

CZU: 338.2:334.76:663.2(478)

APLICAREA PRACTICĂ A MODELULUI BALANCED SCORECARD PE EXEMPLUL ÎNTREPRINDERII VINICOLE IM „VINIA TRAIAN” S.A.

Irina ȘCHIOPU

Universitatea de Stat „B.P. Hașdeu” din Cahul

Orice întreprindere industrială modernă reprezintă un sistem tehnico-economic și social deschis. Mediul extern este cel care influențează puternic și permanent starea și perspectiva dezvoltării întreprinderii, deoarece acesta este tot mai mult caracterizat de incertitudine și dinamism, ceea ce condiționează elaborarea strategiei de perspectivă la întreprindere. Activitatea determinată de planificarea strategică este cea care conduce la realizarea obiectivelor financiare ale întreprinderii, iar modelul Balanced Scorecard elaborat de Norton–Kaplan, adaptat la condițiile economice aferente, conduce inevitabil la încununarea cu succes a activității și la realizarea obiectivului de maximizare a valorii de piață a întreprinderii.

Cuvinte-cheie: planificare strategică, model de elaborare a strategiei, maximizarea valorii de piață a întreprinderii.

THE PRACTICAL APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD MODEL ON THE EXAMPLE OF WINE-MAKING ENTERPRISE “VINIA TRAIAN” J.S.C.

Any modern industrial enterprise represents a technically-economical and socially open system. It is the external environment that strongly and permanently influences the condition and prospect of its development, since it is increasingly characterized by uncertainty and dynamism, which makes the prospect of strategy development for the enterprise. The activity prompted by strategic planning, is the one that leads to the achievement of the financial objectives of the enterprise, and the Norton-Kaplan Scorecard Balanced model adapted in economic conditions, leads inevitably to the successful completion of the business and to the achievement of the general objective to maximize the market value of the enterprise.

Keywords: strategic planning, the model strategy elaboration, maximizing the market value.

Introducere

La etapa actuală o importanță deosebită are problema adaptării întreprinderii la schimbările mediului extern. Gradul de adecvare la cerințele pieței a comportamentului economic și a deciziilor privind conducerea întreprinderii devin la etapa actuală cel mai decisiv factor în dezvoltarea de succes și de lungă durată a întreprinderii. Astfel, dacă în țările cu economie dezvoltată planificarea strategică este pe larg răspândită și reprezintă factorul predominant în asigurarea competitivității și eficacității întreprinderii, atunci în Republica Moldova dezvoltarea strategică a întreprinderii, pe baza adaptării acesteia la schimbările mediului extern în condițiile unei concurențe aprige, este o problemă nu doar destul de importantă, dar și greu de soluționat din cauza unui mediu incert, imprevizibil și dominat de diverse riscuri. Cu atât mai mult că întreprinderile autohtone, în special cele ale industriei vinicole, pe măsură ce încep să concureze cu întreprinderile străine atât pe piața internă, cât și pe piața externă, se confruntă cu un șir de probleme de natură strategică privind dezvoltarea lor de lungă durată. Adică, se confruntă cu cerințe de realizare a unor performanțe superioare sub raportul competitivității, al costurilor de producție, al termenelor de fabricație, al reînnoirii și calității producției etc. Pentru a face față cerințelor create, întreprinderile trebuie să urmărească o perfecționare continuă prin realizarea unor procese bine gândite și prin concretizarea acestora în strategii pe o perioadă de 3-5 ani. În prezent, prognozele la întreprinderile industriei vinicole autohtone se elaborează pe un an și, de cele mai dese ori, poartă un caracter auxiliar și nesemnificativ pentru activitatea de perspectivă a întreprinderii. În aceste condiții, necesitatea elaborării unei strategii coerente pentru gestionarea activității, la nivel macro și micro, devine tot mai importantă. Așadar, propunem elaborarea unui model de planificare strategică aferentă instrumentarului managementului financiar la întreprinderile vinicole care va cuprinde un sistem de indicatori de performanță financiară a întreprinderilor vinicole în scopul estimării realizării obiectivului general de maximizare a valorii de piață a întreprinderii și a obiectivelor strategice aferente strategiei întreprinderii, realizat în baza modelului Balanced Scorecard elaborat de Norton-Kaplan. Acesta include patru perspective: financiară, clienți, procese interne de afaceri, învățare și creștere. În felul următor se formulează câte unul sau mai multe obiective pentru fiecare perspectivă. Întâi de toate se elaborează obiectivele strategice în baza viziunii întreprinderii și Harta

