

## ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL FINANCIAR AL CORPORAȚIEI

Maria CIUBOTARU<sup>1</sup>  
Nadejda BOTNARI<sup>2</sup>

**Abstract.** *In this article the authors investigate the modern financial management theories of corporation, which were developed to address financial performance for conceptualizing performance management, in particular the theory of economic value added (EVA), measuring the financial performance and the concept of Balanced Score, measuring the management performance. The article includes innovative elements concerning the methodology of Balanced Scorecard of corporate performance in Moldova. The methodology describes a set of performance indicators that measure sustainable outcomes in achieving the corporate strategic and specific objectives, and compare an effective value (results) with baseline values of the indicators for the reporting period, and with targets.*

**Key words:** Balanced Scorecard, financial performance, performance indicators, performance management, performance measurement system, strategic objectives, targets.

**JEL: G32; O21**

### 1. INTRODUCERE

Concentrarea fixă pe rezultatele financiare nu asigură organizația cu informația necesară pentru a prospera astăzi în mediul concurențial și a se dezvolta în viitor. Aceasta se datorează faptului că rezultatele financiare indică performanța anterioară a organizației și nu indică statutul actual și locul unde organizația se va posta în viitor. De aceea teoriile managementului financiar al corporației au evaluat de la măsurarea performanței financiare spre măsurarea progresului pe parcursul timpului. Totodată, calcularea performanței financiare, folosind indicatorii financiari, a fost complimentată cu calcularea indicatorilor non-financiari, folosind indicatori de performanță. 25 de ani au trecut de la apariția Teoriei managementului performanței în business care oferă instrumente de măsurare a performanței organizației, tot mai mult aplicate de business. De exemplu, în anul (1992) apariției conceptului Balanced Scorecard, 12 companii au implementat acest instrument managerial, în prezent circa 75% din companii mici și mari din țările dezvoltate folosesc această abordare pentru măsurarea performanței manageriale. Totodată, instrumentul managerial menționat frecvent se folosește și în sectorul public. Companiile și entitățile bugetare din Republica Moldova mai mult se axează pe calcularea performanței financiare, foarte puține organizații aplică abordarea Balanced Scorecard, poate și din cauza aplicării insuficiente a planificării strategice.

Prezentul articol vine să completeze golul teoretico-metodologic în vederea aplicării acestui concept și instrument managerial în corporațiile autohtone. *Scopul cercetării* constă în studierea teoriilor performanței financiare și managementului performanței în business, a conceptului Balanced Scorecard (BSC) și a elementelor constitutive ale acestuia, precum și a implementării acestora în cadrul companiilor, inclusiv sistemul de indicatori financiari și non-financiari de performanță care se aplică pentru măsurarea performanței în conexiune cu obiectivele strategice ale companiei. Cercetarea adâncește și îmbunătățește cunoștințele în domeniu și propune un model de Balanced Scorecard pentru corporațiile autohtone, inclusiv un sistem de indicatori balansat. *Metodologia de cercetare* se bazează pe studierea literaturii în domeniu și a situației referitor la implementarea BSC în companii.

---

<sup>1</sup> Ciubotaru M.: dr. hab., conf. un., Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 59, blocul F, tel. 022402772, email: [mciubot@gmail.com](mailto:mciubot@gmail.com)

<sup>2</sup> Botnari N.: dr., conf. un., Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 59, blocul F, tel. 022402771, email: [nibotnari@mail.ru](mailto:nibotnari@mail.ru)

## 2. ASPECTE TEORETICE ALE CERCETĂRII

*Teoria Valorii Adăugate Economice* (EVA - Economic Value Added) se referă la măsurarea performanței financiare, folosind un sistem de indicatori financiari. Conceptul a fost formulat în SUA în anul 1920, discutat de către economiști pe parcursul secolului și dezvoltat de către Alfred Marshall cu Teoria Venitului Economic (Theory of Economic Income). Odată cu înregistrarea EVA ca marcă comercială de către Stern Stewart, conceptul a câpătat popularitate în activitatea comercială din SUA, fiind pe larg aplicat de către business de la începutul anilor 1990. EVA măsoară diferența dintre rentabilitatea capitalului companiei și costul acestui capital. Valoarea pozitivă a EVA indică că activitatea companiei generează valoare pentru acționari în perioada de măsurare. Mai important este că activitățile care generează valoare negativă a EVA sunt considerate că aduc pierderi valorii acționarilor. Astfel, EVA prezintă mai degrabă informație utilă despre valoarea operațiunilor în perioada anterioară decât măsurarea contabilă a performanței (așa ca profitul contabil sau măsurarea rentabilității capitalului).

