

# ELABORAREA METODOLOGIEI DE EVALUARE A PERFORMANTELOR STRATEGIEI DE MANAGEMENT LA ÎNȚREPRINDERILE DE PANIFICAȚIE DIN REPUBLICA MOLDOVA

*OLEINIUC Maria, dr., lect. superior,  
Universitatea de Stat „Alec Russo”  
din Bălți*

*In the application of strategic management model, objectives and procedures that guide the actions under the provisions of strategic plans can not ensure full compliance with the standards set their results, requiring strategic controlling and evaluating the strategy.*

*Cuvinte-cheie: management strategic, model strategic, întreprindere de panificație, concurență acerbă,*

*etc.*

Prezentarea procesului de realizare a managementului strategic în întreprinderile de panificație din Republica Moldova este încheiată cu etapa de evaluare a performanțelor strategiei și controlling-ul strategic. În procesul aplicării modelului de management strategic, obiectivele și procedurile care ghidează acțiunile potrivit prevederilor planurilor strategice nu pot asigura conformitatea deplină a rezultatelor acestor acțiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlling-ul strategic și evaluarea strategiei.

Controlling-ul strategic și evaluarea performanțelor strategiei au drept scop să verifice dacă toate eforturile contribuie la buna funcționare a ansamblului și la realizarea modelului de management strategic, să pună în evidență fezabilitatea acestuia în raport cu potențialul și capacitatea de acțiune a întreprinderii, precum și cu schimbările imprevizibile din mediul înconjurător. Ele asigură identificarea erorilor sau discrepanțelor ce pot să apară în procesul de implementare și, în consecință, dau posibilitatea să se aplice corecțiile sau revizuirile ce se impun asupra strategiei, asigurându-se astfel conexiunea inversă [1].

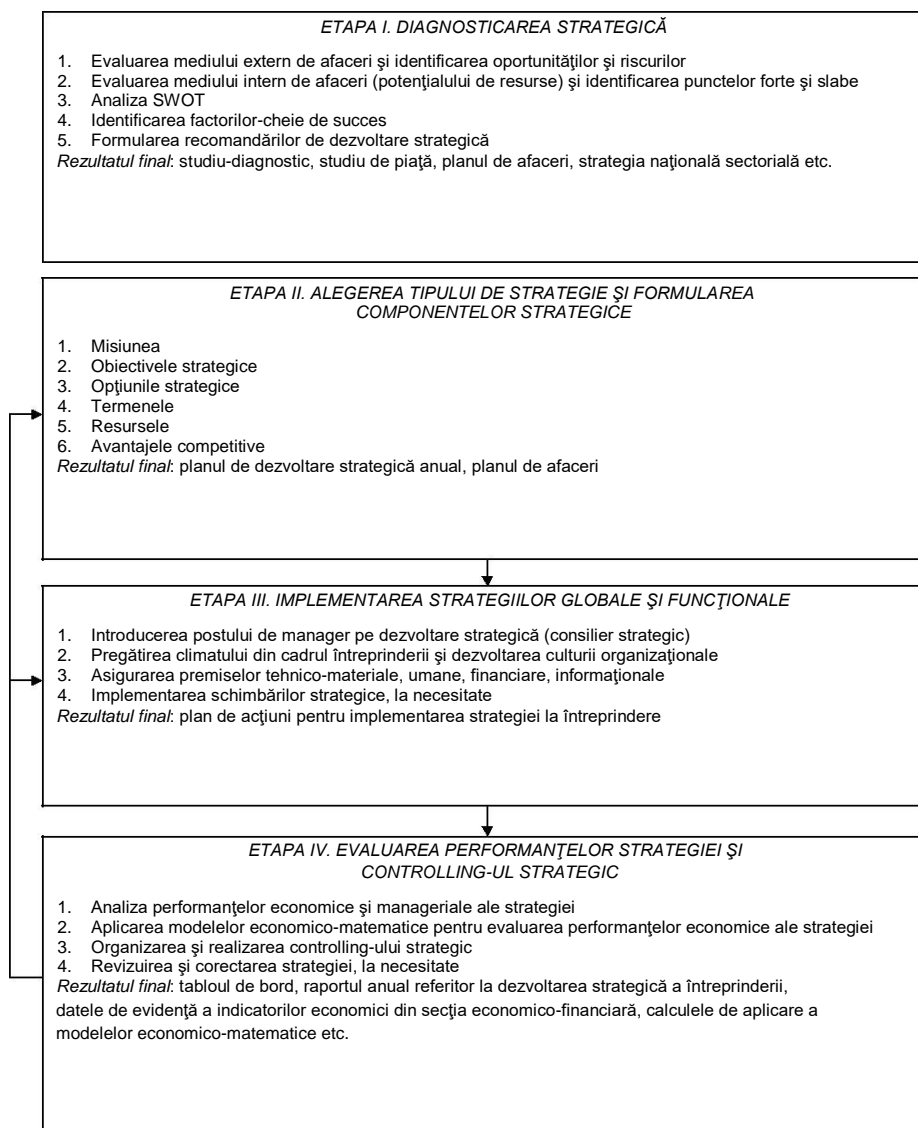
Potrivit modelului managementului strategic elaborat de autor (figura 1), strategiile înregistrează anumite performanțe economice și manageriale, se constată abateri față de Planul de dezvoltare strategică, abaterile se măsoară și se localizează prin controlling strategic, pe această bază corectându-se planurile de dezvoltare strategică, precum și performanțele strategice ale întreprinderilor de panificație. Astfel, evaluarea performanțelor strategiei implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlling-ul strategic apare ca o comparare între rezultatele dorite și cele obținute.