Strategică ce arată legăturile dintre obiectivele strategice. Apoi, reieșind din Harta Strategică, se elaborează BSC al întreprinderii. Harta Strategică, prezentată în figura de mai jos, explică legăturile dintre obiectivele strategice și activități, indicând și pașii ce urmează a fi efectuați de către întreprindere pentru realizarea obiectivelor. Deci, putem spune că Harta Strategică ajută întreprinderea să privească strategia într-un mod sistematic și integrat. Așadar, în continuare vom prezenta cum trebuie să fie formulate obiectivele strategice și Harta Strategică pentru întreprinderile vinicole din Republica Moldova prezentate în figura ce urmează.

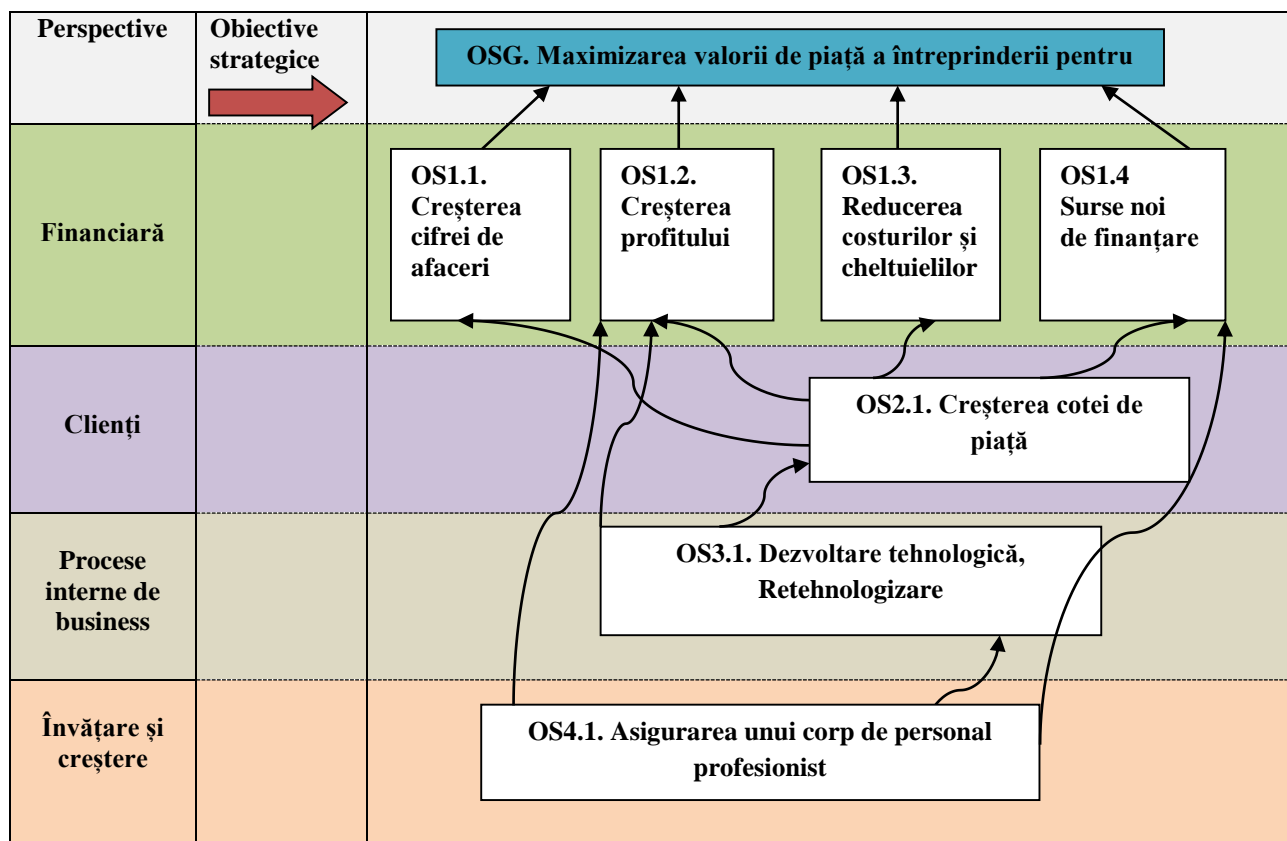


Fig.1. Model de Hartă Strategică realizat în baza Modelului BSC pentru întreprinderile vinicole din Republica Moldova.