*Sistemele de măsurare a performanței* au câpătat popularitate în ultimii 25 de ani, în literatura de specialitate pe larg se descriu măsurile și sistemele de măsurare. Cele mai importante teorii și sisteme de măsurare a performanței sunt următoarele [Koufteros X., 2014, p.313]:

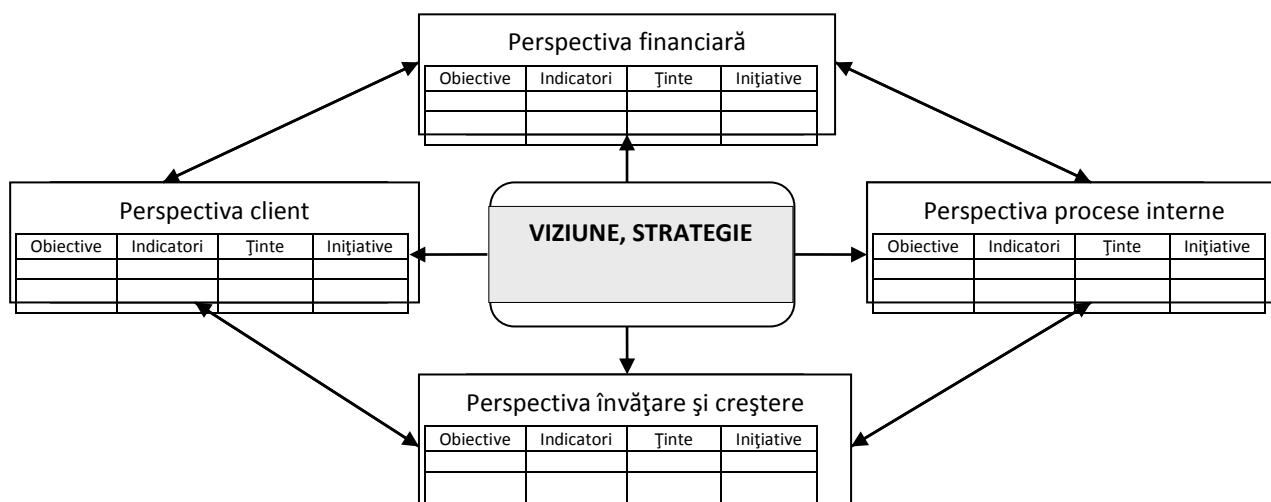
- Matricea de măsurare a performanței (Keegan, et., 1989);
- Modelul riscuri și determinanți (Fitzgerald, et, 1991);
- Piramida performanței (Lynch și Cross, 1992);
- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992);
- Prisma performanței (Neely, 2002).

Aceste sisteme de măsurare a performanței se folosesc ca mecanisme care asigură organizația să sincronizeze mai eficient resursele. Teoria Bazată pe Resurse și Teoria Orchestrării Resurselor se referă la gestiunea resurselor și orchestrarea acestor resurse pentru a crea valoare pentru consumatori. Unul dintre cele mai populare și des aplicate sisteme de măsurare a performanței este Balanced Scorecard (numit și sistemul de indicatori balansați).

