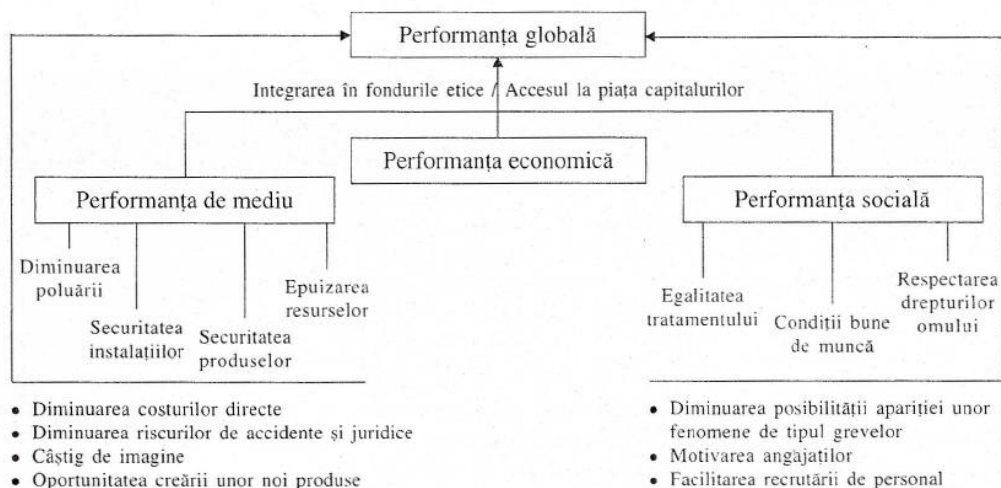
Din analiza literaturii de specialitate am ajuns la concluzia că nu există o viziune unitară asupra conceptului de performanță, pe parcursul demersului întreprins am întâlnit fie definiții prea generale, fie definiții particularizate ale acestui concept:

- „nivelul de îndeplinire a obiectivelor” (Debiens, 1988; Burguignon, 1995, Lebas, 1995; Burlaud,1999);
- „echilibrul instabil rezultat din evoluția cuplului eficacitate-productivitate” (Niculescu&Lavalette, 1999) sau performanța presupune eficiență și eficacitate în același timp (Mărgulescu, 1994; Burlaud&Simion, 1999; Anthony et al., 2003);
- „tot ceea ce contribuie la îmbunătățirea cuplului valoare-cost” (Lorino, 1995; Lungu, 2006);
- „crearea de bogăție, de valoare în organizație” (Jianu, 2006; Albu &Albu,2007; Mathews, 2007; Danzinger, 2007).

În stadiul actual de dezvoltare a economiei mondiale considerăm relevantă remarca lui Alazard și Separi conform căroră performanța obligă la adoptarea unei viziuni globale a interdependențelor dintre parametrii interni și externi, cantitativi și calitativi, tehnici și umani, fizici și financiari ai gestiunii ajungându-se astfel la ceea ce azi numim performanță globală. Această performanță globală include aspectele economice, sociale și de mediu iar, într-un astfel de context, eficacitatea și eficiența primesc noi dimensiuni, atât cantitative, cât și calitative.

Pentru Reynaud (2003) și Baret (2006) *performanța globală reprezintă agregarea performanțelor economice, sociale și de mediu* (vezi figura 1), iar Germain și Trebucq consideră că performanța globală se formează prin reuniunea performanței financiare, performanței sociale și a performanței societale.

Figura 1. Performanța globală a entității



(Sursa: Reynaud, 2003)

În prezent în contextul dezvoltării durabile nu putem vorbi decât de performanța globală care reunește cei trei piloni ai termenului de dezvoltare durabilă și anume: dezvoltarea economică, dezvoltarea socială și protecția mediului, prin intermediul dimensiunilor aferente.

CAPITOLUL 2. MĂSURAREA PERFORMANȚEI – COMPONENTĂ ESENȚIALĂ A MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI

În acest capitol ne-am fixat și am atins următoarele **obiective**: dimensionarea stadiului cunoașterii privind managementul performanței; evidențierea rolului măsurării performanței pentru managementul entității economice; prezentarea structurii sistemelor de indicatori pentru aprecierea performanței globale și a evoluției în timp a acestor sisteme și evidențierea avantajelor și dezavantajelor utilizării indicatorilor financiari și non-financiari.

Deoarece “performanța reprezintă ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat” (Lebas, 1995) nu putem separa rezultatul, și anume performanța obținută, de mijloacele și activitățile prin care aceasta s-a realizat, de obiectivele stabilite a se atinge deoarece un rezultat nu reprezintă nimic dacă acesta este analizat de unul singur. Mai mult decât atât, ”Dacă nu poți măsura, nu poți controla. Dacă nu poți controla, nu poți gestiona. Dacă nu poți gestiona, nu poți îmbunătăți și nu poți fi performant.” (Kuegen & Krahn, 1999, citați de Albu& Albu, 2005:41).

Dimensiunea pe care termenul performanță a luat-o prin utilizarea acestuia în toate domeniile economicului a determinat conturarea unui nou concept, și anume, cel de *management al performanței*, concept care presupune abordarea performanței ca fiind preocuparea centrală a managementului entității economice. Toate entitățile economice pretind performanță, iar în acest context managementul performanței a devenit un instrument nu doar util dar și indispensabil deoarece este necesar ca performanța să nu fie doar urmărită, ci și gestionată, neputându-se vorbi de performanță fără un management adecvat, iar în acest context evaluarea performanței este un element cheie pentru managementul performanței.

Performanța este un termen ambiguu și incapabil de a-i fi atribuită o singură definiție (Otley, 1999). Această inconsecvență în definirea performanței se aplică și în domeniul managementului de performanță, fapt sugerat de Meyer și Gupta și anume “există un dezacord masiv cu privire la ceea ce înseamnă performanța, iar proliferarea indicatorilor de măsurare a performanței a condus

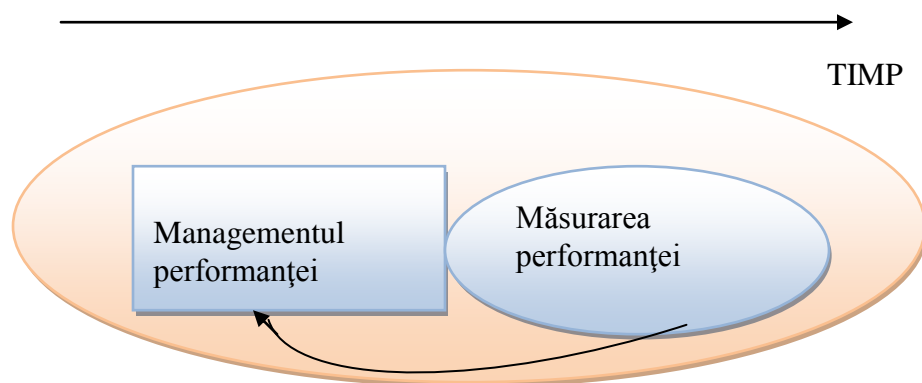
la paradoxul performanței, și anume: controlul organizațional este menținut prin necunoașterea exactă a semnificației performanței” (Meyer&Gupta, 1994, citați de Boldeanu, 2008:48).

Existența și dezvoltarea unui sistem de management performant la nivelul unei entități economice reprezintă pentru orice entitate un avantaj concurențial deoarece acesta reprezintă punctul de plecare (baza) pentru obținerea unor performanțe sustenabile, respectiv atingerea unor performanțe înalte pe termen mediu și lung. Putem astfel defini managementul performanței ca fiind contextul necesar obținerii performanței.

Fondatorul principiilor managementului, Peter Druker, considera că “puține lucruri sunt importante pentru performanța unei entități economice așa cum este măsurarea performanței” (Druker, 1954), ceea ce am putea spune noi că reprezintă un punct vulnerabil al managementului în prezent. Managementul performanței precede și înglobează măsurarea acesteia (Albu&Albu, 2005:37).

Măsurarea și managementul performanței nu pot fi separate, așa cum se poate observa din figura 2. Aceasta ne oferă o privire de ansamblu asupra relației existente între management și măsurare, managementul performanței fiind o filosofie ce este susținută de către măsurarea performanței. Managementul performanței precede și urmează măsurarea performanței asemenea unei spirale și, mai mult decât atât, creează contextul necesar măsurării performanței.

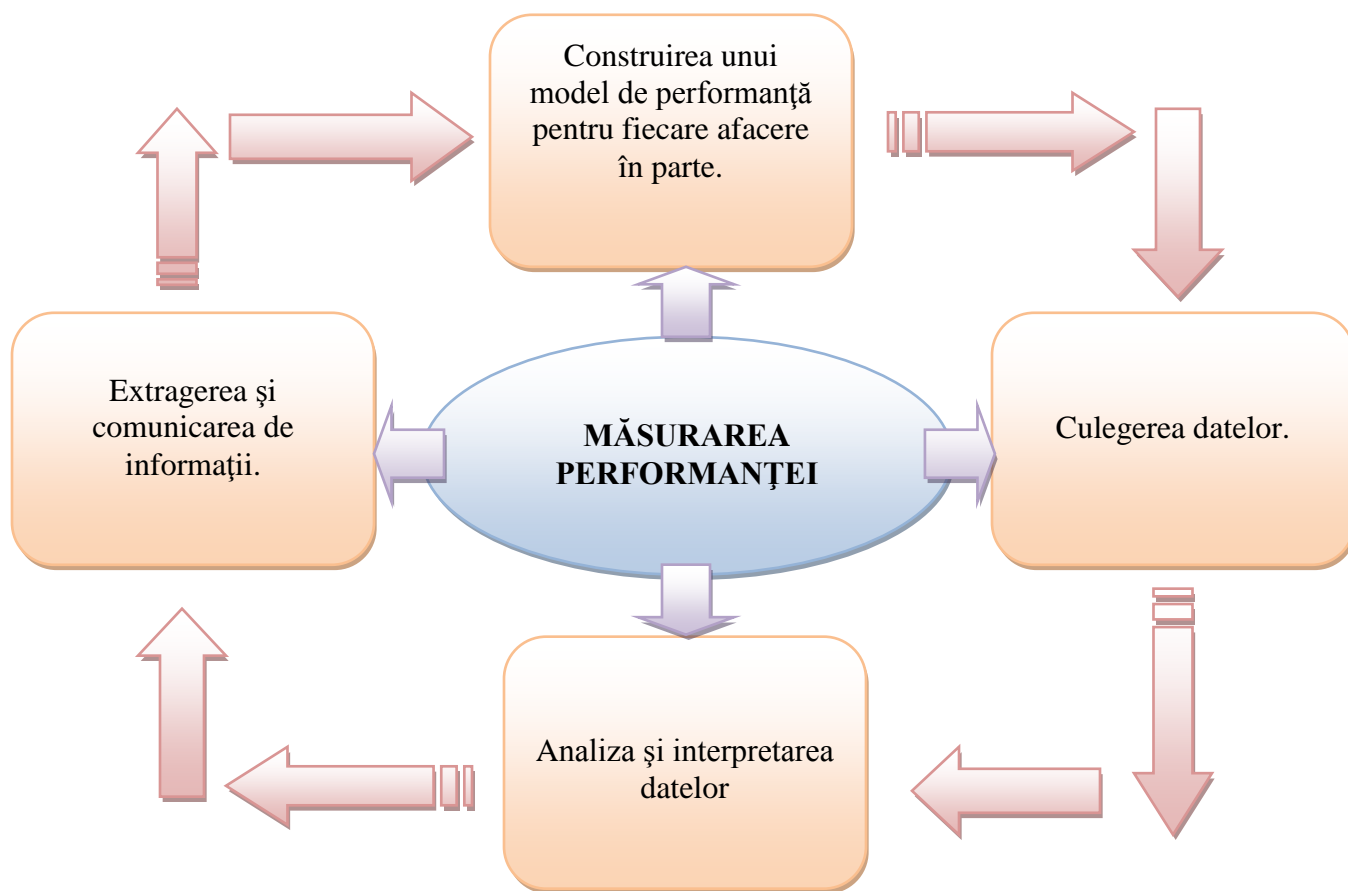
Figura 2. **Relația managementul performanței – măsurarea performanței**



(Sursa: Lebas, 1995:34)

Marr (2004) distinge următoarele activități în procesul de măsurare a performanței: (1) construirea unui model de performanță pentru fiecare afacere în parte, (2) culegerea datelor, (3) analiza și interpretarea datelor, (4) extragerea și comunicarea de informații. O astfel de definiție a măsurării performanței este mai cuprinzătoare decât cele menționate până acum. Astfel, Marr reușește să sublinieze faptul că măsurarea performanței este un proces structurat, orientat spre rezultate. În figura 3 prezentăm încercarea noastră de a reprezenta grafic definiția dată de Marr (2004) măsurării performanței.

Figura 3. **Procesul măsurării performanței**

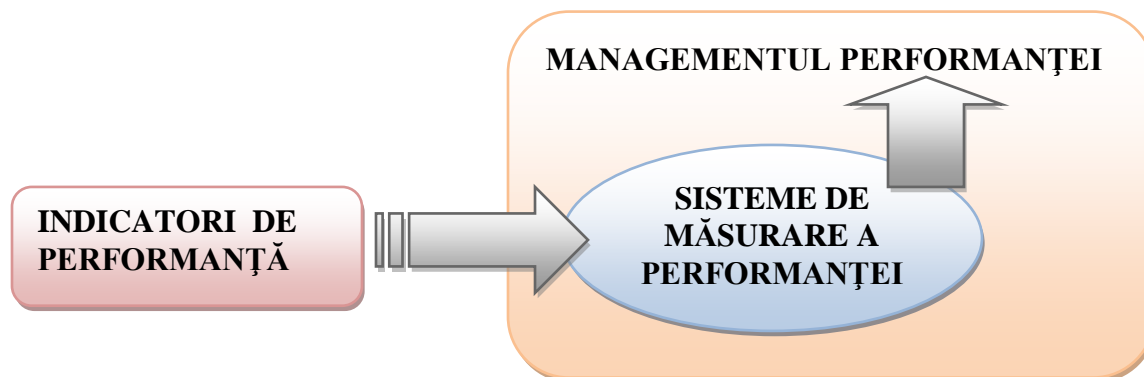


(Sursa: prelucrările autoarei după definiția dată de Marr (2004))

Instrumentele consacrate pentru evaluarea performanței sunt *indicatorii*. Managementul unei entități economice folosește indicatorii pentru a măsura, raporta și îmbunătăți performanța entității. Considerăm că este imposibilă folosirea unui singur indicator pentru a aprecia performanța unei entități economice datorită complexității fenomenelor și proceselor economice

motiv pentru care se apelează la sisteme de indicatori pentru măsurarea performanței. Legătura dintre indicatori și management este asigurată de existența sistemelor de măsurare a performanței și poate fi surprinsă astfel:

Figura 4. **Relația dintre indicatorii de performanță și managementul performanței**



(Sursa: prelucrările autoarei)

Pentru obținerea unei imagini pertinente și coerente referitoare la performanța unei entități economice este necesară folosirea unui sistem de indicatori. Indicatorii de performanță din structura acestuia trebuie să surprindă în același timp, cel puțin următoarele aspecte: obiectivele entității, strategia acesteia, eficacitatea și eficiența activităților derulate, capacitatea entității de adaptare la cerințele pieței în care operează.

