



UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

**ANALIZA PERFORMANTELOR ACTIVITATII
S.A.MOLDTELECOM UTILIZIND
„METODA BALANCED SCORECARD”**

Masterand:

Gradinar Sergiu

Conducător:

conf. univ., dr.

Gujman Lucia

Chişinău 2019

Ministerul Educației al Republicii Moldova
Universitatea Tehnică a Moldovei
Facultatea Electronică și Telecomunicații
Programul de masterat "Inginerie și Managementul Calității"

Admis la susținere
Șef departament TSE:
conf.univ.dr. Pavel Nicolaev

_____ 2020

**ANALIZA PERFORMANTELOR ACTIVITĂȚII S.A. MOLDTELE-
COM UTILIZIND METODA
„BALANCED SCORECARD”
Teză de master**

Masterand: Sergiu Gradinar Gradinar Sergiu

Conducător: Lucia Gujman Conf.univ.,dr. Gujman Lucia

Chișinău 2019

ADNOTARE

Balanced Scorecard (BSC) constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofit. BSC îmbunătățește comunicarea externă și internă și, de asemenea, monitorizează performanța unei organizații plecând de la obiectivele strategice ale acesteia. În trecut, BSC a jucat rolul unui cadru de măsurare al performanței. În timp, conceptul de BSC a evoluat și a devenit, pe deplin, un instrument de planificare strategică. Teza de față prezintă încercarea de a realiza o translatare a conceptelor, identificând măsuri concrete ce ar trebui făcute și măsurate în cadrul S.A. Moldtelecom. Este util la executarea strategiei organizației. Se apreciază că noua abordare modernă a managementului strategic, respectiv BSC-ul, permite S.A. Moldtelecom să clarifice viziunea și strategia și să le translateze în acțiuni. BSC definește setul de obiective și activități, precum și liniile directoare care vor diferenția o companie de competitorii săi și va crea valoare pentru clienți și acționari pe termen lung - rezultatele. Structura tezei cuprinde 2 capitole. Prezentăm în continuare conținutul sintetic al acestora: Capitolul I al lucrării prezintă stadiul actual de cunoaștere; implimentarea metodei în activitatea practică; Balanced Scorecard - instrument managerial și strategic; Balanța Scorecard. Capitolul II al lucrării prezintă partea aplicativă a lucrării în care sunt regăsim implimentarea metodei „Balanced Scorecard” în cadrul S.A. Moldtelecom, balanced Scorecard vizavi Tabloul de bord, proiectarea unui model balanced Scorecard pentru S.A. Moldtelecom, recomandări privind implementarea balanced scorecard asupra Moldtelecom. Ultima parte a lucrării este rezervată concluziilor care validează în principal cercetarea de față și este urmată de o bibliografie cu numeroase titluri.

ANNOTATION

Balanced Scorecard is a strategic planning and management system. The goal of Balanced Scorecard is to implement a performance measurement framework which provides strategic non-financial performance measures that when coupled with traditional financial metrics provides a more “balanced” view of the organization. Using Balanced Scorecard a company can align daily business activities to the vision and strategy of the organization effectively transforming their strategic plan from a passive document into a plan which provides clear and measurable goals for all areas of the organization. The author of this dissertation argues that a balanced scorecard is a metric of performance used in strategic management in S.A. Moldtelecom.

The balanced scorecard (BSC) has received much literary acclaim from its originating protagonists, Professor Robert Kaplan and David Norton. Traditional performance measures have been one-dimensional with a focus on financial measures that largely indicate past performance. BSC is multi-dimensional as it incorporates both financial and non-financial measures enabling its results have both reporting and predictive value. The singular success of BSC is its ability to align current action to strategic outcomes through a blend of leading and lagging measures. The chosen operating activities and strategic outcomes are dependent on an organization’s mission, vision and stage of organization development.

CUPRINS

INTRODUCERE	7
CAPITOLUL I	
METODA „BALANCED SCORECARD” – DELIMITĂRI CONCEPTUALE	
1.1. Stadiul actual de cunoaștere.....	10
1.2. Implimentarea metodei în activitatea practică.....	13
1.3. Balanced Scorecard - instrument managerial și strategic	17
1.4. Balanța Scorecard	22
CAPITOLUL II	
ANALIZA PERFORMANTELOR S.A. „MOLDTELECOM”	
2.1. Prezentarea întreprinderii.....	29
2.2. Implimentarea metodei „Balanced Scorecard” în cadrul S.A. Moldtelecom..	34
2.3. Balanced Scorecard vizavi Tabloul de bord.....	43
2.4 Proiectarea unui model Balanced Scorecard pentru S.A. Moldtelecom.....	51
2.5. Recomandări privind implementarea balanced scorecard asupra Moldtelecom.....	56
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	59
BIBLIOGRAFIE	62