*Conceptul Balanced Scorecard* este o abordare în măsurarea performanței care combină măsurarea financiară tradițională cu măsurarea non-financiară pentru a oferi managerilor mai multă informație relevantă referitor la activitățile gestionate. Două caracteristice comune și importante în design-ul Balanced Scorecard se referă la cluster-ul tipurilor similare de măsuri în grupuri (numite perspective) și focalizarea spre un număr limitat de măsuri pentru a îmbunătăți claritatea și utilitatea. Primul concept de Balanced Scorecard a fost elaborat și introdus de către Robert Kaplan și David Norton în 1992, mai apoi diverse forme au fost pe larg aplicate în diferite țări. În prima variantă, conceptul includea „4 boxe” privind abordarea măsurării performanței, adițional la măsurarea performanței financiare, managerii sunt încurajați să măsoare și alte perspective ale businessului. În variantele mai târzii ale conceptului, autorii acestuia au sugerat că măsurile selectate să fie în conexiune cu scopurile strategice ale organizației. La început, autorii au propus următoarele patru grupe de perspective: *Financiară*, *Clienții*, *Procesele Interne*, *Inovare și Învățare*. În varianta conceptului din 1996, ultimele două perspective au fost re-întitulate în *Procesele Interne ale Businessului* și *Învățare și Creștere*.

La prima etapă, Balanced Scorecard a fost conceput ca un cadru de măsurare a performanțelor, apoi a fost dezvoltat și îmbunătățit până la un sistem amplu de planificare strategică și management. Balanced Scorecard este de origine americană, fiind considerat cel mai popular model de măsurare a performanțelor organizaționale, model care îmbină indicatorii financiari cu indicatorii nefinanciari. Balanced Scorecard reflectă multe din caracteristicile altor modele de măsurare a performanței (de ex., Tabelul de bord, de origine franceză). Modelul a fost conceput și dezvoltat în anii 90 ai secolului al XX-lea de Robert Kaplan și David Norton ca rezultat al unui proiect de cercetare. Schema modelului Balanced Scorecard, elaborată de Kaplan și Norton, este prezentată în Figura 1.

**Figura 1. Modelul Balanced Scorecard**



*Sursa:* Robert S. Kaplan and David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. January-February, 1996, p.76.

Balanced Scorecard, prezentat în Figura 1 măsoară patru perspective și include patru componente: obiective, indicatori de performanță, ținte și inițiative de business. Dacă la început, BSC a fost elaborat ca un instrument de măsurare a performanței, mai pe urmă acest sistem a devenit un instrument managerial de planificare strategică, performanța fiind conectată cu realizarea obiectivelor strategice. Kaplan și Norton spuneau că „dacă nu poți măsura realizarea obiectivelor, atunci nu le poți gestiona și îmbunătăți” [Kaplan R., 2008]. În timp, conceptul de BSC a evoluat prin dezvoltarea modelului BSC de generația doi (2GC – 2 Generation Scorecard) și mai apoi de generația trei (3GC – 3 Generation Scorecard) devenind un sistem contabil pentru reprezentarea activelor companiei prin aspectul multiplelor perspective pentru a crea strategiile de business, adică a devenit un instrument de planificare strategică [4].

În prezent, Balanced Scorecard intră în lista celor șase instrumente manageriale mai frecvent aplicate în sectorul privat și cel public, astfel, fiind folosit de majoritatea companiilor din țările dezvoltate și în curs de dezvoltare. Modelul BSC se aplică în companiile din SUA, Marea Britanie, Finlanda, Țările Baltice, Ungaria, România și alte țări pentru monitorizare și controlul strategic și managerial, inclusiv pentru scopurile: comunicarea și monitorizarea atingerii scopurilor strategice; impunerea conformității în procesele operaționale. Companiile din Republica Moldova au o experiență săracă în aplicarea instrumentelor manageriale, inclusiv a modelului BSC. Totuși, există încercări de a aplica Balanced Scorecard (sistem balansat de indicatori pentru monitorizarea aplicării legislației în domeniul funcției publice și statutul funcționarului public [5].

Aplicarea conceptului BSC la etapa contemporană cere definirea unui număr limitat de obiective cheie asupra cărora compania trebuie să se concentreze în implementarea planurilor strategice. Obiectivele sunt „echilibrate” din perspectiva a patru (sau mai multor) părți interesate:

- *Perspectiva Financiară* (partea interesată fiind finanțatorii) - Pentru a avea succes financiar, cum ne percep acționarii?
- *Perspectiva Clienți* (partea interesată fiind consumatorii) - Pentru a atinge viziunea companiei, cum ne percep consumatorii?
- *Perspectiva Procese Interne de Business* (partea interesată fiind managerii) - Pentru a satisface acționarilor și consumatorilor, care procese de business necesită îmbunătățire?