Constatăm că, de regulă, un set de indicatori utilizat în evaluarea performanței globale cuprinde, în măsura în care sunt relevanți pentru entitatea economică în cauză, cele două mari categorii de indicatori: financiari și non-financiari. Deoarece la nivel global asistăm la o accentuare a tendinței de raportare a celor trei dimensiuni ale performanței globale, considerăm că în viitorul apropiat aceasta fie va fi impusă prin intermediul reglementărilor legale, fie va fi solicitată de partenerii entităților economice. Cel mai mediatizat proiect al tendinței de standardizare este Inițiativa Globală de Raportare (GRI), având ca obiectiv principal acela de a dezvolta un Ghid de Raportare în domeniul sustenabilității. Inițiativa Globală de Raportare a fost inițiată în 1997, iar din 2002 a devenit independentă, fiind un centru oficial de colaborare a Programului de

Mediu al Națiunilor Unite (UNEP). Misiunea GRI este de a dezvolta și de a răspândi principiile de raportare durabilă, care sunt aplicabile la nivel global.

Pentru aprecierea pertinentă a performanței entităților economice se impune ca evaluarea performanței să se realizeze cu ajutorul unui sistem multidimensional echilibrat, care să includă atât indicatori financiari cât și indicatori non-financiari cu scopul diminuării limitelor celor două categorii de indicatori. Pe perioada anilor '80 și la începutul anilor '90 diverși autori au sugerat diferite sisteme pentru a gestiona performanța entităților economice dintre care amintim următoarele: matricea măsurării performanței (Keegan et al., 1989), piramida performanței (Lynch & Cross, 1991), matricea de rezultate și determinanți (Fitzgerald et al., 1991), balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992), procesul de măsurare a performanței dezvoltat la Universitatea din Cambridge (Neely et al., 1995) și, mai recent, a apărut prisma performanței (Neely et al., 2001, 2002). Toate acestea au determinat apariția unui domeniu de cercetare relevant legat de modul în care aceste sisteme de măsurare a performanței pot fi dezvoltate și îmbunătățite.

Din demersul realizat putem constata faptul că sistemele de măsurare a performanței au evoluat în ultimii ani manifestându-se concomitent două tendințe majore și anume:

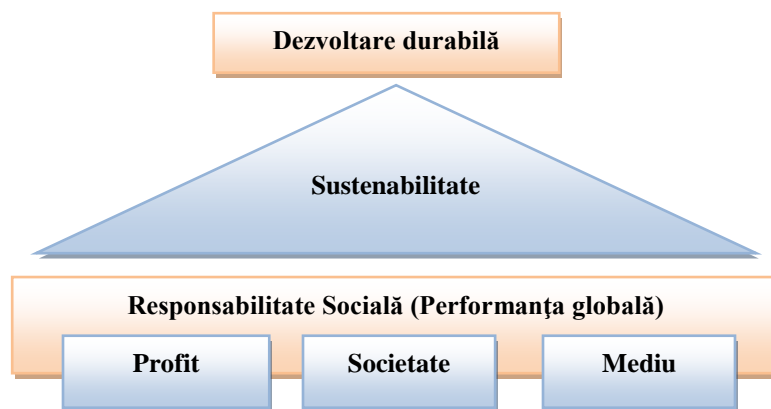
- integrarea măsurilor non-financiare;
- reîntărirea legăturilor dintre strategie și operațiile derulate la nivelul entității economice.

CAPITOLUL 3. ABORDAREA BIDIMENSIONALĂ A PERFORMANȚEI ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

În acest capitol ne-am fixat și am atins următoarele **obiective**: dimensionarea stadiului cunoașterii privind dezvoltarea durabilă; prezentarea celor două dimensiuni ale performanței globale: financiară și non-financiară (socială și de mediu); identificarea legăturilor și interdependențelor existente între dimensiunea financiară a performanței și dimensiunea non-financiară, cu cele două laturi ale sale: socială și de mediu și evidențierea indicatorilor utilizați pentru aprecierea performanței globale.

Făcând referire la conceptele de dezvoltare durabilă, sustenabilitate și responsabilitate socială, Ienciu prezintă schematic relația existentă între cele trei concepte în figura 5 (Ienciu, 2009:23):

Figura 5. **Relația dintre dezvoltarea durabilă, sustenabilitate și responsabilitate socială**



(Sursă: prelucrare a autoarei după Ienciu, 2009:23)

Dezvoltarea durabilă este un concept bazat pe trei piloni: dezvoltarea economică, dezvoltarea socială și protecția mediului. Acestui concept macroeconomic i se pot asocia diverse concepte la nivel microeconomic dintre care amintim performanța globală (Marcel Lepetit), sustenabilitatea (Comitetul Brundtland al Națiunilor Unite) și responsabilitatea socială (Cramer et al., 2003). Consider că angajamentul unei companii pentru dezvoltarea durabilă, pentru sustenabilitate consistă în combinarea performanței cu responsabilitatea.

În ceea ce privește performanța financiară demersul realizat ne duce cu gândul la următoarea întrebare: Putem pune semn de echivalență între performanță și rezultat? Răspunsul este evident nu. De ce? Pentru că în ceea ce privește performanța ea presupune și o serie de elemente de natură calitativă (calitatea resurselor folosite: tehnologice, materiale, umane) care nu sunt reprezentate în contabilitate, dar, care sunt importante în aprecierea performanței fiind considerate factori care determină mărimea acesteia și, prin urmare, trebuie luate în considerare în determinarea performanței entității. Deci, putem concluziona că rezultatul este o performanță bine definită sau, mai bine zis, o latură a performanței cu caracter exact. Considerăm necesară realizarea unei distincții între noțiunile de performanță și rezultat, iar în sprijinul acestei afirmații sunt și păreri ale diverșilor autori din literatura de specialitate conform cărora performanța este un concept relativ deoarece se întemeiază pe obiective și norme, în timp ce rezultatul apare ca o noțiune absolută.

Pentru a ne putea forma o opinie bine fundamentată referitoare la performanța financiară a unei entități trebuie să ținem seama de toți factorii care o pot influența și de măsura în care aceștia o influențează deoarece performanța financiară este o noțiune „economică” determinată. Performanța financiară este fundamentală pentru înțelegerea și susținerea durabilității unei entități economice. Evaluarea performanței financiare face parte integrantă din evaluarea performanței economice care, în concepția autorilor Székely F. și Knirsch M. presupune următoarele (Székely, Knirsch, 2005, citați de Iamandi, 2008:85):

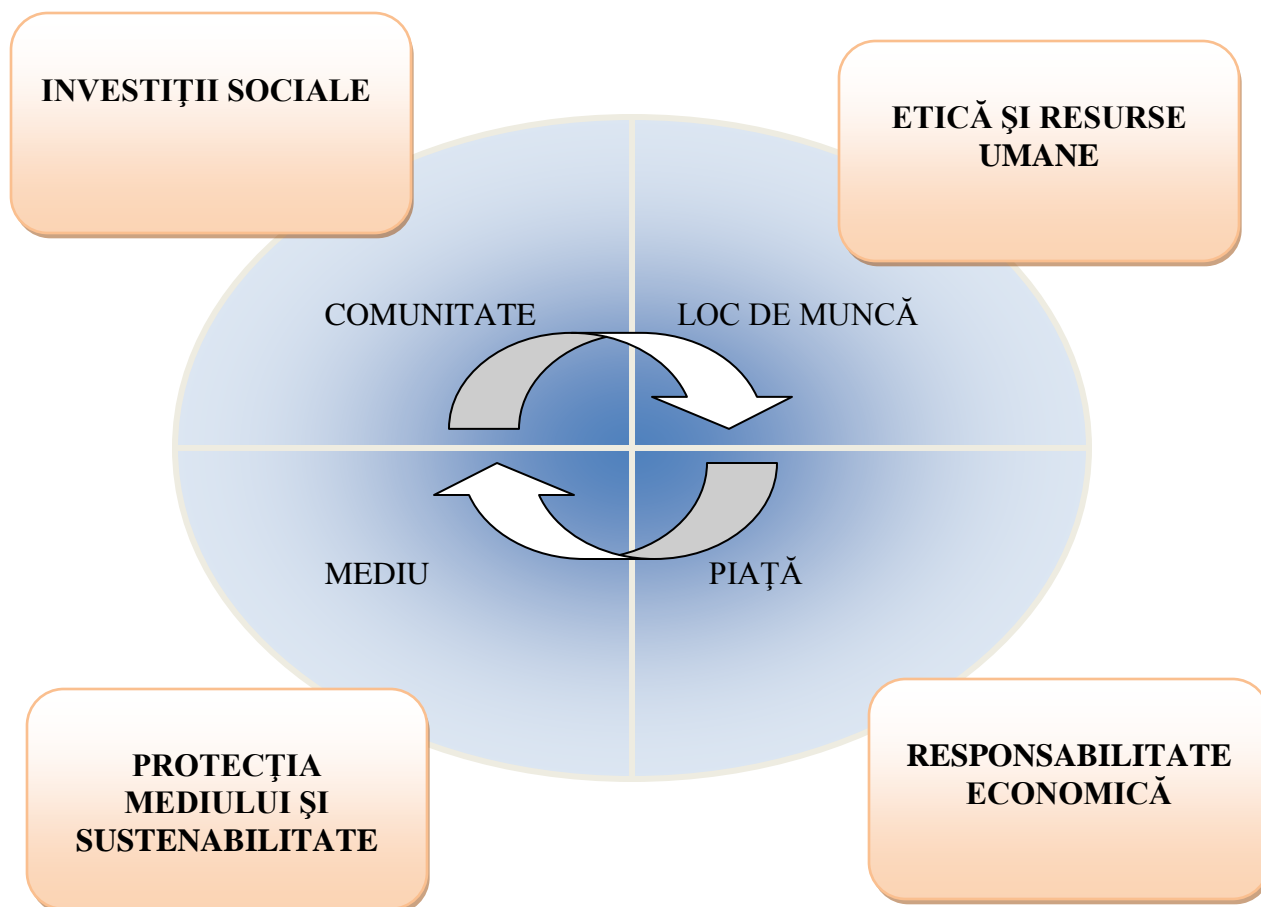
- vizează entitatea economică în ansamblul său;
- presupune colectarea de date trimestriale, semestriale și anuale;
- este accesibilă și semnificativă;
- are la bază date comparabile la nivel intern și extern și este auditată extern;
- este conectată cu obiectivele viitoare pe care entitatea și le propune.

În prezent asistăm la o inflație a cerințelor morale îndreptate către mediul de afaceri datorită creșterii influenței sociale a entităților economice pe fondul creșterii forței economice a acestora ceea ce determină existența unui set de obligații morale ce trebuie asumate de către acestea. E ceea ce numim responsabilitatea socială a entităților (RSE).

În urma demersului realizat în prezentul subcapitol am ajuns la concluzia că responsabilitatea socială presupune gestionarea unei afaceri într-o manieră responsabilă social astfel încât acea afacere:

- să promoveze practicile etice în politica de angajare și să se preocupe în sensul îmbunătățirii condițiilor de muncă;
- să fie implicată în construirea unei comunități locale și să își facă cunoscute acțiunile în acest sens;
- să investească în construirea unei infrastructuri sociale;
- să contribuie la menținerea unui mediu înconjurător cât mai curat, la protecția și sustenabilitatea acestuia;
- să contribuie la dezvoltarea economică în sens larg prin activitățile derulate.

Figura 6. **Matricea responsabilității sociale a entităților economice**



(Sursa: prelucrările autoarei)

Studiul literaturii de specialitate a relevat faptul că nu există o definiție clară și specifică a performanței sociale a unei entități economice. Autorii menționați în acest subcapitol își construiesc definițiile pornind de la încercarea de a defini responsabilitatea socială a entității. Performanța socială a unei entități economice se poate identifica cu preocupările acesteia legate de diverse aspecte sociale cum ar fi: contribuția la dezvoltarea comunității unde își desfășoară activitatea, respectarea cerințelor dezvoltării durabile, etc. Deoarece entitățile economice sunt instituții sociale acestea trebuie să satisfacă interesele tuturor partenerilor sociali cu care interacționează.

Evaluarea și urmărirea performanței sociale prezintă importanță în măsura în care cele trei dimensiuni ale performanței globale interacționează. Astfel că, potrivit unor cercetări empirice realizate pe piața americană cum sunt cele ale lui Berman et al. (1999) și Hillman și Keim (2001) s-a demonstrat existența unei relații pozitive între performanța financiară și diferite aspecte ale performanței sociale, legate în special de salariați, clienți și societatea civilă. Aceleași rezultate au fost obținute și pe alte piețe potrivit lui Orlitzky et al. (2003), Orlitzky (2006, 2008), Orlitzky și Swanson (2008) și Vogel (2005). Potrivit lui McWilliams și Siegel (2001) creșterea responsabilității sociale a unei entități economice în legătură cu produsele pe care le oferă sau cu procesul lor de fabricație poate duce la o creștere a atractivității produselor oferite de aceasta și, în consecință, la o creștere a cifrei de afaceri. Prin urmare, entitățile economice care se diferențiază printr-o mai bună performanță socială pot avea așteptări de a obține o performanță financiară sustenabilă.