Din observările noastre, în literatura de specialitate consacrată managementului strategic se vorbește mult despre evaluarea performanțelor unei strategii de management, dar nici într-o sursă bibliografică autorul nu a identificat o metodologie concretă de evaluare a performanțelor strategice atât din punct de vedere economic, cât și managerial. În acest context, unul din obiectivele acestei teze a fost elaborarea unei astfel de metodologii, care să permită o evaluare cantitativă și calitativă a performanțelor strategiei de management, adaptate, în același timp, la specificul întreprinderilor ramurii de panificație din Republica Moldova.

Evaluarea performanțelor strategiei trebuie făcută în raport cu anumite criterii și indicatori, care să facă referire explicită la factorii-cheie de influență și să le evidențieze impactul pe termen lung asupra funcționării întreprinderii de panificație. În general, pe parcursul implementării se recomandă evaluarea performanțelor strategiei atât cu suportul

aspectelor cuantificabile, cât și celor necuantificabile, generate de operaționalizarea strategiilor.

Cea mai relevantă evaluare pe termen lung este, neîndoiește, cea cantitativă, care evidențiază, în limbajul riguros al cifrelor, capacitatea strategiei de a genera rezultate care relevă îmbunătățirea sau înrăutățirea situației economico-financiare a întreprinderii și a poziției ei competitive.



**Figura 1. Modelul managementului strategic propus pentru întreprinderile ramurii panificației din Republica Moldova**

În urma studierii esenței mai multor metode, instrumente și matrici de analiză strategică, identificate în literatura de specialitate, după părerea noastră, cea mai potrivită metodă pentru evaluarea performanțelor strategiei este Balanced Scorecard (BSC), creată în a.1992 de David P. Norton și Robert Kaplan de la Harvard Business School [2].

Balanced Scorecard este un sistem de management care permite organizației să-și clarifice viziunea și strategia și să le transforme în acțiuni concrete. Metoda se bazează pe o abordare ponderată între diferite perspective și are ca scop transferul ponderii de pe

managementul financiar pe termen scurt către managementul strategic pe termen lung. BSC oferă feed-back cu privire la procesele interne și la rezultatele externe în scopul îmbunătățirii continue a performanțelor și rezultatelor din punct de vedere al strategiei.