- *Perspectiva Învățare și Creștere* (partea interesată fiind personalul) - Pentru a atinge viziunea, cum vor fi susținute abilitățile de schimbare și îmbunătățire?

Astfel, Balanced Scorecard permite managerilor să privească afacerea sub patru aspecte importante inter-conectate, oferind răspunsuri la cele patru întrebări fundamentale menționate. Balanced Scorecard este un model logic care pentru fiecare grup de perspective include următoarele patru constituențe:

- *Obiective* - aspirații generale care urmează a fi realizate, obiectivele sunt strategice și operaționale;
- *Indicatori de performanță* - se raportează la obiective și permit de a măsura dacă obiectivele au fost sau nu atinse;
- *Ținte* - reprezintă nivelul dorit de schimbare, reflectat printr-un număr sau procent care să fie realizat într-o anumită perioadă ale timp;
- *Inițiative* - arată activitățile strategice formulate pentru fiecare obiectiv și necesare de îndeplinit pentru a atinge țintele stabilite.

Următoarele reguli trebuie de urmat în măsurarea performanței. Obiectivele trebuie să contribuie la atingerea progresului (succesului) companiei în termen mediu și lung. Indicatorii de performanță să fie relațiați la obiective și să se bazeze pe aceste obiective. Indicatorii de performanță trebuie să măsoare atât rezultatele imediate (outputs), cât și rezultatele durabile (outcomes). Numărul limitat de măsuri este limitat, măsurile (adică indicatorii de performanță) se selectează să fie legate cu obiectivele (scopurile) strategice, fiecărui scop corespunde una sau mai multe măsuri (indicatori). În prima generație de Balanced Scorecard se identificau de obicei circa 20-25, mai târziu numărul indicatorilor a fost redus. Țintele trebuie să indice care nivel de performanță urmează a fi atins într-o perioadă concretă de timp. Pentru vizualizarea atingerii performanței în timp, poate fi aplicat un sistem de culori:

- **Verde** – situația se îmbunătățește;
- **Galben** – situația este stabilă sau variază pe parcursul timpului sau e greu de interpretat;
- **Roșu** – situația se înrăutățește.

Elaborarea și implementarea modelului Balanced Scorecard este posibilă numai în relație cu definirea viziunii, obiectivelor strategice și strategiei generale a companiei. Formulare speciale de lucru au fost elaborate pentru aplicarea modelului BSC în companii. Aceste formulare au diverse forme, dar toate cuprind cele patru aspecte importante ale businessului – perspectiva financiară, perspectiva relațiile cu clienții, perspectiva proceselor interne de business și perspectiva învățare și creștere (sau inovare). Softuri speciale au fost elaborate de către companiile din domeniul tehnologiilor informaționale și companiile de consultanță în vederea implementării acestui instrument managerial.

Rezultatele activității companiei sau organizației și factorii care au condus la obținerea acestor rezultate se măsoară prin indicatori financiari și nefinanciari, interconectați prin relații de tipul cauză-efect între cele patru perspective. Balanced Scorecard include un ansamblu echilibrat de indicatori de performanță de două tipuri: indicatorii “lag” – reprezintă performanța trecută, cum ar fi satisfacția clienților sau veniturile, sunt destul de obiectivi și ușor de calculat, dar le lipsește puterea de predicție; indicatorii “lead” - reprezintă factorii care au condus la realizarea performanței măsurată de indicatorii de tip “lag”. Indicatorii “lag” fără indicatorii “lead” nu comunică modul în care obiectivele vor fi îndeplinite. Invers, indicatorii “lead” fără indicatorii “lag” comunică îmbunătățirile pe termen scurt dar nu arată dacă aceste îmbunătățiri au condus la rezultate mai bune pentru clienți și în cele din urmă pentru acționari.

Metoda de punerea în aplicare a Balanced Scorecard este de sus în jos, adică de la nivelul strategic la nivelul operațional. Indicatorii de la nivelul inferior sunt deduși din obiectivele stabilite la nivelurile superioare. Modelul Balanced Scorecard lucrează din exterior spre interior, de la clienți către procesele interne. Balanced Scorecard este implementat printr-un proces analitic ierarhic (de

sus în jos), proces în care obiectivele stabilite de top-management coboară în cascadă la nivelurile inferioare.