Abordarea tematicii performanței de mediu vine în continuarea firească a demersului pe care l-am realizat până acum în acest capitol. În prezent, asistăm la o creștere a numărului de entități economice care sunt preocupate de tripla performanță și astfel acestea vizează și obținerea unei performanțe de mediu prin impactul redus al acțiunilor lor asupra mediului, obținut prin aplicarea diverselor măsuri pentru protecția mediului și prin mediatizarea acestor performanțe.

Potrivit *Ghidului Privind Armonizarea Legislativă de Mediu a Uniunii Europene*¹, performanța de mediu reprezintă rezultatele măsurabile ale sistemului de management de mediu, legate de

¹ Document de lucru al Comisiei Europene, Bruxelles, ediția aII-a, 1998

controlul entității economice asupra aspectelor sale de mediu, bazate pe politica, obiectivele generale și obiectivele specifice de mediu ale acesteia.

Obținerea de către o entitate economică a performanței de mediu prezintă importanță și în contextul efectelor pozitive pe care aceasta le poate avea asupra rezultatelor financiare ale entității. Astfel că, un număr destul de mare de analize și studii empirice analizează efectul performanței de mediu asupra performanței financiare (Laplante&Lanoie, 1994; Lanoie et al., 1998; Khanna&Damon, 1999; Konar&Cohen, 2001), iar rezultatele teoretice au evidențiat fie o legătură pozitivă, fie o legătură negativă. Konar și Cohen (2001) au dovedit efectul pozitiv semnificativ al unei bune performanțe de mediu, măsurată de emisiile toxice, asupra valorii activelor intangibile ale entităților economice. În mod similar, Austin et al. (1999) a demonstrat că o bună performanță de mediu, exprimată prin diverse măsuri (de exemplu emisiile toxice) influențează pozitiv ratele de rentabilitate financiară. În concordanță cu studiile mai sus menționate, Hart și Ahuja (1996) au arătat că reducerea emisiilor determină o mai bună performanță financiară, bazându-se pe informații din contabilitate, pentru o perioadă de doi ani, iar Filbeck și Gorman (2004) prin compararea pe o perioadă de trei ani a încasărilor cu mărimea amenzilor și penalităților legate de mediu, demonstrează existența unei legături pozitive între performanța financiară și cea de mediu.

Evaluarea performanței sociale și de mediu oferă entităților economice cel puțin următoarele beneficii:

- încurajează entitățile să își îmbunătățească managementul performanței sociale;
- promovează transparența performanței sociale și a riscurilor sociale aferente activităților derulate;
- oferă o bază pentru realizarea de comparații cu alte entități economice din sector sau cu standarde internaționale sau reglementări legale (acolo unde este cazul);
- oferă informații relevante prin raportarea socială diverselor categorii de părți interesate;
- atrage și promovează investițiile în entități economice cu o performanță socială crescută.

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND STRUCTURA UNUI SISTEM DE EVALUARE A PERFORMANȚEI GLOBALE A ENTITĂȚILOR ECONOMICE

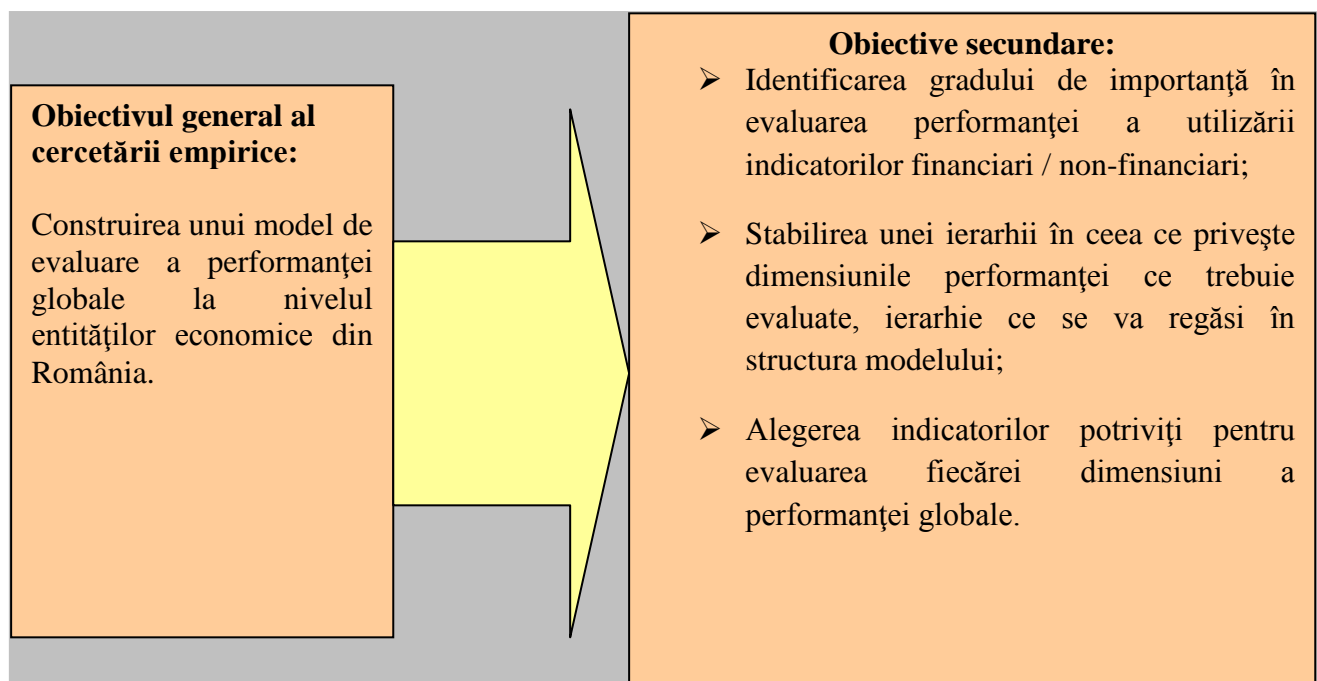
În acest capitol ne-am fixat și am atins următoarele **obiective**: testarea, prin intermediul chestionarelor distribuite, a opiniei analiștilor din mediul academic și din departamentele de analiză ale societăților de servicii de investiții financiare cu privire la structura unui sistem pentru aprecierea performanței globale; diseminarea rezultatelor obținute prin aplicarea chestionarelor și construirea sistemului propriu pentru evaluarea performanței globale a unei entități economice din România.

Structura acestei cercetări a fost realizată pe următoarele paliere de interes:

- *determinarea structurii optime a sistemului de evaluare a performanței globale, urmărindu-se în acest context să se facă delimitarea între indicatori financiari și non-financiari, să se stabilească ponderea indicatorilor aferenți fiecărei dimensiuni a performanței în structura modelului;*
- *stabilirea (pentru fiecare dimensiune a performanței) ansamblului de indicatori care să fie incluși în modelul construit.*

Următorul pas firesc al prezentului demers este cel al stabilirii obiectivelor cercetării derulate, pe care le-am sintetizat în figura 7:

Figura 7. **Obiectivele cercetării empirice**



(Sursa: proiecție realizată de autoare)

Pentru a realiza această cercetare ne-am îndreptat atenția asupra populației statistice formate din următoarele categorii de analiști: *analiști din mediul academic* (Cluj-Napoca, București, Timișoara, Iași, Craiova, Sibiu, Pitești, Galați) și *analiști financiari din departamentele de analiză ale Societăților de Servicii de Investiții Financiare* (Broker S.A, BT Securities, Target Capital, Tradeville, Estinvest, Intercapital, KBC Securities, etc.). Această delimitare s-a realizat deoarece considerăm că, pentru a determina structura optimă a unui astfel de model, avem nevoie atât de părerile academicienilor, cât și de părerile practicienilor.

Metoda folosită pentru colectarea datelor este metoda **chestionarului** (Anexa 1), acesta fiind o tehnică de colectare a informațiilor, care include un set de întrebări, astfel construit încât din analiza rezultatelor obținute să ne putem atinge obiectivele stabilite anterior. Distribuirea acestui chestionar am realizat-o prin intermediul poștei electronice datorită faptului că populația statistică selectată este răspândită pe întreg teritoriul țării noastre. Chestionarul elaborat pentru realizarea studiului este alcătuit din 19 întrebări, iar în ceea ce privește tipurile de întrebări utilizate, am folosit: întrebări deschise, întrebări închise, întrebări semiînchise și întrebări de identificare.

Cercetarea derulată s-a realizat prin intermediul poștei electronice și prin abordarea directă a repondenților. Acest chestionar a fost distribuit unui număr de 30 de cadre didactice, membri ai Societății Române de Analiză Economico - Financiară (SRAEF), prezente la întâlnirea analiștilor financiari derulată în luna mai 2010 și trimis electronic unui număr de 57 societăți de servicii de investiții financiare, presupunând existența unui analist la nivelul fiecărei societăți. Chestionarele au fost trimise în format electronic la data de 1 iulie 2010, iar ultimul răspuns a sosit în data de 27 februarie 2011, cu mențiunea că aceste chestionare au fost transmise electronic de trei ori, ultima dată fiind în luna februarie 2011.

Din cele 30 de cadre didactice intervievate până în prezent au răspuns chestionarului 23 de persoane, iar din partea analiștilor financiari ai SSIF-urilor până în prezent am primit un număr de 20 răspunsuri. Prin urmare, pentru prima categorie de repondenți am obținut o rată a răspunsurilor de aproximativ 76.66%, iar pentru a doua categorie o rată a răspunsurilor de 35.08%.

Apreciem această rată de răspuns ca fiind una acceptabilă aducând drept argument faptul că, așa cum am menționat în paragrafele anterioare, dezavantajul metodei de cercetare folosite este tocmai rata mică de răspuns, aspect evidențiat atât în străinătate (specialistul Blankenship A., citat de Chelcea S., (2007) și Boța-Avram C. (2009), a remarcat faptul că în SUA aproximativ 15% din chestionarele lansate se reîntorc), cât și în țară (Chelcea S. în 2007 a concluzionat că pentru a se atinge o rată a răspunsurilor de 30-40% este nevoie de eforturi suplimentare, cum ar fi retransmiterea chestionarelor și altele).

Ținând cont de rezultatele obținute, în construirea sistemului de indicatori vom acorda ponderi de importanță egale celor două categorii de indicatori și anume: 50% indicatori financiari și 50% indicatori non-financiari. În construcția sistemului vom acorda ponderi egale indicatorilor sociali și de mediu astfel că, structura sistemului va fi următoarea:

- indicatori financiari: 50%;
- indicatori sociali: 25%;
- indicatori de mediu: 25%.

În structura sistemului de indicatori pentru evaluarea performanței globale vom include următorii indicatori financiari și non-financiari:

Tabelul 1. **Indicatorii financiari și non-financiari luați în considerare în construcția sistemului de indicatori de apreciere a performanței globale**

Indicatori financiari	Indicatori non-financiari
Valoarea economică adăugată	Grad de satisfacție clienți
Rentabilitatea investiției	Satisfacția muncii
Rentabilitatea financiară	Motivația în muncă
Cash-flow- ul operațional	Număr de reclamații
Profitul net pe acțiune	Climatul organizațional
Lichiditatea imediată	Grad de poluare
Gradul de îndatorare	Respectare norme de mediu
Rentabilitatea totală a acționarilor	Emisii
Profit total	Materiale reciclabile
Cifra de afaceri	Inițiative de reducere a emisiilor

(Sursa:prelucrările autoarei)

Constatăm necesitatea integrării cerințelor sociale și de mediu într-un sistem de management pentru o abordare globală a performanței prin intermediul unor indicatori de măsurare a performanței entității în ceea ce privește aspectele de natură socială și ecologică. Măsurarea performanței trebuie să se realizeze prin intermediul mai multor indicatori pentru a diminua limitele acestora, atât financiari, cât și non-financiari.

De asemenea am reușit să întocmim o ierarhie a indicatorilor sociali și de mediu în tabelul 2:

Tabelul 2. Ierarhizarea indicatorilor de performanță socială și de mediu

Analiști financiari	Rang	Cadre didactice
Grad de poluare	1	Grad de poluare
Satisfacția muncii	2	Emisii
Materiale reciclabile	3	Grad de satisfacție clienți
Inițiative de reducere a emisiilor	4	Materiale reciclabile
Grad de satisfacție clienți	5	Număr de reclamații
Climatul organizațional	6	Inițiative de reducere a emisiilor
Emisii	7	Motivația în muncă
Număr de reclamații	8	Respectare norme de mediu
Respectare norme de mediu	9	Satisfacția muncii
Motivația în muncă	10	Climatul organizațional

(Sursa: prelucrările autoarei)

CAPITOLUL 5. ELABORAREA UNUI MODEL DE DIAGNOSTIC AL PERFORMANȚEI GLOBALE A ENTITĂȚILOR ECONOMICE

În acest capitol ne-am fixat și am atins următoarele **obiective**: prezentarea noțiunii de diagnostic și a tipologiei diagnosticului; evidențierea relevanței indicatorilor selectați în componența modelului de diagnostic global și elaborarea modelului propriu de diagnostic al performanței globale.

În contextul prezentei lucrări am abordat problematica diagnosticului deoarece ne dorim ca pe parcursul acestui capitol să reușim să întocmim un model de diagnostic al performanței globale a entităților economice cu ajutorul celor 20 de indicatori pe care i-am selectat pe parcursul capitolului anterior. Indiferent de încadrarea în una din categoriile menționate pe parcursul acestui subcapitol considerăm că diagnosticul are la bază nevoile de satisfacere a cerințelor informaționale exprimate de diferiți parteneri sociali ai entității economice.