Sursa: elaborată de autor

Astfel, în baza modelului Balanced Scorecard și a Hărții Strategice, în continuare prezentăm rezultatele măsurării sistemului de indicatori de performanță într-un formular, destinat pentru monitorizarea progresului în realizarea obiectivelor întreprinderii, determinate în momentul elaborării strategiei ei, realizat de managementul financiar.








Aplicarea practică va fi realizată în baza întreprinderii industriei vinicole din Regiunea de Dezvoltare Sud, și anume: IM „Vinia Traian” S.A., a cărei strategie se propune a fi realizată pentru o perioadă de 3 ani, și anume – anii 2017-2019. Rezultatele acestora ne vor servi ca reper de revizuire a strategiei anuale, pentru a întreprinde anumite măsuri de corecție în caz de necesitate în activitatea sa economico-financiară, astfel încât spre final să se atingă obiectivele propuse. Însă, obiectivele propuse trebuie să contribuie la atingerea progresului, adică a succesului întreprinderii într-un termen mediu și lung. Indicatorii în baza cărora se va aprecia starea performanței trebuie să fie relațiați la obiective și să se bazeze pe aceste obiective. Indicatorii de performanță trebuie să măsoare atât rezultatele imediate, cât și rezultatele de perspectivă. Iar pentru vizualizarea atingerii performanței în timp se poate aplica un sistem de culori, care ne va ajuta să apreciem starea indicatorului la momentul calculului, adică anual. Astfel:

- *verde* ne va indica o stare a situației spre îmbunătățire, spre progres;
- *galben* ne va indica o stare a situației stabile sau care variază pe parcursul perioadei, fie care e greu de apreciat;
- *roșu* ne va indica o stare a situației ce se înrăutățește.

Ca bază de calcul vom lua indicatorii anului 2017 față de anul 2016 la întreprinderea nominalizată mai sus. Iar indicatorii necesari pentru aplicarea metodologiei sunt următorii: cifra de afaceri (CA), profitul net (Pnet), costurile și cheltuielile întreprinderii (CCH), sursele de finanțare din proiecte și subvenții (SFP), venitul din vânzări ale întreprinderii (VVÎ), venitul din totalul de vânzări pe ramură (VVT), investițiile (INV), numărul de personal calificat (NPC), numărul total de personal (NPT).

Tabelul 1

Aplicarea practică a modelului Balance Scorecard pe exemplul IM „Vinia Traian” S.A.

Indicatori de performanță	Metoda de calculare a indicatorilor de performanță	Date (2017/2016)	Situația	
IP1. Majorarea veniturii din vânzări cu 15% anual	$IP1=CA1/CA0 \cdot 100\% - 100$	+9,32%		→
IP2. Majorarea profiturilor cu 20%	$IP2=100-Pnet1/Pnet0 \cdot 100\%$	-38,90%		↓
IP3. Reducerea costurilor și cheltuielilor cu cca 2%	$IP3=100-CCH1/CCH0 \cdot 100\%$	-2,85%		↑
IP4. Majorarea cotei de finanțare pe termen lung, altele decât creditele bancare, cu 10%	$IP4=100-SFP1/SFP0 \cdot 100\%$	+83,30%		↑
IP5. Majorarea cotei de piață a întreprinderii cu 2% anual	$IP5=(VVÎ1/VVT1 \cdot 100) - VVÎ0/VVT0 \cdot 100\%$	+0,41%		→
IP6. Creșterea investițiilor în tehnologii noi sau modernizarea celor vechi cu 10% anual	$IP6=100-INV1/INV0 \cdot 100\%$	+1,5%		↓
IP7. Recalificarea muncitorilor, sporirea numărului de personal calificat cu cca 10% anual	$IP7=100-NPC1/NPC0 \cdot 100\%$	+10,8%		↑