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de studiu

Când analizăm cele mai mari companii din întreaga lume, vedem că aceste companii încearcă în mod constant să construiască cea mai bună strategie de management, care aliniază angajații, resursele și sistemele unei companii, cu scopul de a le ajuta în mod activ să evite diferite capcane și de a-și atinge obiectivele strategice. În majoritatea cazurilor, indiferent de mărimea întreprinderii, bugetele reflectă mult prea puțin legătură directă între obiectivele strategice pe termen lung ale unei companii și planul de acțiuni pe termen scurt. Astfel, un antreprenor sau manager are toate motivele de a căuta un instrument strategic care să prezică eficiența strategiei organizației sale printr-o serie de măsuri legate de performanță. Balanced Scorecard (BSC) este instrumentul care extinde reperele de management al performanței, de la indicatorii financiari tradiționali la elemente noi de performanță din zona non-financiară cum ar fi clienții, procesele interne, învățarea și creșterea angajaților. Multe cercetări au arătat că BSC poate fi implementat cu succes în cadrul organizațiilor mari, însă nu există studii privind sisteme de măsurare a performanței și a sistemelor de management strategic implementate în companii mici. Chiar mai puține informații sunt disponibile cu privire la utilizarea BSC în companiile din România.

Această lucrare oferă *„Analiza performanțelor activității S.A. Moldtelecom utilizând metoda „Balanced Scorecard”* și a modului în care S.A. Moldtelecom își măsoară performanțele din cadrul companiei. Examinează motivele pentru adoptarea slabă a Balanced Scorecard, în special de către companiile mici din RM, și face o comparație a gradului de conștientizare și utilizare a BSC în cadrul S.A. Moldtelecom. Acesta va dovedi că un sistem de măsurare a performanței și de management strategic, cum ar fi BSC, este o practică adecvată și pentru S.A. Moldtelecom și va aduce argumente puternice cu privire la modul în care utilizarea acestui instrument va contribui la evoluția S.A. Moldtelecom pentru atingerea eficientă a obiectivelor strategice.

Așadar, după cum vom și vedea în teza de față, prin BSC este posibilă extinderea focusului unui manager asupra unui set mai extins de măsuri financiare și non-financiare, pentru a defini o imagine mai completă a performanței companiei. BSC împarte obiectivele și măsurile în 4 perspective diferite, metrica financiară fiind una dintre ele.

Atunci când o companie se concentrează în principal pe indicatorii financiari, aceasta va determina organizația să devină orientată pe termen scurt, analizând doar acțiunile din trecut, ceea ce devine o problemă, deoarece firma sacrifică crearea de valoare pe termen lung pentru performanța pe termen scurt. Prin urmare, managementul S.A. Moldtelecom, după cum am și arătat în teză, ar trebui să fie determinat nu numai de indicatorii pe termen scurt, ci mai ales de indicatorii de performanță non-financiară atunci când se iau decizii strategice. Modelul BSC utilizează o combinație de indicatori pentru a măsura performanța în patru perspective interdependente. Măsurile de performanță sunt determinate prin răspunsul la următoarele întrebări fundamentale despre fiecare din cele patru perspective din model: Perspectiva clienților - cum ne văd clienții?; Perspectiva internă a afacerii - la ce trebuie să exceleze?; Inovație și perspectivă de învățare - Putem continua să îmbunătățim și să creăm valoare?; Perspectiva financiară - Cum privim acționarii?. După cum se poate vedea, există o relație cauză-efect între măsurile financiare și cele non-financiare. Pentru a obține o îmbunătățire a proceselor interne de afaceri, este importantă îmbunătățirea performanței de învățare și creștere, iar perspectiva clienților va fi îmbunătățită. În consecință, rezultatele îmbunătățite ale satisfacției clienților S.A. Moldtelecom vor îmbunătăți semnificativ rentabilitatea financiară.

Scopul și obiectivele cercetării

Cercetarea noastră are în vedere studiul unui nou instrument de măsurare a performanței, atât din punct de vedere teoretic cât și practic. Am avut în vedere “traectoria” acestui instrument încă din momentul apariției sale până în prezent. Am constatat că, deși aplicarea balanței scorecard în practica S.A. Moldtelecom prezintă avantaje vizibile, entitățile din RM nu consideră necesară și oportună utilizarea acesteia. În Republica Moldova, aceasta nu își are, încă, clar stabilite regulile și modul de implementare în practică și ca atare, este foarte puțin întâlnită. Aplicarea acestui instrument relativ nou prezintă avantaje pe care am căutat să le reliefăm și sperăm noi că am și reușit prin teza de față. Spre deosebire de metodele utilizate, mai

mult sau mai puțin, în prezent, Balanced scorecard reprezintă un instrument “performant” de măsurare al performanței. Acesta are în vedere nu numai performanța din punct de vedere sau financiar, ci performanța la nivel global.