Testarea relevanței informației conținute de indicatorii de performanță financiari selectați de noi în capitolul anterior și determinați pe baza datelor din situațiile financiare a fost realizată pe cazul a 36 de societăți comerciale listate la Bursa de Valori București, criteriul de selecție fiind cel al posibilității calculării celor 10 indicatori pentru perioada luată în considerare și anume 2000-2010. Baza de date folosită de noi este formată din indicatori financiari determinați pe baza informațiilor disponibile în situațiile financiare ale entităților economice pentru perioada 2000-2010. Sursă de informație principală a fost constituită de ansamblul situațiilor financiare anuale raportate de entitățile economice respective, pus la dispoziție de către analiștii din cadrul SSIF Broker S.A., datele fiind completate și cu informații disponibile pe site-ul Bursei de Valori București.

Testele realizate pe eșantionul de 36 de firme tranzacționate pe BVB în perioada 2000-2010 au scos în evidență faptul că doar trei din cei nouă indicatori financiari au impact asupra nivelului rentabilității totale obținută de către acționari (TSR), influențând această variabilă dependentă. Cei trei indicatori sunt: gradul de îndatorare, profitul net și valoarea economică adăugată. Și putem spune cu probabilitate de 95%, respectiv 90% că coeficienții variabilelor respective sunt

semnificativi din punct de vedere statistic. Testul Wald și probabilitatea acestuia (<0.5) arată că variabile analizate de noi pot fi incluse în model. Vom utiliza aceste rezultate în etapa de construcție a modelului de diagnostic, acordând punctaje mai mari indicatorilor relevanți.

Din păcate, în ceea ce privește indicatorii non-financiari selectați pentru a face parte din model, nu am reușit să testăm relevanța acestora asupra valorii de piață a entității datorită cvasiinexistenței informațiilor privind factorii non-financiari de performanță. O modalitate pe care o vom lua în considerare în cercetările viitoare este aceea a distribuirii unui chestionar pentru a putea cuantifica cei 10 indicatori non-financiari. Astfel că, pe baza rezultatelor obținute la un astfel de chestionar vom putea cuantifica performanța entității economice din prisma criteriilor non-financiare.

Scopul acestui demers a fost acela de a stabili, prin intermediul informațiilor existente, ponderea pe care fiecare indicator de performanță selectat o va avea în cadrul modelului de diagnostic. Astfel că, datorită faptului că nu am putut testa relevanța indicatorilor non-financiari asupra valorii de piață a entităților economice autohtone, le vom acorda ponderi de importanță egale în structura modelului și anume fiecare indicator non-financiar va avea o pondere de 5%

În ceea ce privește indicatorii financiari aceștia vor avea ponderi de importanță diferențiate în sensul că cei trei indicatori considerați relevanți prin informația pe care o conțin (valoarea economică adăugată, profitul net și gradul de îndatorare) vor avea o pondere de 7%. Restul indicatorilor (au rămas șapte) vor avea o pondere totală de 29%, iar individual ponderea fiecărui indicator va fi de aproximativ 4.14%. Toate acestea le sintetizăm în tabelul 3.

Tabelul 3. Ponderea indicatorilor de performanță în cadrul modelului de diagnostic

Indicatori financiari	Pondere	Indicatori non-financiari	Pondere
Valoarea economică adăugată	7.00%	Gradul de satisfacție clienți	5.00%
Gradul de îndatorare	7.00%	Satisfacția muncii	5.00%
Profitul net	7.00%	Motivația în muncă	5.00%
Rentabilitatea totală obținută de acționari	4.14%	Numărul de reclamații	5.00%
Profitul net pe acțiune	4.14%	Climatul organizațional	5.00%
Lichiditatea imediată	4.14%	Gradul de poluare	5.00%
Cash – flow –ul operațional	4.14%	Respectarea normelor de mediu	5.00%
Rentabilitatea investiției	4.14%	Emisii	5.00%
Rentabilitatea financiară	4.14%	Materiale reciclabile	5.00%
Cifra de afaceri	4.14%	Inițiative de reducere a emisiilor	5.00%
TOTAL	50.00%	TOTAL	50.00%

(Sursa: prelucrările autoarei)

Evaluarea performanței globale a unei entități economice prin intermediul modelului de diagnostic pe care intenționăm să îl elaborăm are la bază un punctaj acordat fiecărui aspect analizat și care va conduce în final la obținerea punctajului total după următoarea formulă:

$$P_{total} = 0.50 * \text{Aspecte cantitative} + 0.50 * \text{Aspecte calitative}.$$

Modelul nostru presupune examinarea a 20 de criterii dintre care 10 criterii financiare și 10 criterii non-financiare. Ponderea fiecărui criteriu se regăsește în tabelul 3. Fiecare criteriu (aspect) primește o notă finală de la 1 la 5, unde 1 este nota minimă, iar 5 este nota maximă. Punctajul total se calculează după formula prezentată mai sus, prin combinarea criteriilor calitative cu cele cantitative, iar pentru determinarea punctajului final se folosește media ponderată astfel încât entitățile economice supuse evaluării să se poată încadra în următoarele categorii de performanță:

Tabelul 4. Punctajele aferente categoriilor de performanță

Punctaj final (ponderat)	Categorie de performanță
1.00 – 2.00	G1
2.00 – 3.00	G2
3.00 – 4.00	G3
4.01 – 4.50	G4
4.51 – 5.00	G5

(Sursa: proiecția autoarei)

În funcție de numărul de puncte obținute după aplicarea acestui model entitățile economice se pot încadra în următoarele categorii de performanță:

G1 – performanță globală slabă, cu nerespectarea atât a criteriilor financiare, cât și a celor non-financiare;

G2 – performanță globală acceptabilă, cu tendință de înrăutățire fie a majorității criteriilor financiare, fie a majorității criteriilor non-financiare;

G3 – performanță globală medie, cu tendință de stagnare a ambelor categorii de criterii;

G4 – performanță globală bună cu tendință de îmbunătățire a majorității criteriilor financiare și a majorității criteriilor non-financiare;

G5 – performanță globală ridicată, cu respectarea atât a criteriilor financiare, cât și a celor non-financiare.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII

În această teză de doctorat am abordat o problemă complexă și de actualitate: performanța entităților economice tratată prin prisma dezvoltării durabile. Obiectivul prezentei cercetări este determinarea structurii unui model de evaluare a performanței globale specific mediului de afaceri din România și construirea unui model de diagnostic.

Entitățile economice nu mai pot fi apreciate doar în termeni de performanță economică și financiară, ci se impune integrarea aspectelor de mediu și sociale și astfel, apreciate prin prisma a ceea ce numim performanță globală, determinată prin agregarea performanțelor economice, sociale și de mediu.

Nevoia ca măsurarea performanței și managementul performanței să comunice realizările la nivelul unei entități economice (bune sau slabe) nu a fost niciodată atât de pregnantă, deși aceste activități derulate în interiorul unei entități nu sunt recente. În prezent, entitățile economice trebuie să facă față noilor constrângeri. Ele trebuie să facă față, nu numai exigențelor acționarilor, ci și ale salariaților, clienților, cerințelor opiniei publice, adică ale tuturor categoriilor de parteneri sociali.

Dezvoltarea durabilă impune noi standarde de performanță entităților economice care depășesc sfera economicului, iar acestea trebuie integrate în strategia de dezvoltare a entităților, pentru a asigura sustenabilitatea activităților derulate prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice, și astfel, pentru a obține performanțe „sustenabile”. Conceptul dezvoltării durabile presupune echilibrarea necesităților privind dezvoltarea economică, echitatea socială și utilizarea eficientă și conservarea mediului înconjurător.

În acest context sistemele care evaluează performanța trecută (financiară) se dovedesc a avea o utilitate redusă pentru managementul performanței, deoarece acestea au la bază indicatori financiari calculați pe baza datelor istorice, nu surprind legătura dintre strategia entității respective și activitățile derulate de aceasta și nu oferă informații legate de calitate, inovare, servicii oferite clienților, poluare, satisfacția muncii, etc.

În literatura de specialitate preocupările pentru îmbunătățirea modelelor de evaluare a performanței și conceperea a noi modele pentru aprecierea dimensiunii globale a performanței au continuat până în prezent, iar acest demers științific se subscrie acestor preocupări. Pentru o apreciere pertinentă a performanței globale este necesară folosirea unui sistem de indicatori care să surprindă atât aspectele financiare ale activității cât și aspectele non-financiare ale acesteia, deoarece un sistem de evaluare a performanțelor este **inima** managementului la nivelul unei entități economice.

În lucrarea *Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice* prezentăm **contribuții teoretice și practice** în domeniul finanțelor, și anume în sfera evaluării performanței globale a entităților economice. Contribuțiile proprii în planul cercetării, în general, vizează două mari domenii: cel teoretic și cel practic.

Am început prezentul demers științific prin realizarea unei sinteze a conceptului de performanță în general, insistând asupra celui de performanță a entității, definind performanța în termeni de eficiență, eficacitate și economicitate, iar apoi realizând trecerea spre performanța economică, organizațională și socială și, în final, spre performanța globală în contextul dezvoltării durabile. În continuarea demersului am prezentat stadiul cunoașterii în domeniul managementului performanței, realizând și o succintă caracterizare a diverselor modele de măsurare a performanței specifice perioadei anilor '90 și începutului de secol XXI.

O parte consistentă a cercetării s-a axat pe prezentarea celor trei dimensiuni ale performanței globale, și anume dimensiunea economică (financiară), socială și ecologică, și a stadiul cunoașterii în ceea ce privește instrumentele de măsurare a performanței și anume indicatorii de performanță.

În partea finală am prezentat rezultatele cercetării empirice derulate cu scopul de a determina structura optimă a modelului de evaluare a performanței globale, urmărindu-se, în acest context, să se facă delimitarea între indicatori financiari și non-financiari și să se stabilească ponderea indicatorilor aferenți fiecărei dimensiuni a performanței în structura modelului, și am construit

propriul modelul de diagnostic al performanței globale a unei entități economice, ca rezultat al demersului realizat în primele capitole ale lucrării.

Howard și Sharp (1989, citați de Glăvan, 2009:233) consideră că prin studierea literaturii sau prin cercetarea de tip fundamental pot fi aduse următoarele tipuri de contribuții la cunoașterea științifică:

- „revizuirea cunoașterii existente;
- descrierea unei situații sau unei probleme;
- construcția a ceva nou;
- explicația.”

Plecând de la acestea, putem prezenta următoarele contribuții în ceea ce privește cercetarea realizată:

- revizuirea cunoașterii existente în domeniul performanței și managementului performanței printr-un demers original;
- determinarea structurii unui model de evaluare a performanței globale specific mediului de afaceri din România;
- construirea unui model de diagnostic al performanței globale adaptat mediului de afaceri din România.

Unele dintre aspectele prezentate în teza de doctorat au fost valorificate prin elaborarea de lucrări publicate și prezentate la conferințe internaționale. **Selectiv**, prezentăm următoarele:

- **Pintea Mirela**, Nistor Ioan, *Corporate social responsibility – the Romanian case study*, acceptat la Conferința Internațională “Present Issues of Global Economy”, 21 -22 May 2010, Constanta, publicat în Analele Universității Ovidius, Seria Științe Economice, categoria B+, indexată în baze de date internaționale: DOAJ, Repec, 2010, p.336-341.
- Nistor Ioan, **Pintea Mirela-Oana**, Ulici Maria, *The implications of the global crisis on the financial performances of the Romanian banking system* (articol susținut la conferința internațională ”Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration”(GEBA 2009), 22-24 Octombrie, Iași), publicat Analele Științifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, 2010, p.149-160.

- Elftherios Thalassinos, **Mirela Pinte**, Rațiu Patricia Iulia, *The Current Financial Crisis and Its Impact on the Performance Indicators of Selected Countries. An Empirical Analysis*, prezentat la conferința Eastern Economic Association (EEA) de la Loew's Philadelphia din 26-28 Februarie 2010;
- Monica Violeta Achim, **Mirela-Oana Pinte**, Codruța Mare, Sorin Nicolae Borlea *Correlation between capital market development and economic growth in the context of financial crisis in Romania*, publicat în Journal of International Finance and Economics, p.25-31, ISSN 155-6336.
- **Mirela-Oana Pinte**, Monica Violeta Achim, *The need of extra-financial measures of performance in the context of sustainable development*, prezentat la IECS 2010 - The Economic World' Destiny: Crisis and Globalization? International Conference, 13-14 May 2010, Volumul conferinței (CD) ISBN 978-973-739-987-8, p.600-607, ISI Proceedings.
- **Mirela-Oana Pinte**, Monica Violeta Achim, *Performance – an evolving concept.*, prezentat la International Conference “Competitiveness and Stability in Knowledge Based Economy, 14-15 May, publicat în Analele Universității din Craiova, Seria Științe Economice, cotata B+ și indexată în baze de date internaționale – EBSCO, RePeC, 2010, p. 12.
- Elftherios Thalassinos, Patricia Rațiu, **Mirela Pinte**, Leonina Suci, *The challenges of human resource management in the context of the European Union Integration: the case of Romania*, prezentat la ERSJ Workshop „What Could We Learn From The Greek Experience With Europeanization?”, Athens, 27-29 May 2010.
- Monica–Violeta Achim, **Mirela Oana Pinte**, Eugenia Ramona Mara, *Modern approaches regarding the assessment of the overall performance of a company*, prezentat la conferința internațională "European Integration - New Challenges", 28-29 May 2010, Oradea, publicat în Jurnalul Facultății de Științe Economice din Oradea, 2010, p. 295-301.