Sursa: elaborat de autor

Datele din Tabelul 1 relevă starea indicatorilor de performanță la IM „Vinia Traian” S.A. în primul an al strategiei, adică în anul 2017, și nivelul de îndeplinire a obiectivelor propuse. Astfel, putem menționa că întreprinderea și-a atins obiectivul propus de reducere a costurilor și cheltuielilor (IP3) cu cel puțin 2%, care, de fapt, au fost reduse cu 2,85%. De asemenea a fost atins și obiectivul de recalificare al muncitorilor (IP7), care indică un spor al numărului de personal recalificat cu cca 10,8% și, respectiv, obiectivul de majorare a cotei surselor de finanțare pe termen lung, altele decât creditele bancare, care a depășit de câteva ori nivelul așteptat (83,3%). În același timp, indicatorii IP1 și IP5 ai obiectivului – sporirea cifrei de afaceri și, respectiv, a cotei de piață – înregistrează modificări nesemnificative, indicând o situație stabilă. Cu toate acestea, în 2017 față de 2016, întreprinderea IM „Vinia Traian” S.A. a înregistrat și indicatori menționați în sistemul de măsurare a performanței, care îi stagnează activitatea. Aici putem menționa indicatorii IP2 și IP6, adică obiectivul de majorare a profitului și de modernizare a mijloacelor fixe.

Așadar, fiecărei perspective aferente modelului BSC îi sunt atribuite obiective strategice, în urma realizării cărora se ajunge la realizarea obiectivului general. Iar în urma analizării indicatorilor aferenți obiectivelor, pentru perioada anului 2017 întreprinderea IM „Vinia Traian” S.A. înfruntă unele dificultăți. Această monitorizare, analiză anuală se face cu scopul de a ține situația sub control și de a întreprinde măsurile necesare la momentul oportun. În așa fel, anual, în rezultatul analizei pot fi modificate activitățile întreprinderii pentru a redresa situația.

Astfel, reieșind din rezultatele obținute, IM „Vinia Traian” S.A. necesită implicații ale managerului financiar, pentru a îmbunătăți pe viitor situația economico-financiară la întreprindere, în special prin modernizarea procesului de producere, ceea ce va conduce într-un final la sporirea rezultatului financiar, adică a profitului întreprinderii.

Deci, putem afirma că la întreprinderile industriale este absolut necesar ca să se recurgă la planificarea viitorului, iar modelul BSC este cel mai potrivit instrument al managementului financiar propus pentru

întreprinderile industriei viticole din Republica Moldova, aplicarea căruia le va ajuta să manipuleze cu situația economico-financiară la macronivel, astfel încât să pornească de la interesele întreprinderilor, și nu invers.

Concluzii

Întreprinderile industriei viticole din Republica Moldova, inclusiv IM „Vinia Traian” S.A., pot întreprinde următoarele activități aferente obiectivelor strategice și perspectivelor modelului BSC, pentru a atinge obiectivul general al întreprinderii:

- *Perspectiva financiară* este principala prerogativă a managementului financiar. Pentru o realizare reușită a obiectivelor aferente acestei perspective se pot realiza activități care să conducă la poziționarea pe noi piețe de desfacere și la crearea unei rețele dezvoltate de distribuție bazate pe parteneriat de durată lungă; dezvoltarea noilor mărci care ar asigura regularitate în prețuri și calitate constantă, dar și un volum mai mare al vânzărilor. În așa fel, producția industriei viticole autohtone va deveni înalt competitivă alături de cea din Europa, America și Australia, se va adapta cu ușurință standardelor internaționale și va accelera procesul de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Odată cu sporirea cifrei de afaceri, întreprinderile trebuie să tindă și spre obiectivul de reducere a costurilor și cheltuielilor, ceea ce, prin urmare, va conduce și la obținerea de profituri mai majorate, care reprezintă un alt obiectiv al perspectivei financiare reprezentat în modelul BSC. Reducerea costurilor și cheltuielilor se poate asigura pe baza modernizării procesului de producere cu efect de economisire, raționalizării costurilor și cheltuielilor pe baza plantării și recoltării proprii materii prime calitative, precum și prin negocierea cu producătorii de materii prime încheind cu ei contracte comerciale în condiții avantajoase.

Un alt obiectiv strategic al perspectivei financiare este și găsierea de noi surse de finanțare, ceea ce presupune reducerea finanțării pe bază de credite bancare grevate de dobânzi costisitoare și recurgerea la surse de finanțare din diverse programe de finanțare avantajoase, subvenții de la bugetul de stat etc.