### 3. ASPECTE METODOLOGICE ALE CERCETĂRII

Misiunea și viziunea organizației rămân stabile de-a lungul timpului. Viziunea organizației constituie o proiecție care clarifică direcția organizației și ajută părțile interesate să înțeleagă de ce și cum ar trebui să sprijine organizația. Strategia organizației este dezvoltată în condițiile impuse de mediul real. Strategia implică translatarea unei organizații de la poziția sa curentă la poziția dorită pentru viitor. Mai multe ipoteze interconectate sunt formulate pentru ca organizația să se poziționeze la poziția dorită. Balanced Scorecard permite ca ipotezele strategice să fie descrise ca un set de relații cauză-efect explicite și care se pot testa.

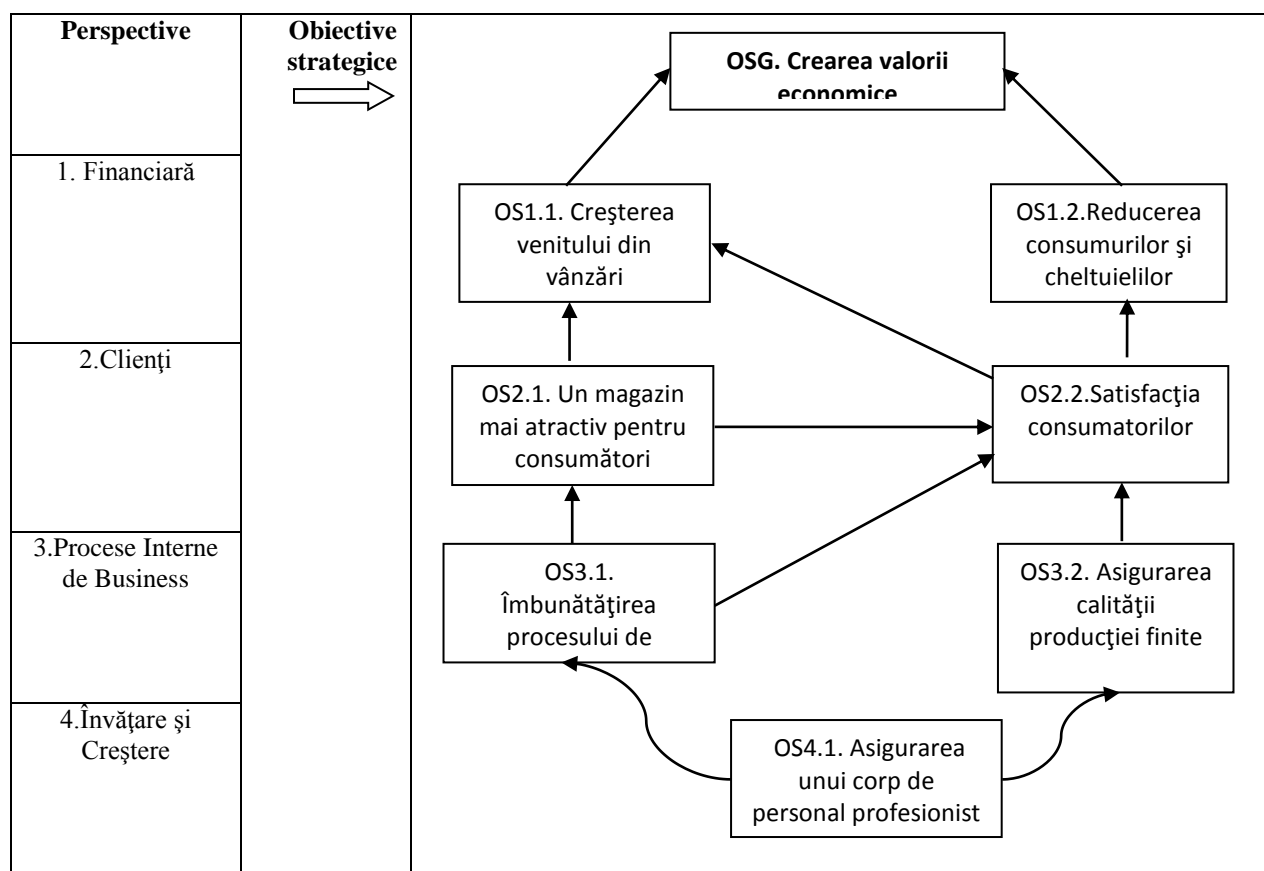
Balanced Scorecard propus reprezintă un sistem de măsurare a performanței corporației care a fost dezvoltat prin adaptarea sistemului pentru orientarea managementului spre rezultate, pe larg cunoscut în activitatea de business. Destinația modelului BSC este de a traduce strategia și viziunea corporației în activități în vederea monitorizării și măsurării indicatorilor care indică cum se realizează viziunea corporației.