În această teză de doctorat ne-am limitat la anumite probleme specifice. În opinia noastră, această lucrare reprezintă un punct de plecare pentru cercetările viitoare, atenția noastră orientându-se spre alte aspecte netratate în prezenta lucrare pentru aprofundarea cunoștințelor în

domeniu. Având la bază cercetarea realizată, ne propunem, în primul rând, continuarea cercetării empirice prin extinderea acesteia pe domenii de activitate și, ulterior, realizarea unui studiu comparativ și, în al doilea rând, realizarea unei cercetări complexe privind aplicabilitatea modelului construit de noi în cadrul entităților economice ce își desfășoară activitatea în România, prin distribuirea de chestionare, așa cum am precizat pe parcursul capitolului 5.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

A.CĂRȚI DE SPECIALITATE

1. Achim, M. (2010), „Analiză economico-financiară”, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
2. Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005), „Organiser le developpement durable”, Vuibert, Paris, pg. 278.
3. Alain, M. (1998), „Reussir la qualite de service:plaidoyer pour la performance realisee avec discipline et innovation”, Edition Nouvelles.
4. Albu, N., Albu, C. (2003), „Instrumente de management al performanței”, vol.I Contabilitate de gestiune. București: Editura Economică.
5. Albu N., Albu C. (2003). „Instrumente de management al performanței”, vol.II Control de gestiune. București: Editura Economică.
6. Alazard, C., Separi, S., (2001), “Contrôle de gestion”, Paris, Dunod.
7. Anthony, R. N.(1965), „Planning and Control systems. A framework for analysis”, Harvard Business School.
8. Anthony, R., Hawkins, D., Merchant, K., (2003), „Accounting Text and Cases”, McGraw Hill, 11th Edition.
9. Argyris C. (1952), “The Impact of Budgets on People”, Controllershship Foundation, New York, NY.
10. Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Young, S. Mark, (2004), „Management Accounting”. Prentice Hall.
11. Baird, L.,(1986), “Managing performance”, New-York, John Wiley.
12. Bătrâncea, I, Bătrâncea, L-M., Borlea, S., (2007),„Analiza financiară a entității”, Ed. Risoprint.
13. Bătrâncea, I, (2008), „Analiza trezoreriei entității economice”, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
14. Bătrâncea, M. , Bătrâncea, L-M. (2006), „Standing financiar-bancar”, Ed. Risoprint, Cluj Napoca.
15. Bărbulescu C., Bâgu C. (2001), “Managementul producției, vol. II – Politici manageriale de producție”, Editura Tribuna Economică, București, 2001, p.55.
16. Bitton M. (1990), „Methode de conceptionet d’implantation de systemes de measure de performances pour organizations industrielles”, These d’automatique, Universite de Bordeaux.
17. Bîrsan M. (2008), „Curs master – Contabilitate și control de gestiune”, Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava, Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică.
18. Boatright J.R. (1993), „Ethics and the conduct of business”, Prentice Hall, New Jersey.
19. Boldeanu, D.M (2008), „Sistem informatic pentru analiza performanțelor economico-financiare la nivel macroeconomic”, Teză de doctorat, ASE București.
20. Boulescu, M, Ghita, M., Mares, V.,(2002), „Auditul performanței: tehnici de culegere, analiză și interpretare a probelor de audit”, Tribuna Economică, București.
21. Bouquin, H. (2001). „Contrôle et stratégie” , Paris: Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, B. Colasse ed., pp. 531 – 545.
22. Bouquin, H. (2004). „Le contrôle de gestion”, Paris, Presses Univiersitaires de France, 6eme Edition.
23. Brown M.G. (1996), “Keeping Score”, Quality Resources, New York, NY.
24. Bunea, S. (2004), „Optimizarea poziției financiare și a performanțelor întreprinderilor între strategiile de conservatorism și de optimism contabil”, teză de doctorat, București.
25. Burlaud, A., Simon C. (1999), „Controlul de gestiune”, București, Editura Coresi.
26. Christophe B. (1995), „La comptabilité verte, De la politique environnementale à l’écobilan”, Bruxelles.
27. Ciumaș C. (2009), “Economia Societății de Asigurare”, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
28. Cohen E. (1994), “Analyse financière”, Economica, Paris.
29. Colceag F. (2009), „Modelarea complexă a performanței globale prin decizii manageriale convergente guvernantei sustenabile”, teză doctorat, ASE București.

30. Conine, T.E. and Madden, G.P. (1987), "Corporate social responsibility and investment value: the expectational relationship", Handbook of Business Strategy 1986/1987 Yearbook, Warren, Gorham, & Lamont, Boston, MA.
31. Cosma D. (1998), "Contabilitatea în lumea interdependențelor globale", Editura Augusta, Timișoara, ISBN 973-9353-29-0.
32. Ciobanu A. (2006), „Analiza performanței întreprinderii”, Editura ASE, teză de doctorat, București.
33. Cristea H., Corduneanu C, Pirtea M., Murgea A., Enăchescu M., (2006), "Gestiunea financiară a societăților comerciale, Editura Universitatii de Vest, Timisoara, ISBN: 973-125-042-5.
34. Danziger, R. (2000). „Contrôle de gestion”, Colasse B., Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit , Economica, p. 547-557.
35. David, I., (2003), „Rentabilitatea în sistemul de performanțe economico – financiare ale întreprinderii”, Teză de doctorat, ASE București.
36. Deaconu A. (2002), „Evaluarea afacerilor”, Editura Intercredo, Deva.
37. Devaux, B., Coulandd A., (1986), "Dictionarul de management și de control al gestiunii", Editura Dunod.
38. Didier, N. (2002), "Manager les performances", Insep Consulting Editions, Paris.
39. Dixon J.R., Nanni A.J., Vallmann T.E. (1990), „The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition”, Irwin, Homewood, IL:Business One Irwin.
40. Dorgai I. (2002), "Shareholder value maximization and value creation in Hungary", teza de doctorat, Budapesta.
41. Dragotă V., Ciobanu A., Dumitrescu D. (2009), „Gestiunea portofoliului de valori mobiliare”, Ed. Economică.
42. Drucker, P. (1954), „The Practice of management”, Harper & Row, New York.
43. Dumitrescu D., Lazăr P., (2008), „Finances d'entreprise”, Editura ASE.
44. Dușescu A. (2001), „Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate”, Editura CECCAR, București, p. 45.
45. Elkington, J. (1997), "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone Publishing, Oxford.
46. Epstein M.J., Weisner, P.S. (2001), "Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC", Balanced Scorecard Report, Reprint Number B0105C 33, Harvard Business School, Cambridge, MA.
47. Evans, J.R, Lindsay, W.M., (2005), „The Management and Control of Quality”, Sixth Edition, Mason, Ohio.
48. Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro R., Voss, C. (1991), „Performance Measurement in Service Business”, CIMA, London.
49. Freeman R.E. (1984), „Strategic Management: A stakeholder approach”, Pitman, Boston, M.A.
50. Frioui (2000), "De l'administration au management public" , Haut Comité de Contrôle, Tunis.
51. Gallie, W. B., (1964), „Philosophy and Historical Understanding”, Chatto&Windus, London, p.66.
52. Glăvan, E. M., (2009), „Controlul de gestiune privind performanța întreprinderii”, teză de doctorat, ASE, Bucuresti.
53. Gosselin, M. (2006). „Le contrôle de gestion stratégique”, Alpha Tech.
54. Greuning H.V. (2005), „Standarde Internaționale de Raportare Financiară”, Institutul Irecson, București.
55. Hall R.W. (1983), „Zero Inventories”, Irwin, Homewood, IL:Dow, Jones.
56. Heal G. (1998), „Valuing the Future, Economic Theory and Sustainability”, Columbia University Press, New York.
57. Hope J., Fraser R.(2003), „Beyond Budgeting: How Mangers Can Break Free from the Annual Performance Trap”, Boston, Harvard Business School Press.
58. Hopp W. J.,Spearman M. L. (2001), "Factory physics: Foundations of manufacturing management", (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
59. Howard, K., Sharp, J.A. (1989), „The management of a student research project”, Aldeshot: Gower.
60. Iamadi I.E.,(2008), „Responsabilitatea socială corporativă și performanțele companiilor multinaționale. Aplicatie la nivelul României”, Teză de doctorat, București, ASE.

61. Ienciu A., (2009), “Implicațiile problemelor de mediu în contabilitatea și auditul situațiilor financiare”, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
62. Inceu A. M., Lazar D. T. (2006), “Finanțe și bugete publice”, Ed. Accent, Cluj-Napoca.
63. Ittner, Christopher D., Larcker, David F., (2003), „Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement.”, Harvard Business Review.
64. Jianu, J., (2007), “Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii. O abordare din prisma Standardelor Internaționale de Raportare Financiară”, Editura CECCAR, 2007.
65. Johnson H. T, Kaplan R., (1987, 1991), „Relevance Lost. The rise and fall of management accounting”, Boston MA: Harvard Business School Press.
66. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), „The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action”, Boston MA: Harvard Business School Press.
67. Kaplan, R.S., Norton, D. (2000), „Having trouble with your strategy? Then map it.”, Harvard Business Review, September, 167-176.
68. Kaplan R.S.,Norton, D.P. (2001), “The Strategy-Focused Organisation”, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
69. Khemakhem A. (1970), „La dynamique du controle de gestion”, Ed. Dunod, Paris.
70. Kotler P. and Lee N., (2005), “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
71. Longeaux, D. (1994), „Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis., Problèmes économiques”.
72. Lorino, P., (1997), “Methodes et pratiques de la performance – Le guide de pilotage”, Les Editions de Organisation.
73. Lungu, I. C, (2006), “Politici și tratamente contabile privind evaluarea performanței financiare a întreprinderii”: teză de doctorat. București, ASE.
74. Lynch R.L., Cross, K.F. (1991), “Measure Up”, Blackwell, Cambridge, MA.
75. Manzoni, A., Islam, M., (2009), „Performance Issues in the Global Knowledge Economy: The Need for an Extended Framework for Enterprises”, Physica-Verlag.
76. Marr, Bernard, (2006), „Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers”, Butterworth-Heinemann, ISBN 0750663922.
77. Mățiș D. (2005), „Bazele contabilității”, Ed. Alma Mater, Cluj-Napoca.
78. Mathews, M. R., (2000), “The Development of Social and Environmental Accounting Research 1995-2000”.
79. Mărgulescu, D., (1994), „Analiza economico-financiară a societăților comerciale, metode și tehnici”, Editura Tribina Economică, București.
80. M'Barek, B. (1975), „Contribution a la connaissance de concept de performance economique et fianciare de PMI/PME”, teză de doctorat, elaborată la Universitatea din Bordeaux I.
81. Mereuță, C. Și colab., (1994), „Analiza diagnostic a societăților comerciale în perioada de tranziție”, Editura Tehnică, București.
82. Mihailov, G., (2008), „Planificarea și controlul performanței prin rețeaua de bugete”, teză de doctorat, ASE București.
83. Mires M. (2000), „Managementul schimbării organizaționale”, Editura Economică, București.
84. Morin, Savoie, Beaudig (1994), „L' Efficacité de l'organisation, théories, représentation et mesures”, Gaëtan Morin Editeur, Québec.
85. Neely A.D, Adams C.A. (2000), „Perspectives on performance: the performance prism”, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
86. Neely A.D., Mills J.F., Gregory M.J., Richards A.H., Platts K.W., Bourne M.C.S., (1996), „Getting the measure of your business”, London:Findlay.
87. Neely A.D., Adams C., Kennerley, M. (2002), “Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships”, Prentice-Hall Financial Times, Harlow.
88. Niculescu, M.,Lavalette G., (1999), “ Strategii de creștere”, Editura Economică, București.

89. Niculescu, M., (2005), „Diagnostic global strategic”, vol II, Diagnostic financiar, Editura Economică, București.
90. Nistor, I.(2002), „Finanțele întreprinderii”, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002.
91. Nistor, I., Lăcătuș, V., Cuceu, I., Văidean, V., (2010), „Finanțele întreprinderii-Studii Aplicative”, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
92. Orlitzky M., Swanson D. L. (2008), “Toward integrative corporate citizenship: Research advances in corporate social performance”, London, UK: Palgrave Macmillan.
93. Peters T.J., Waterman R.H. (1982), “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies”, 1st ed., Harper & Row, New York, NY.
94. Petrescu, S., (2008), „Analiză și diagnostic financiar-contabil. Ghid teoretico-aplicativ”, ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura CECCAR, București.
95. Pirtea M. (2003), „Managementul Trezoreriei Întreprinderii”, Ed. Mirton, Timișoara, ISBN: 973 – 661 – .031 – 4.
96. Portney P., Stavins R.(eds.), (2000), „Public Policies for Environmental Protection,” 2nd edition, Washington, DC: Resources for the Future.
97. Ristea M., Dumitru C. (2002), „Contabilitate financiară”, Editura Mărgăritar, București.
98. Ristea M., (2002), “Bazele contabilității”, Ed. Național, București, p. 433.
99. Samuelson P. (1969), „L’Economie 2”, Librairie Armand Collin, Paris, p.949-950.
100. Samoileno, F., (2009), „Managementul performanțelor rețelei naționale aeriene”, teză de doctorat, Chișinău.
101. Sainsaulieu & al. (1998), “Les mondes sociaux de l’entreprise”, Brouwer.
102. Secară, B., (2006), “Adaptarea metodelor de evaluare și analiza performanțelor întreprinderii cotate la bursă la exigențele normelor contabile internaționale”, teză de doctorat, București, ASE.
103. Strine M., Long B., Hopkins M., (1990), „Research in Interpretation and Performance Studies: Trends, Issues, Priorities”, p.183.
104. Tabără N. (2006), “Modernizarea contabilității și controlul de gestiune”, Editura TipoMoldova, Iași.
105. Tientenberg T.H. (1984), “Environmental and natural Resources Economics”, Illinois.
106. Todea A. (2006), „Investiții”, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
107. Todea A. (2005), „Eficiența informațională a piețelor de capital. Studii empirice pe piața românească”, Ed. Casa.Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
108. Trenca I., (2007), „Managementul financiar al întreprinderii”, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
109. Verboncu I, Zalman, M.(2005), „Management și performanțe”, Editura Universitară,București.
110. Vogel D. (2005), “The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility”, Washington, DC: Brookings Institution Press.