Pe parcursul întregii lucrări, am încercat să prezentăm metoda și mai ales etapele implementării acesteia în cadrul S.A. Moldtelecom. Am urmărit, de asemenea, avantajele oferite de aceasta.

Gradul de studiere în literatura de specialitate

Cercetarea pentru această lucrare a fost realizată prin analizarea și studierea câtorva dintre cele mai relevante articole și studii pe tema BSC. Comparația privind gradul de conștientizare, utilizare și beneficii rezultate din implementarea BSC în cadrul S.A. Moldtelecom, este rezultatul cercetării și analizei realizate pentru conceperea tezei de față. Având în vedere considerentele menționate, tema propusă își justifică importanța și utilitatea. Cercetarea acestui subiect prezintă și caracter de noutate, deoarece în literatura de specialitate din Republica Moldova, până în prezent, nu a fost tratat autonom, cu toate că necesitățile practice în domeniu o impun.

Inovația cercetării

Limitele investigației realizate se regăsesc în faptul că nu pot avea pretenția că am epuizat prin acest studiu problematica privind „*Analiza performanțelor activității S.A. Moldtelecom utilizând metoda „Balanced Scorecard”*”, și nici că aceste concluzii la care am ajuns sunt de necontestat, fiecare aspect abordat poate constitui o temă distinctă de cercetare în studii mai ample, poate la nivel național, care să pună în lumină mult mai multe caracteristici.

Structura tezei

Conform obiectivelor propuse teza cuprinde: introducere, două capitole, concluzii și bibliografie. Lucrarea este alcătuită din 57 pagini.

BIBLIOGRAFIE

- 1.** Bourdieu, Pierre, Rațiuni practice; București, Editura Meridiane, 2014
- 2.** Briciu S., Contabilitate managerială. Aspecte teoretice și practice, Editura Economica, București, 2006
- 3.** Burdus, Eugen. Tratat de management. București: Editura Economică, 2009
- 4.** Chișu V.A. (coord) – Manualul specialistului în resurse umane, Editura Cartier, Chișinău, 2017
- 5.** Edward Loking, Riscul în afaceri, Editura Cartier, Chișinău 2019
- 6.** Expansion Management Review, decembrie 1997-La performance stratégique: mesure et pilotage
- 7.** Gândea, R.,, Introducere în metodologia cercetării companiilor, Editura Universul 2016
- 8.** Ion Dogaru, Analiza nodala a sistemelor de companii. Editura Cartier, Chișinău 2018
- 9.** Jivan Alexandru – „Managementul Serviciilor”, Editura de Vest, Timișoara 2017
- 10.** Moșteanu Tatiana, Finanțe Buget, Sinteze și aplicații practice,; Editura Economică 2003
- 11.** Marin D: “Globalizarea și aproximările ei”, Ed. Economică, București, 2004
- 12.** Nicolae Vasiliu, Contribuții la dezvoltarea managerială a firmei, Editura Arc, Chișinău 2018
- 13.** Revista Business Expert, nr.4, februarie 2018
- 14.** Steven Hollinks., Tratat privind teoria și practica negocierilor, Editura Arc, Chișinău 2019
- 15.** Alazardarc, Sépari, Côntrole de gestion, edition a 4-a, Dunod, 1998, citat de Albu C., Albu N

- 16.** Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard School Press, 1996
- 17.** Kaplan R., Norton D.P., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schaffer-Poeschel, Stuttgart, 1997
- 18.** Buchman D.A, Huczynski, A.,— Organizational behaviour, Pentence Hall International Ltd, 2018
- 19.** Акулай Е., Поливянная Т. Направления и методы поддержки малых предприятий, Кишинев: Министерство экономики Республики Молдова, НИИТЭИ, 1994
- 20.** Великая Е.Г. Синергетический подход к обоснованию стратегического развития производственных систем в условиях кризиса, Аудит и финансовый анализ. — 2010
- 21.** Городилов С.В. Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии, Менеджмент в России и за рубежом., 2019
- 22.** Жуков Б.М., Ткачева Е.Н., Исследование систем управления: Учебное пособие, 2014