Balanced Scorecard pentru corporații este un instrument compact care include un set de *obiective* ce descriu poziția strategică care se dorește și un set de *indicatori de performanță* ce măsoară rezultatele durabile în realizarea scopului (obiectivului general) și obiectivelor strategice, BSC, de asemenea, mai include *țintele* (standarde și norme) și *acțiuni strategice* ce urmează de realizat în perioada următoare pentru eliminarea neconformităților și abaterilor de la țintele stabilite în vederea îmbunătățirii managementului corporației. În perioada de raportare a progresului corporației, se compară valoarea efectivă a indicatorilor (rezultatele) cu valoarea țintele stabilite (dar și cu valoarea anterioară a indicatorilor), astfel se identifică diferențele/abaterile de la standardele și normele (țintele) stabilite.

BSC pentru corporații se elaborează în formă de un tabel (formular) ce include constituentele (obiective strategice, indicatori de performanță, ținte și inițiative), clasificate pe dimensiuni (perspective). Experiența implementării conceptului BSC în practică relevă că corporația poate formula un alt număr de perspective, decât cel stabilit teoretic, pot fi formulate 3, 4, 5, 6 perspective. Numărul de constituente ale BSC de obicei este cel stabilit de teorie, adică patru perspective: 1) obiectivele strategice; 2) indicatorii de performanță (de rezultate durabile și scop) vis-a-vis de obiectivul general și obiectivele strategice ale corporației, 3) țintele pentru indicatorii de performanță, stabilite de acționari sau top managementul; 4) acțiunile strategice pentru perioada următoare (de obicei pe 3 ani) în vederea atingerii țintelor stabilite. Spre deosebire de teorie, în practică se formulează de la 1 indicator până la 7 indicatori, cel mai frecvent 3 indicatori pe performanță. Formularul BSC de monitorizare a progresului corporației va include denumirea indicatorilor, metoda de calculare, valoarea efectivă în dinamică a indicatorilor de performanță (rubrica „date”) și interpretarea situației pentru fiecare indicator (Tabelul 2).

Obiectivul general (scopul) al corporației, în conformitate cu teoria managementului financiar, constă în crearea valorii economice a corporației sau crearea valorii economice pentru acționari. Obiectivele strategice ale corporației se stabilesc pornind de la obiectivul general și descriu sarcinile pe fiecare dintre dimensiunile formulate în Balanced Scorecard pentru corporație, se formulează câte unul sau câteva obiective pentru fiecare perspectivă. În primul rând, se elaborează obiectivele strategice în baza viziunii companiei și Harta strategică care arată legăturile dintre obiectivele strategice. În al doilea rând, în conformitate cu Harta strategică se elaborează BSC al corporației. Un exemplu simplificat de obiective strategice și Harta Strategică pentru o corporație autohtonă este prezentat în Figura 2.

**Figura 2. Harta strategică a corporației (exemplu)**



Sursa: Elaborată de autori.

Harta strategică prezentată în Figura 2 explică legăturile dintre obiectivele strategice și activitățile, indică pașii ce urmează a fi efectuați de către corporație pentru realizarea obiectivelor. Harta ajută corporația să privească strategia într-un mod sistematic și integrat. O hartă strategică pentru Balanced Scorecard face premisele strategiei explicite. Harta strategică a BSC se elaborează folosind obiectivele strategice și legăturile dintre ele. În baza hărții strategice se formulează indicatorii și activitățile strategice (inițiativele) pentru fiecare obiectiv.