B. ARTICOLE PUBLICATE ÎN JURNALE DE SPECIALITATE SAU ÎN VOLUME ALE CONFERINȚELOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

1. Achim M.-V.,**Pintea M.-O.**, Mara R.E.,(2010),"Modern Approaches Regarding The Assessment Of The Company’s Overall Performances," Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, p. 295-301.
2. Achim M.V., Borlea N.S., **Pintea M.O.**(2010), „The world financial crisis. Challenges and answers for accounting”, Revista Economica, Sibiu, Nr. 5 (52) vol.1/2010, ISSN 1582-6260 <http://economice.ulbsibiu.ro/rom/profesori/publicatii/fileRE/RE%205-52-vol1-2010.pdf>
3. Achim M.V., **Pintea M.O.**, Mare C., Borlea N. S. (2010),” Correlation between capital market development economic and growth in the context of financial crisis in Romania”, Journal of International Finance and Economics, pp. 25-31, <http://www.iabe.org/domains/iabe/journal.aspx?journalid=11;>

4. Achim A.S., Achim M.V., **Pintea M.O.**, Ienciu A.I. (2008), „Drawing Up the Financial Budget in the Case of a Public Transportation Company”, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol 1, Issue 10, p.12.
5. Achim M., **Pintea M-O.** (2009), „Analysis of operating risk in the context of financial crisis”, *International Journal of Business Research*, vol. 9, nr.1/2009, ISSN: 1555-1296, p. 42-50, EBSCO, www.iabe.org.
6. Achim M., **Pintea M-O.** (2009), „The role of economic and financial analysis in the processes of control, audit and diagnosis of entity's activities”, *Analele Universității din Oradea. Științe Economice*, B+, TOM XVIII, vol. III, p. 35–43, ISSN:1582-5450, RePEc, DOAJ, EBSCO, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v3-finances-banks-and-accountancy/02.pdf>.
7. Achim M., Achim S. A., Borlea S., **Pintea M.-O.** (2008), „Financial Analysis of Companies on the Capital Market”, *Analele Universității din Oradea. Științe Economice*, B+, Tom XVII, Vol. III, p. 25-30, ISSN: 1582-5450, RePEc, DOAJ, EBSCO, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v3-finances-banks-accountancy/001.pdf>.
8. Achim M., **Pintea M.-O.** (2010), „Human Resources Management – Essential Factor for Maximizing the Company’s Overall Performance in the 21th Century Economy”, *Accounting and Management Information System*, Bucuresti, ASE Bucuresti, Editor: ASE Bucuresti, ISBN 978-606-505-347, p. 170-188.
9. Achim M., **Pintea M-O.** (2009), „Analysis of financial risk in the context of financial crisis”, IABE-2009 Greece Summer Conference, Thesaloniki Greece, 5-7 Iunie 2009, Proceeding, Vol. VI, No.1/2009, ISSN 1932-7498, International Academy of Business and Economics, Editor: Prof. C. Wague, South Stockolm University, Sweden; Prof. D. Elenkov, University of Tennessee at Knoxville, USA, p. 40-47.
10. Achim M., **Pintea M.-O.** (2009), „The effects of the financial crisis on the financial performances of the companies listed at Bucharest Stock Exchange”, *Eurasia Business and Economics Society 2009*, 1-2 Iunie, Kadir Has University, Istanbul, Turkey, Editor: H. Danis, M. Husein Bilgin, O. Guldiken, p. 1-22.
11. Achim M-V., Borlea S. (2009), „Modele moderne de diagnostic financiar general al entității în actualul context al globalizării economice și financiar contabile”, *Revista de Economie Teoretică și Aplicată, Supliment*, p. 216-228, București, ISSN:1841-8678.
12. Amans, P., Rascol-Boutard, S. (2004). „Le lien entre instrument de mesure de la performance et compétence : les cas des musées et d’un dispositif d’action sociale”, Montreal, Quebec, Canada: Congres AGRH.
13. Ambec S., & Lanoie P. (2008), “Does it pay to be green? A systematic overview”, *Academy of Management Perspectives*, 22(4), p. 45-62.
14. Albinger H. S., Freeman, S. J. (2000), “Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations”, *Journal of Business Ethics*, 28(3), p. 243-253.
15. Al-Tuwaijri, S., Christensen, T. and Hughes, K. (2004), “The relations among environmental disclosure, environmental performance and economic performance: a simultaneous equations approach”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, p. 447-471.
16. Atkinson, Anthony A., Waterhouse, John H., Wells, Robert B., (1997), „A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3.
17. Auld G., Gulbrandsen L. H., McDermott C. L. (2008), “Certification schemes and the impacts on forests and forestry”, *Annual Review of Environment and Resources*, 33, p. 187-211.
18. Austin D., Alberini A., Videras J. (1999), „Is there a link between a firm’s Environmental and Financial Performance?”, presented at NBER Summer Institute Public Economisc Workshop: Public Policy and the Environment, Cambridge, MA, August 2, 1999.

19. Azzone G., Masella C., Bertele U. (1991), "Design of performance measures for time-based companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 11 No. 3, p. 77-85.
20. Bachet, D. (1998), „Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi?“, *Revue Economie et Politique*.
21. Backhaus K. B., Stone B. A., Heiner K. (2002), "Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness", *Business & Society*, 41(3), p. 292-318.
22. Bakker F. G. A., Groenewegen P., den Hond R. (2005), "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance" *Business & Society*, 44(3), p. 283-317.
23. Banker R.D., Lee S, Potter G. (1996), "A Field Study of the Impact of a Performance- Based Incentive Plan" *Journal of Accounting and Economics* 21, p.195-226.
24. Barber E. (2008), "How to measure the 'value in value chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 9, p. 685-98.
25. Baret, P. (2005), „Evaluation de la Performance Globale des Entreprises: Quind d'une approche économique?“, Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005.
26. Beamon B.M. (1999), "Measuring supply chain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, p. 275.
27. Becker T. E., Billings E. S., Eveleth D. M., Gilbert N. L. (1996), "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of Management Journal*, 39(2), p. 464-482.
28. Bessire, D. (1999), „Définir la performance” , *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, vol. 2, p. 127-150.
29. Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. (1999), "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 488-506.
30. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. (2008), "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, 49(2), p. 37-44.
31. Bhagwat R. and Sharma M.K. (2007), "Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process", *Production Planning & Control*, Vol. 18 No. 8, p. 666-80.
32. Birchard B. (1995), „Making it count. CFO: The Magazine for Senior Financial Executives”, 11(10, october), p.42.
33. Bird R., Hall A. D., Momente F., Reggiani F. (2007), "What corporate social responsibility activities are valued by the market?", *Journal of Business Ethics*, 76(2), p. 189-206.
34. Bieker, T. (2002), „Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management”, *Oikos PhD summer academy*.
35. Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts, K. , (2001), "Towards a sustainability balanced scorecard Linking environmental and social sustainability to business strategy", working paper.
36. Booth, D., Dawes, A., Kigbo, F.(2004), „Performance Indicators for Digital Research and Information Services: A Literature Review”, *University of New Castle, Australia*.
37. Bourguignon ,A., (1995),“Peut-on définir la performance?“, *Revue française de comptabilité* nr. 269, p. 61-66.
38. Bourguignon, A., (1998), „Représentations de la performance : le contrôle de gestion, ne suffit pas”, in *Congrès Performances et Comptabilité, XIXe congrès, Association Française de Comptabilité, Nantes*.
39. Bourguignon, A. (1996), „Définir la performance : une simple question de vocabulaire?”, *Performance et ressources humaines, Economica*.
40. Bourgoingon A. (2000), „Performance et controle de gestion”, *Encyclopedie de Comptabilite*, p. 931-941.
41. Bourne M.C.S., Mills J.F., Bicheno J., Hamblin D.J., Wilcox M., Neely A.D., Pratts K.W.(1999), „Performance measurement system design: Testing a process approach in manufacturing companies”, *International Journal of Business Performance Measurement*, 1(2), p.154-170.
42. Bourne, Mike, Neely, Andy, Platts, Ken, Mills, John, (2002), „The success and failure of performance measurement initiatives. Perceptions of participating managers”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 11.

43. Bouquin, H. (2001). „Contrôle et stratégie”, Paris: Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, B. Colasse ed., p. 531 – 545.
44. Brammer S., Millington A., Rayton, B. (2007), “The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment”, *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), p. 1701-1719.
45. Brignall (2002), „The Unbalanced Scorecard: A Social and environmental Critique”, Working Paper
46. Brown T. J., Dacin P. A. (1997), “The company and the product: Corporate associations and consumer product responses”, *Journal of Marketing*, 61(1), p.68-84.
47. Byrch C., Kearins K., Milne M., Morgan, R. (2007), “Sustainable ‘what’? A cognitive approach to understanding sustainable development”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 4 No. 1, p. 26-52.
48. Callens I., Wolters L. (1998), “Factors of unsustainability; identification, links and hierarchy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7, p. 32-42.
49. Capron M., Quairel F. (2005), „Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l’utopie mobilisatrice de la performance globale”, București, AIMS., p. 1-22.
50. Carroll A.B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, “*Business Horizons*”, Vol. 34, Issue 4, Elsevier Science Inc., Orlando, Florida, USA, p. 42.
51. Chenhall R.H., Langfield-Smith K. (1998), „The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach”, *Accounting Organizations and Society*, vol. 23, no. 3, p. 243-264.
52. Chenhall R.H. (1997), „Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organisational performance”, *Management Accounting Research*, Vol. 8, p. 187-206.
53. Chow C.W., Kamal M.H., Williams J.E. (1997), „Applying the balanced scorecard to small companies”, *Management Accounting*, vol. 79, no. 2, p. 21-27.
54. Christmann, P. (2000), “Effects of ‘best practices’ of environmental management on cost advantages: the role of complementary assets”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, p. 663-680.
55. Ciumaș C., Nistor I., Cumpanasu E., Văidean V.L. (2009), "The Romanian Insurance Market And The Potential Effects Of The Crisis Upon It," *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 3(1), p. 126-130.
56. Ciumaș C., Văidean V.-L., Manta Ș., Sarlea M. (2010), “The Impact Of The Economic Crisis On Credit Insurance”, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol 3 (1), p. 339-342.
57. Ciumaș C., Văidean V.-L., Manta Ș., Moldovan F.A. (2009), „Annals of Faculty of Economics”, University of Oradea, Faculty of Economics, vol 1(1), p. 126-132.
58. Clarkson M.B.E. (1995), „A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 42-56.
59. Conway G., barbier E., (1988), “After the Green Revolution: sustainable and Equitable Agricultural Development”, *Futures*, vol.20,no.6, p. 651-678.
60. Cole, R.E., (2001), „From Continuous Improvement to Continuous innovation”, *Quality Management Journal*, 8(4), p. 7-21.
61. Corvellec, H. (1994), “From one language into another or the mutation of a notion”, presented at the Seventeenth European accounting association Congress, Venice, April 1994.
62. Cormier, D. and Magnan, M. (2007), “The revisited contribution of environmental reporting to investors’ valuation of a firm’s earnings: an international perspective”, *Ecological Economics*, Vol. 62, p. 613-626.
63. Cosma D., Cosma O. (2009), "Modern Risk Management Strategies for the Romanian State Treasury,"MPRA Paper 20425, University Library of Munich, Germany.
64. Cross K.F., Lynch R.L. (1988/1989), „The smart way to sustain and define success”, *National Productivity Review*, 8(1), p.23-33.

65. Dahlsrud A. (2007), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
66. Dasgupta, S., Ho Hong, Jo., Laplante, B. and Mamingi, N. (2006), "Disclosure of environmental violation and stock market in the Republic of Korea", *Ecological Economics*, Vol. 58, p. 759-777.
67. D'Andrea, V., Blackwell, R., Goslin, D., (2005), „Promoting quality enhancement in the UK the experience of collaboration between national agencies”, *Tertiary Education and Management*, Vol.11, Issue 1, p.55.
68. Davila, Antoni, Foster, George, (2007), „Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies” *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 4.
69. Debiens, J. (1988), „Comment augmenter la productivité dans le secteur public”, *Revue de gestion*.
70. Debbi, A. (2005), „La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs”, Working paper, Workshop Ville - Management.
71. Desmazes J., Lafontaine J.F. (2007), "L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises", *Poitiers* 28eme Congres de l'Association Francophone de Comptabilite "Comptabilite et environnement".
72. Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), „The Irin Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields”, *American Sociological Review* vol.48, p. 147-160.
73. Donaldson T. (1983), "Constructing a social contract for business", in Donaldson T. and Verjane P. (eds), *Ethical Issues in Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 153-165.
74. Dos Santos M., (1992), "L'identification du systeme de gestion et son application a la recherche en gestion agricole". *Universite de Montpellier I*, doctoral thesis.
75. Dragomir V. (2008), „A conceptual framework for sustainability:a case study of the global reporting initiative (GRI)", *CPA Workshop*, Cluj -Napoca, Romania.
76. Earnhart D., Lizal L.(2007), „Does Better Environmental Performance Affect Revenues, Cost or Both? Evidence From a Transition Economy”, *William Davidson Institute Working Paper Number 856*, February 2007.
77. Eccles R. (1991), „The performance measurement manifesto”, *Harvard Business Review*, January-February, p. 131-137.
78. Eccles R.G., Pyburn P.J. (1992), „Creating a comprehensive system to measure performance”, *Management Accounting*,US, October, p. 41-44.
79. Epstein, Marc. J., Manzoni, Jean—Francois, (1997), „The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy Into Action”, *Management Accounting* Vol. 79 No. 2.
80. Epstein M. (1987), „Corporate Social Performance Revisited”, *California Management Review*, spring, nr. 3, p. 99-114.
81. Epstein E (1987), "The corporate social policy process and the process of corporate governance", *American Business Law Journal*, vol. 25, p. 361-383.
82. Euske, K., Lebas, M.J., (1993), „Performance measurement in maintenance depots”, *Bridging the Gap Conference*, Babson College.
83. Falck O, Hebllich S. (2007), „Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good”, "Business Horizons", Vol. 50, Issue 3, Elsevier Science Inc., Orlando, Florida, USA, p. 247.
84. Filbeck G, Gorman R. (2004), „The relationship between the Environmental and Financial Performance of Public Utilities”, *Environmental and Resource Economics*, 29, p. 137-154.
85. Fombrun, C. and Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p. 233-58.
86. Friedmann M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits", *The New York Times Magazine*, p. 1-6.
87. Frederick W.C. (1998), "From CSR1 to CSR2 –The Maturing of Business and Society Thought", *Business and Society* 33, p. 150-164.
88. Fry T.D., Cocs J.F. (1989), „Manufacturing performance. Local versus global measures”, *Production and Inventory Management Journal*, 30(2), p. 52-56.