- *Perspectiva clienți*, aferentă modelului BSC elaborat de autor, destinat întreprinderilor viticole, include ca obiectiv strategic creșterea cotei de piață. Pentru realizarea acestui obiectiv, întreprinderile pot recurge la diverse măsuri, cum ar fi: cercetarea continuă din punct de vedere cantitativ și calitativ a cererii pe piețele țintă cu scopul de a identifica obstacolele în calea extinderii vânzărilor de vinuri moldovenești și, desigur, stabilirea căilor de depășire a obstacolelor identificate. Aceste măsuri vor conduce la creșterea vânzărilor pe piața internă și externă, vor determina atragerea de noi clienți și vor consolida relațiile cu clienții fideli.

- *Perspectiva procese interne de business* presupune ca obiectiv strategic oportun pentru întreprinderile industriei viticole autohtone, propus de autor, dezvoltarea tehnologică, retehnologizarea. Acest obiectiv poate fi realizat prin înnoirea utilajelor și a instrumentarului de producție; ca urmare, costurile vor fi mai reduse și eficiența economică mai mare. Este un moment foarte important pentru întreprindere, deoarece asigurarea cu mijloace fixe moderne nu se reflectă doar asupra costurilor, dar și asupra volumului de producție fabricată, asupra calității, iar acestea, la rândul lor, vor favoriza creșterea venitului din vânzări și, respectiv, a profiturilor întreprinderii etc.

- *Perspectiva învățare și creștere* la întreprindere este cea care ține de obiectivul strategic al asigurării unui corp de personal profesionist. Acest obiectiv poate fi realizat prin recalificarea personalului, prin organizarea diverselor cursuri de instruire, prin schimb de experiență la întreprinderile din afara țării. Atingerea acestui obiectiv va determina o productivitate mai mare a muncitorilor, costurile devenind mai reduse datorită minimizării rebuturilor. Asigurarea unui corp de personal profesionist vizează nu doar muncitorii întreprinderii, dar și personalul aparatului administrativ, care trebuie să dispună de capacități de a conduce eficient echipa de lucrători, de a aduce la cunoștința celorlalți angajați obiectivele generale și strategice ale întreprinderii, fiecare conștientizând necesitatea de a contribui la realizarea și atingerea lor. Altfel spus, doar cu un personal bine instruit pot fi realizate scopurile și obiectivele întreprinderii.

O oportunitate foarte bună pentru Republica Moldova la etapa actuală este dezvoltarea zonelor economice libere și a parcurilor industriale, care în ultima perioadă creează tot mai multe facilități prin lărgirea posibilităților de dezvoltare. Acestea creează un climat favorabil pentru atragerea investițiilor autohtone și străine, implementarea tehnicii și a tehnologiilor moderne, dezvoltarea producției orientate spre export, aplicarea experienței avansate ce ține de domeniul producției și al managementului, crearea locurilor de muncă etc. În alți termeni, dezvoltarea zonelor economice libere și a parcurilor industriale reprezintă o posibilitate majoră de a orienta cursul gestiunii întreprinderii spre acele activități care vor genera profituri mai mari întreprinderii.

Concluzionând, menționăm că planificarea strategică realizată prin intermediul modelului de măsurare a performanței Balanced Scorecard este un model în urma aplicării căruia întreprinderile industriei vinicole din Republica Moldova, inclusiv IM „Vinia Traian” S.A., vor înregistra rezultatele dorite, prin aceasta asigurându-și o activitate certă în viitor, ceea ce, inevitabil, va conduce și la realizarea obiectivului general de maximizare a valorii de piață a întreprinderii.

Referințe:

1. CIUBOTARU, M., BOTNARI, N. Aspecte teoretico-metodologice privind managementul financiar al corporației. În: Materialele Conferinței științifice internaționale *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*, Chișinău, ASEM, vol.I, 28 septembrie 2018. P.288-295, ISBN 978-9975-75-932-8
2. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *Harvard Business Review*, January-February, 1996, p.76.

Date despre autor:

Irina ȘCHIOPU, lector universitar la Universitatea de Stat „B.P.Hașdeu” din Cahul.

E-mail: irina.mircos.schiopu@mail.ru

Prezentat la 06.12.2018