Conceptul Balanced Scorecard sprijină planificarea strategică și implementarea prin coordonarea activităților tuturor părților organizației în jurul unor obiective comune și prin crearea unui instrument de evaluare și îmbunătățire a strategiei. Indicatorii de performanță sunt creați pentru a ajuta fixarea de ținte și măsurarea rezultatelor în ariile critice pentru realizarea strategiei. Astfel, evaluarea performanțelor strategiei cu suportul metodei BSC poate fi efectuată cu ajutorul a 4 grupe de indicatori:

- perspectiva financiară (cum ne percep acționarii?);
- perspectiva clienți (Cum ne percep clienții?);
- perspectiva procese interne (În ce procese trebuie să excelăm pentru a avea succes?);
- perspectiva personal și inovare (Cum ne susținem capacitatea de a ne adopta și îmbunătăți performanțele?).

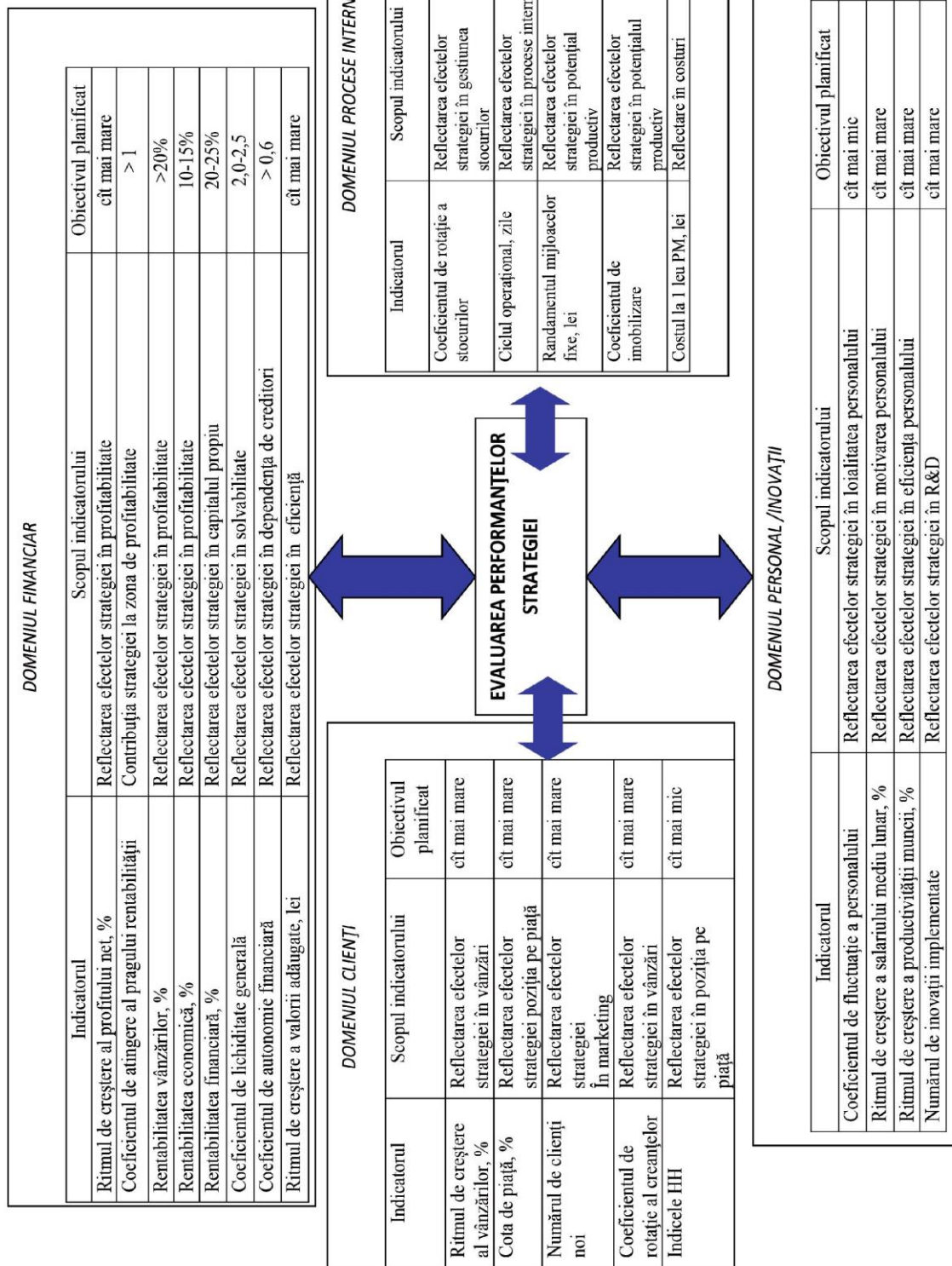
În figura 2 este propusă aplicarea modelului BSC pentru evaluarea performanțelor strategiei în cadrul întreprinderilor de panificație din Republica Moldova reieșind din specificul acestora. Este de menționat că, indicatorii propuși în acest model pot fi modificați cu alți indicatori relevanți în dependență de tipul strategiei adoptate de către întreprindere.