89. Garriga E, Mele D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics* 53, p. 51-71.
90. Germain C., Trebucq S. (2004), „La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques reflexions”, *Semaine sociale Lamy*, p. 34-41.
91. Gheorghiu, Al., Anghel, I., Vasilescu, C., (2002), „Metode de diagnostic global al firmei”, *Revista Tribuna Economică*, Nr. 24, 25,26.
92. Gheorghiu Al., Ionescu M. (2002), „Specificul variabilelor economice”, *Revista Finanțe, Bănci, Asigurări* nr. 8.
93. Gond Jp. (2003), „Performance societale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modele d'apprentissage societale de l'entreprise?”, *Congres de l'AIMS*, p. 1-22.
94. Gosselin, Maurice (2005), „An empirical study of performance measurement in manufacturing firms”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 5-6.
95. Griffin J. G., Mahon J. F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research", *Business& Society*, 36(5), p. 5-31.
96. Griffith A., Bhutto K. (2009), „Better environmental performance: A framework for integrated management systems (IMS)”, *Management of Environmental Quality: An International Journal* Vol. 20 No. 5, p. 566-580.
97. Gunasekaran A. (2001), "Benchmarking tools and practices for twenty-first century competitiveness", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No. 2, p. 86-7.
98. Gunasekaran A.,Kobu B. (2007), "Performance measures and metrics in Logistics & Supply Chain Management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications", *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 12, p. 2819-40.
99. Gunasekaran A., Patel C.,McGaughey R.E. (2004), "A framework for supply chain performance measurement", *International Journal of Production Economics*, Vol. 87 No. 3, p. 333-47.
100. Harrison J. S.,Freeman R. E. (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 479-485.
101. Hart S., Arnold M., Day, R. (2000), "The business of sustainable forestry: Meshing operations with strategic purpose", *Interfaces*, 30(3), p. 234-250.
102. Hart, S. (1995), "A natural resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, p. 874-907.
103. Hart S., Ahuja G. (1996), „Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship between reduction and Firm Performance”, *Business Strategy and the Environment*, 5(1), p. 30-37.
104. Hayes R.H., Garvin D.A. (1982), „Managind as if tomoreow mattered”, *Harvard Business Review*, May-June, p. 70-79.
105. Hendricks K., Menor L.,Wiedman C. (2009), "The balanced scorecard: to adopt or not to adopt?", available at: www.iveybusinessjournal.com/view-article.asp?intArticle_ID%4527.
106. Hervani A.M., Helms M.,Sarkis J. (2005), "Performance measurement for green supply chain management", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12 No. 4, p. 330-53.
107. Hemmer T. (1996), "On the Design and Choice of 'Modern' Management Accounting Measures", *Journal of Management Accounting Research* 8, p. 87-116.
108. Hillman A. J., Keim G. D. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22(2), p. 125-139.
109. Hill R.P., Ainscough T.,Shank T., Manullang D., (2007), "Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective", *Journal of Business Ethics* 70, No. 2, p. 165 – 174.
110. Hockerts, K. (2001), „Corporate Sustainability Management — Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability”, în *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, 21-24 January 2001, Bangkok.
111. Hopkins M., Cowe R.(2004), „Corporate Social Responsibility”, *CSR Magazine*, no. 4, p. 6-7.
112. Hoffman D. (2006), "Getting to world-class supply chain measurement", *Supply Chain Management Review*, Vol. 10 No. 7, p. 18-24.

113. Hudson M., Smart A., Bourne M. (2001), „Theory and practice in SME performance measurement systems”, *International Journal of Operations&Production Management*, Bradford, Vol. 21, no. 8, p. 1096-1115.
114. Hughes, K.E. (2000), “The value relevance of nonfinancial measures of air pollution in the electric utility industry”, *The Accounting Review*, Vol. 75, p. 209-28.
- 115.
116. Ilinitch, A.Y., Soderstrom, N.S. and Thomas, E. (1998), “Measuring corporate environmental performance”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 17 Nos 4/5, p. 383-408.
117. Ittner C.D., Larcker D.F.(1998a), “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”, *Journal of Accounting Research* 36, p. 1-35.
118. Ittner C.D., Larcker D.F.(1998b), “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”, *Journal of Management Accounting Research* 10, p.205-238.
119. Ittner, Christopher D. ,Larcker, David F., Meyer, Marshall W., (2003), „Subjectivity and the Weighting of ..Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”, *The Accounting Review*, Vol. 78 No. 3.
120. Jacobs, W.L. and Kleiner, B.H. (1995), “New developments in measuring corporate performance”, *Management Research News*, Vol. 18 Nos 3/5, p. 70-7.
121. Jean-Francois H. (2006), “Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting*”, *Organizations and Society*, nr. 31.
122. Jianu, Iulia, (2006), „Performanța – o noțiune care se caută pentru a se regăsi. Ambiguitate și claritate”, *Revista Contabilitatea, expertiza și auditul afacerilor*, nr. 5, București, p. 18.
123. Johnson R. A.,Greening D. W. (1999),”The effectts of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance”, *Academy of Management Journal*, 42(5), p.564-576.
124. Johnson S. (1998), “Application of the balanced scorecard approach”, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 5 No. 4, p. 34-41.
125. Kaplan, R., Norton D. (2001), „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I.”, *Accounting Horizons*, 15 (1), p. 87-104.
126. Kaplan, R., Norton, D. (2004), „Measuring the strategic readiness of intangible assets”, *Harvard Business Review*, February, p.52-63.
127. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992), „The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70(1), p. 71-79.
128. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993), „Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, September-October, p.134-147.
129. Kaplan, R.S., Norton, D. (2005), „Creating the Office of Strategy Management.”, Working paper Harvard Business School, 05-071.
130. Kaydos W. (1998), „Operational Performance Measurement – Increasing Total Productivity”, Boca Raton, London, New York, Washington, DC: St Lucie Press.
131. Keegan D.P., Eiler R.G.,Jones C.R. (1989), “Are your performance measures obsolete?”, *Management Accounting*, June, p. 45-50.
132. Khanna M., Damon L. (1999), „EPA’s Voluntary 33/50 Program: Impact on Toxic Releases and Economic Performance of Firms”, *Journal of Environmental Economics and Management*, 37(1), p. 1-25.
133. Khandwalla P.N., Mehta K. (2004), “Design of corporate creativity”, *Vikalpa*, Vol. 29 No. 1, p. 13-28.
134. Klassen R.D.,McLaughlin C.P. (1996), “The impact of environmental management on firm performance, management science”, *INFORMS: Institute for Operations Research*, Vol. 42 No. 8, p. 1199-214.
135. Kloot L.,Martin J. (2000),”Strategic Performance Management: A balanced approach to performance management issues in local government”, *Management Accounting Research*, 11, p.231–251.
136. Konar S., Cohen M. (2001), „Does the market values Environmental Performance?”, *Review of Economics and Statistics*, 83(2), p. 281-289.
137. Krajnc D.,Glavic P. (2005), “How to compare companies on relevant dimensions of sustainability”, *Ecological Economics*, Vol. 55, p. 551-63.

138. Kueng, P., Krahn A.J.W.,(1999), „Building a Process Performance Measurement Systems: Some Early Experience”, *Journal of Scientific&Industrial Research*.
139. Kutucouglu K.Y., Hamali J., Sharp J.M. (2001), „A framework for managing maintenance using performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, Vol. 21, no. ½, p. 173-195.
140. Lamani, J. (2006), „Mesure de la performance hospitaliere: tentative d’approche”, Rabat, Maroc: Centre de Documentation en Santé (CDS).
141. Lamond D. (2007), “Corporate social responsibility: making trade work for the poor”, *Management Decision*, Vol. 45 No. 8, p. 1200-1207.
142. Lamond D. (2008), “Treading the lines between self-interest, cultural relativism and universal principles: ethics in the global marketplace”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 8, p. 1122-1131.
143. Langfiels-Smith K. (1997), „Management controls systems and strategy: A critical review”, *Accounting Organization and Society*, vol. 22, no. 2, p. 207-232.
144. Lanoie P., Laplante B., Roy M. (1998), „Can Capital Markets create Incentives for Pollution Control”, *Ecological Economics*, 26, p. 31-41.
145. Laplante B., Lanoie P. (1994), „The Market response to Environmental Incidents in Canada: A Theoretical and Empirical Analysis”, *Southern Economic Journal*, 60(3), p. 657-672.
146. Lebas, M., (1995), „Performance Measurement and Performance Management”, *International Journal of Production*, nr. 41, 1995.
147. Lebas, M. (1995),”Comptabilite de gestion: le defis de la prochaine decennia”, *Revue francaise de comptabilite*.
148. Lebas, M.,(1995), “Oui, il faut définir la performance”, *Revue Française de Comptabilité*, Nr. 226.
149. Lee H.L.,Billington C. (1992), “Supply chain management: pitfalls and opportunities”, *Sloan Management Review*, Vol. 33, p. 65-73.
150. Lee H. (2002), “Aligning supply chain strategies with product uncertainties”, *California Management Review*, Vol. 44 No. 3, p. 105-19.
151. Lloyd B. (2005), “What is sustainability? The founder of green steps offers a working definition of the biggest buzzword in the marketplace”, *DNR*, Vol. 35 No. 32, p. 16.
152. Lorino, P., (1991), “Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités”, Dunod, Paris.
153. Lorino, P.,(2001), “Le balanced scorecard revisite : dynamique strategique et pilotage de performance”, *Colloque de l'Association Française de Comptabilité*.
154. Lorino, P. (2002), „Methodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les competences”, *Editions d’organisation* , Paris.
155. Mahieu F. (2002), „Triple Bottom Line Reporting”, Groupe One, SEE Management Files.
156. Mahon J. F. (2002), “Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature”, *Business & Society*, 41(4), p. 415-445.
157. Marcus A., Fremeth A. R. (2009), ”Green management matters regardless”, *Academy of Management Perspectives*, 23(3), p. 17-26.
158. Margolis J. D.,Walsh J. P. (2001), “People and profits? The search for a link between a company’s social and financial performance”. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
159. Martinet V., (2010) „A characterisation of sustainability with indicators”, *Journal of Environmental Economics and Management*, p.4.
160. Marr, Bernard (2004), „Business Performance Management: Current State of The Art. Research Report”, Cranfield School of Management and Hyperion.
161. Maskell, B. (1992), „Performance measurement for world class manufacturing”, *Corporate Controller (COP)*, January–February, p. 44–48.
162. Mathews, M. R., (2000) “The Development of Social and Environmental Accounting Research 1995-2000”.
163. Mattingly J. E., Berman S. L. (2006), “Measurement of corporate social action: Discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data”, *Business & Society*, 45(1), p. 20-46.

164. Mathiyalakan S., Chung, C. (1996), "A DEA approach for evaluating quality circles", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3 No. 3, p. 59-70.
165. Mătiș D., Bonaci C., Ienciu A. (2008), „Conceptual Framework for Developing an Integrated and Self Sustainable Model Regarding Financial Reporting within Romanian Entities”, *International Journal of Business Research*, vol. 8., p. 125-136.
166. Mavrinac S, Siesfeld G. A.(1999) – “Mesurer l’immatériel: une entreprise délicate” (“Problèmes économiques” no. 2629).
167. McGuire, J.B., Sundgren, A. and Schneeweis, T. (1988), “Corporate social responsibility and firm financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 854-72.
168. McWilliams A., Siegel D., (2001), „Corporate Social responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 26, no.1, p.117-127.
169. Meyer, M.W., Gupta, V., (1994), “The performance paradox”, *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich CT: JAI Press, nr. 16., 309-369.
170. Meyer, Marshall W., (2005), „Can Performance Studies Create Actionable Knowledge if We Can’t Measure the Performance of the Firm?”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14, No. 3.
171. Mironiuc M. (2009), “Analiza financiara versus analiza extra-financiara in masurarea performantelor intreprinderii durabile”, *Supliment of Theoretical and applied economics Revue*, Bucharest.
172. Mitnick B.M. (2000), „Commitment, Revelation and the testaments of Belief: The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance”, *Business & Society*, vol. 39, no. 4, p. 419-465.
173. Morgan C. (2004), “Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain”, *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, p. 522-36.
174. Moneva J.M., Archel P., Correa C. (2006), “GRI and camouflaging of corporate unsustainability”, *Accounting Forum*, vol. 30, p. 121-137.
175. Moneva, J.M. and Ortas, E. (2008), “Are stock markets influenced by sustainability matter? Evidence from European companies”, *International Journal of Sustainable Economy*, Vol. 1, p. 1-16.
176. Moneva, J.M., Rivera, J. and Munoz, M.J. (2007), “The corporate stakeholder commitment and social and financial performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, p. 84-102.
177. Morin, Savoie (2000), „Représentations de l’efficacité organisationnelle: développements récents”, *Revue psychologica*, nr.27.
178. Morin, E.M., Audebrand L.K. (2003), „Organizational performance and meaning of work : correcting for restricted range” . Sao Paulo: 3ème congrès du Ibero Academy of Management.
179. Morimoto R., Ash G., Hope C. (2005), „Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice”, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no. 4, p. 315 – 325.
180. Movahedkhah, M., Barillot, P., Thiel, D. (2005), „Modèle conceptuel causal de la performance de systèmes industriels.”, Paris: 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, Union Européenne de Systémique.
181. Munteanu V., Ștefea P., Pirtea M., Pantea M.I. (2005), „Corporate Social Responsibility – based sustainable development”- The Fifth International Symposium of the Romanian Regional Science Association „PARTNERSHIP FOR REGIONAL DEVELOPMENT” Timisoara, 10 – 11 Iunie 2005.
182. Neely A.D. (2005), “The evolution of performance measurement, developments in the last decade and a research agenda for the next”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, p. 1264-77.
183. Neely A.D., Adams C., Crowe P. (2001), “The performance prism in practice”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, p. 6-12.
184. Neely A.D., Gregory M., Platts K. (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, p. 80-116.
185. Nistor I., Pinteă M. O., Ulici M. (2010), "The Implications Of The Global Crisis On The Financial Performances Of The Romanian Banking System," *Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi - Stiinte Economice*, Alexandru Ioan Cuza University, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 2010, p. 149-160.

186. Nistor I., Ulici M., **Pintea M.O.** (2009), "The global financial crisis and its implications on the Romanian banking systems," *Finante - provocarile viitorului (Finance - Challenges of the Future)*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(9), p.160-167.
187. Nistor I., **Pintea M-O.**(2010), "Measuring Performance – A Responsibility of the Modern financial Management", Conferința internațională Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration, Editor: Dinu Airinei, Carmen Pintilescu, Ovidiu Stoica, Olesia Lupu, Alin Marius Andries, Mircea Asandului, Iași, 2010, p.436-450.
188. Nistor I., **Pintea M.-O.**, Ulici M. (2009), "The International Financial Crisis and the Challenges for the Romanian Capital Market", Conferința internațională The Financial and Economic Crisis. Causes, Effects and Solutions, 26-28 Martie 2009, Cluj-Napoca, Editor: Gheorghe Ciobanu, Liviu Deceanu, ISBN 978-606-504-072-4, 2009, p. 210-216.
189. O'Donnell F.J., Duffy A.H.B. (2002), "Modeling design development performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22 No. 11, p. 1198-221.
190. Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24, p. 403–441.
191. Orlitzky M. (2006), "Links between corporate social responsibility and corporate financial performance: Theoretical and empirical determinants". J. Allouche (Ed.), "Corporate social responsibility", Vol. 2: Performances and stakeholders (Vol. 2, p. 41-64). London, UK: Palgrave Macmillan.
192. Orlitzky M. (2008), "Corporate social performance and financial performance: A research synthesis", A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 113-134). Oxford, UK: Oxford University Press.
193. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis" *Organization Studies*, 24, p.403-441.
194. Otley, D., (1999), "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, nr. 10.
195. Otley, D., Fakiolas, A. (2000), "Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No.4/5, p.497-510.
196. Otley, D., (2002), „Measuring performance: the accounting perspective”, in *Business Performance Measurement: Theory and Practice* ,, , (eds) Neely A, Cambridge University Press, Cambridge, pp 3-21, ISBN: 0-521-80342-X.
197. Palazzi M., Starcher G., "Corporate Social Responsibility and Business Success", *The European Business Forum*, Paris, France, 1997, revised 2006, p. 9, <http://www.ebbf.org/fileadmin/pdfs/publications/responsibility-success.pdf>.
198. Palmer K., Oates W., Portney P. (1995), „Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm”, *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), p. 119-132.
199. Panwar R., Rinne T., Hansen E., Juslin, H. (2006), "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the Forest Products Industry", *Forest Products Journal*, 56(2), p. 4-12.
200. Paranjape B., Rossiter M., Pantono V. (2006), "Performance measurement systems: successes, failures and the future – a review", *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 No. 3, p. 4-14.
201. Păunescu, C. (2006), „Îmbunătățirea continuă a calității: indicatori de performanță”, *Calitate și Management*, Nr.1, anul 5, Ianuarie
202. Peterson D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment", *Business & Society*, 43(3), p. 296-319.
203. Pearce, D., Markandya A., Barbier E.B., (1989), "Blueprint for a green economy", Earthscan Publications, London.
204. Petrisor A. (2002), "Dezvoltarea durabilă: definiții și istoric", www.geocities.com/a_petrisor/Papers/DD2003.pdf.
205. Pesqueux Y. (2002), „Organisations: modeles et representations”, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris, pg. 397.

206. **Pintea M.-O.**, Achim M.-V., (2010), "Performance - An Evolving Concept," Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 2(38), pages 12.
207. **Pintea M.O.**, Nistor I., (2010), "Corporate Social Responsibility - The Romanian Case Study," Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constanța, Faculty of Economic Sciences, vol. 0(1), p. 336-341.
208. **Pintea M.O.**, Achim M.V. (2010), „The need of extra-financial measures of performance in the context of sustainable development”, Revista Economica, B, 6(53), vol. 1, Sibiu, p. 197-204.
209. **Pintea M.-O.**, Achim M.-V. (2010), „Performance - An Evolving Concept”, Analele Universității din Craiova, Seria Științe Economice, CNCSIS B+, vol. 2(38), 2010, p. 1-12, ISSN: 1223-365X, CEEOL, RePEc, <http://ideas.repec.org/a/aio/aucsse/v2y2010i12p82-93.html>.
210. Pirtea M., Milos L. (2009), "Foreign direct investment as a lead driver for sustainable development in Romania?," Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, vol. 3, p. 265-272.
211. Pirtea M., Nicolescu C., Botoc C. (2009), "Corporate strategies during the global crisis," Finante - provocarile viitorului (Finance - Challenges of the Future), University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(9), p. 76-80, May.
212. Pirtea M., Nicolescu C., Botoc C. (2009), "The Role Of Strategic Planning In Modern Organizations," Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Faculty of Sciences, "1 Decembrie 1918" University, Alba Iulia, vol. 2(11), p 40.
213. Pirtea M., Botoc C., Nicolescu C. (2010), "The Impact Of Financing Policy On The Company's Value," Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), p. 388-393.
214. Pirtea M., Dima B., Milos L.R. (2009), "The companies financial architecture and the market values: is there an interlinkage ? The case of Bucharest Stock Exchange," MPRA Paper 20084, University Library of Munich, Germany.
215. Porter M., Van der Linde C. (1995), "Green and competitive: ending the stalemate", Harvard Business Review, Vol. 73, p. 120-34.
216. Porter M. E., Kramer, M. R. (2006), "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review, 84(12), p. 78-94.
217. Prasad B. (1998), "A method for measuring total value towards designing goods and services", The TQM Magazine, Vol. 10 No. 4, p. 258-75.
218. Prahad C.K., Hamel G. (1994) „Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?”, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 15, p. 5-16.
219. Putnam D. (2002), „ISO 14031: Environmental performance Evaluation”, CEA, Altech Environmental Consulting Ltd., Draft Submitted to Confederation of Indian Industry for publication in Their Journal, septembrie 2002.
220. Reynaud, E., (2003), "Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique", Journée AIMS, Atelier développement durable ESSCA Angers, p.1-15.
221. Riordan C. M., Gatewood R. D., Bill J. B. (1997), "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance", Journal of Business Ethics, 16(4), p. 401-412.
222. Ridgway V.F. (1956), "Dysfunctional consequences of performance measurements", Administrative Science Quarterly, Vol. 1 No. 2, p. 240-7.
223. Rowley T., Berman S. L. (2000), "A brand new brand of corporate social performance", Business & Society, 39(4), p. 397-418.
224. Rothenberg S., Schenk B., Maxwell J. (2005), "Lessons from benchmarking environmental performance at automobile assembly plants", Benchmarking: An International Journal, Vol. 12 No. 1, p. 5-16.
225. Rolstadas A. (1998), "Enterprise performance measurement", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18 Nos 9/10, p. 989-99.
226. Sainsaulieu (1987), „ Sociologie de l'organisation de l'entreprise", Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Daloz.

227. Sarkis, J., Meade, L. and Presley, A. (2006), "An activity based management methodology for evaluating business processes for environmental sustainability", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 6, p. 751-76.
228. Savall H., Zardet V. (2001), „Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises”, 22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité.
229. Schaltegger S., Wagner M. (2006), "Current Trends in Environmental Cost Accounting – and its interaction with eco-efficiency performance measurement and indicators", *Eco-efficiency in industry an science*, vol 18, p. 45-63.
230. Sethi S.P. (1975), „Dimensions Of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, vol 17, no.3, p.58-64.
231. Shaw, A. (1999), „Guide to Performance measurement and non-financial indicators”, <http://www.fpm.com>, Mattison Public Relations, the foundation for performance management.
232. Sharma, S. (2000), "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, p. 681-97.
233. Sharma, S. and Vredenburg, H. (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 8, p. 729-54.
234. Sink, D.S., (1991), „The role of measurement in achieving world class quality and productivity management”, *Industrial Engineering*, June.
235. Sink P.E. (1986), „Performance and productivity measurement: the art of developing creative score boards”, *Industrial Engineer*, January, p.86-90.
236. Siegel D. (2009), "Green management matters only if it yields more green: An economic/ strategic perspective", *Academy of Management Perspectives*, 23(3), p.5-16.
237. Stanwick P., Stanwick S. (1998), „The relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance and Environmental Performance: An Empirical Examination”, *Journal of Business Ethics*, 17, p. 195-204.
238. Suciú M.C., Suciú N. (2007), "Dezvoltarea sustenabilă – problemă cheie a secolului XXI", *Buletinul AGIR*, numărul 1(2007), ianuarie-martie, p.124.
239. Supizet J. (2002), „Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments”, *L'Informatique Professionnelle*, nr. 209.
240. Székely F., Knirsch M. (2005), "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility Metrics for Sustainable Performance", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, p. 628-647, Oxford, UK.
241. Tabără N., Horomnea E., Nută M., Dicu R., (2007), "Considerații privind performanța globală a întreprinderii", *Contabilitatea, expertiza și auditul afacerilor*, No. 8.
242. Tapinos, E. Dyson, R.G. Meadows, M., (2005), „The impact of performance measurement in strategic planning”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5-6.
243. Taticchi P., Balachandran K., Botarelli M., Cagnazzo, L. (2008), "Performance measurement and management for small and medium enterprises: an integrated approach", *Journal of Applied Management and Accounting Research*, Vol. 5 No. 2, p. 57-72.
244. Taticchi P., Tonelli F., Cagnazzo L. (2010), "Performance measurement and management: a literature review and a research agenda", *Measuring Business Excellence*, vol. 14, no.1, p. 4-18, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047
245. Trapp, R. (2009), "Corporate social responsibility is vital for business survival", *The Independent*.
246. Trung D., Kumar S. (2005), "Resource use and waste management in Vietnam hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13 No. 2, p. 109-16.
247. Valand T., Heide M. (2005), "Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of "Bad Episodes", in *European Management Journal*, Vol. 23, Issue 5, Oct., p. 495-506.
248. Vandermerwe S., Oliff M. D. (1990), "Customers drive corporations green", *Long Range Planning*, 23(6), p. 10-16.

249. Vallerand J., Montreuil B., Caron D., Renaud J. (2003), „Radar d’objectifs et indicateur de performance, de la theorie a l’action: une enquete sur les PME technologiques manufacturieres quebecoises, un nouvel outil d’analyse strategique : les radars d’objectifs” Proceeding of the 20^{ieme} Annual Conference of the Canadian Council on Small and Medium Enterprise. Victoria, Colombie-Britannique, Novembre 2003.
250. Vasanthakumar, N.B. (1999), “Does environmental compliance pay”, *Environmentalist*, Vol. 19, p. 337-42.
251. Vitale M.R., Mavrinac S.C., Hauser M. (1994), „New process/financial scorecard: A strategic performance measurement system”, *Planning Review*, July-August, 12-16, p. 44.
252. Vu, H. (2004). „Un concept de performance des cabinets d’audit légal: approche stakeholders”, Centre d’ Etudes et de Recherches en Management de Touraine.
253. Wagner J. (2007), „Strategic Performance Measurement and Compensation Systems in the Czech Republic (Empirical Study)”, *European Financial and Accounting Journal*, No. 3-4.
254. Wagner J. (2009), „Measuring Performance – Conceptual Framework Questions”, *European Research Studies Journal*, Volume XII, Issue 3.
255. Wartick S., Cochran P. (1985), „The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, 10, p. 758-769.
256. Weber M. (2008), „The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company – Level Measurement Approach for CSR”, *European Management Journal*, Vol. 26, Issue 4, Pergamon-Elsevier Science Ltd., Amsterdam, Netherlands, p.250.
257. Wegmann G. (1999). „Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d’un modèle nord-américain et d’un modèle suédois. Cahier de recherche IAE Paris – GREGOR” , Paris, Université de Paris 1 Panthéon- Sorbonne, Vol 11-99.
258. Whitehouse L.(2006), „Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline”, *Journal of Business Ethics*, vol. 63, no. 3, p. 279-296.
259. Wisner J.D., Fawcett S.E. (1991), „Link firm strategy to operating decisions through performance measurement”, *Production and Inventory Management Journal*, 3, p.5-11.
260. Wood D.A. (1991a), „Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, vol 16, no. 4, p.691-718.
261. Wood D.A (1991b), „Social Issues in Management:Theory and Research in Corporate Social Performance”, *Journal of Management*, 17, p. 383-406.
262. Wood, D.J. (2008), “Corporate responsibility and stakeholder theory: challenging the neoclassical paradigm”, in Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R., Wood, D.J. (2008), “Dialogue: towards a superior stakeholder theory”, *Business Ethics Quarterly* Vol. 18, pp. 153-90.

C. ALTE SURSE

1. COM 366: Livre vert – Promouvoir un cadre europeen pour la responsabilite sociale des entreprises, Commission europeene, Bruxelles, juillet 2001.
2. EFQM (European Foundation for Quality Management) (1999), *The Excellence Model*, EFQM, Brussels.
3. European Commission (2001), *EU Sustainable Development Strategy*, europa.eu.int/comm/sustainable/pages/strategy_en.htm.
4. Global Reporting Initiative (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam, Netherlands.
5. Global Reporting Initiative (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam, Netherlands.
6. Global Reporting Initiative (2011), *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam, Netherlands.
7. National Board of Certified Public Accountants (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili) (CNDCEC) (2009), *Il glossario economico ambientale e di sostenibilita*, Commissione Consultiva in “Consulenza Ambientale”, Rome: CNDCEC.
8. Sustainable Washington (2008), “What does sustainability mean?”, available at: www.ecy.wa.gov/sustainability/more_defns.htm.
9. United Nations (1989), *United Nations Bruntland Commission*.

10. United nations Environmental Program (1997), www.unep.com.
11. World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press.
12. World Commission on Environment and Development (2006), *GRI Guidelines*, Oxford University Press.
- 13.
14. ***, www.dexonline.ro
15. ***, www.fpm.com
16. ***, www.globalreporting.org
17. ***, www.iso.org
18. ***, www.memoireonline.free.fr
19. ***, www.performancezoom.com
20. ***, www.rsc.ro
21. ***, www.en.wikipedia.org
22. ***, www.un.org