Evaluarea din punct de vedere cantitativ a eficacității strategiei se poate realiza comparând rezultatele înregistrate în urma aplicării acesteia cu cele planificate în Planul de dezvoltare strategică al întreprinderii, cele obținute de brutărie înaintea angajării ei în procesul aplicării, precum și cu rezultatele concurenților principali. În modelul BSC propus (figura 2 ) la compartimentul obiective planificate s-au indicat valorile optime sau trendurile pozitive de dezvoltare. Totodată, fiecare întreprindere trebuie să-și planifice la începutul anului de gestiune indicatorii propuși pentru modelul BSC.

În viziunea noastră, este importantă evaluarea strategiei și din punctul de vedere calitativ, care reflectă integritatea acesteia și caracterul sistemic, precum și argumentarea și corespunderea situației reale. Cel mai popular model de evaluare a fost dezvoltat de Seymour Tilles și s-a axat pe următoarele întrebări pe care trebuie să și le pună cel ce implementează o strategie [1, p. 253]:

1. Este strategia aleasă consistentă?
2. Există concordanță între strategia aleasă și mediul înconjurător?
3. Există resurse disponibile pentru susținerea strategiei?
4. Riscul asumat este acceptabil?
5. Este corespunzător orizontul de timp al strategiei?
6. Este realizabilă strategia aleasă?
7. Este strategia în concordanță cu sistemul de valori al celor ce o formulează?
8. Este o strategie responsabilă social?

Modelul BSC pentru evaluarea performanțelor strategiei în întreprinderile de panificație din Republica Moldova



Pentru îmbunătățirea performanțelor strategiei de management adaptate de întreprinderile de panificație din Republica Moldova, sunt recomandate următoarele acțiuni:

1. Elaborarea și implementarea sistemului informațional adecvat, care să furnizeze managerilor informații complete, relevante și oportune cu privire la rezultatele aplicării strategiei;

2. Schimbarea unei (unor) strategii funcționale, ceea ce presupune adoptarea unui nou plan de alocare a resurselor și modificarea planurilor de dezvoltare strategică în vederea îmbunătățirii modului de desfășurare a activității;

3. Modificarea obiectivelor. În multe cazuri, stabilirea obiectivelor strategice se face potrivit unor previziuni optimiste, situație în care decalajele de performanță se datorează nu atât prestației deficitare, cât fixării unui nivel prea înalt al obiectivelor.

### **Bibliografie**

1. Popa, I. Management strategic. București: Editura Economică, 2004. 327 p.

2. Каплан, Р. С; Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой биз-нес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-бизнес, 2004. 350 с.