Indicatorii de performanță sunt destinați pentru monitorizarea și măsurarea performanței organizaționale a corporației. Indicatorii de performanță se selectează de manageri în baza unor criterii: să fie în conexiune cu obiectivele strategice și să fie SMART (specific, măsurabil, accesibil, relevant, timp). Indicatorii de performanță se elaborează pentru obiectivele strategice - câte unul sau câțiva indicatori pentru fiecare obiectiv.

Inițiativele se elaborează pentru fiecare obiectiv strategic pentru o perioadă de trei ani (de ex., 2019-2021) în vederea asigurării progresului și atingerii țintelor pentru obiectivele și indicatorii de performanță. Realizarea activităților strategice va contribui la îmbunătățirea progresului și atingerea rezultatelor corporației, inclusiv prin eliminarea abaterilor de la țintele (standardele și normele) stabilite.

Sistemul de măsurare a performanței, creat într-un așa mod, se concentrează pe viitor deoarece indicatorii de performanță comunică corporației ce este important. Astfel, Balanced Scorecard constituie mai mult decât un sistem de măsurare a performanței și devine un cadru de organizare a sistemului de management strategic. Un exemplu simplificat de Balanced Scorecard adaptat pentru corporațiile autohtone, ce include patru perspective și patru constituenți, inclusiv obiectivul general (OG) și obiective strategice (OS), indicatori de performanță, ținte și inițiative pentru o perioadă de trei ani pentru fiecare dintre cele patru perspective este prezentat în Tabelul 1.








**Tabelul 1. Modelul BSC pentru corporație (exemplu)**

Perspectivă	Obiective	Indicatori	Ținte	Inițiative
Financiară	OS1.1. Creșterea veniturii din vânzări	IP1. Creșterea veniturii din vânzări cu 15%	Majorarea veniturii din vânzări cu 50% în trei ani	Penetrarea pe piața Uniunii Europene
	OS1.2.Reducerea consumurilor și cheltuielilor	IP2. Reducerea consumurilor și cheltuielilor cu 2%	Creșterea rentabilității comerciale cu 10% în trei ani	Negocierea cu companiile producătoare de materie primă
Clienți	OS2.1. Un magazin mai atractiv pentru consumatori	IP3. Majorarea numărului zilnic de consumatori	Majorarea fluxului anual de consumatori cu 20%	Îmbunătățirea vitrinelor magazinului
	OS2.2.Satisfacția consumatorilor	IP4. Reducerea numărului de plângeri cu 50%	Atingerea nivelului anual de 80% de satisfacție a consumatorilor	Elaborarea Raportului anual privind satisfacția consumatorilor
Procese Interne de Business	OS3.1. Îmbunătățirea procesului de servire a clienților	IP5. Reducerea timpului de servire a clienților	Analiza statistică a rapoartelor privind satisfacția consumatorilor	Redefinirea procesului de servire a consumatorilor
	OS3.2. Asigurarea calității producției finite	IP6.Reducerea rebutului cu 5%	Eliminarea rebutului producției finite în trei ani	Înlocuirea frigiderului cu unul mai performant
Învățare și Creștere	OS4.1. Asigurarea unui corp de profesioniști	IP7.Înlocuirea personalului cu 30%	Număr de contracte noi de angajare versus celor expirate	Începerea procesului de recrutare a personalului

Sursa: Elaborat de autori.

În baza modelului BSC din Tabelul 1, a fost elaborat formularul sistemului de indicatori de performanță pentru monitorizarea progresului în realizarea obiectivelor corporației (Tabelul 2).

**Tabelul 2. Aplicații ale metodologiei de evaluare a performanței corporației (exemplu)**

Indicatori de performanță	Metoda de calculare	Date	Situația	
IP1. Creșterea veniturii din vânzări cu 15%	$IP1 = \frac{VV2}{VV1} * 100$	+17%		↑
IP2. Reducerea consumurilor și cheltuielilor cu 2%	$IP2 = 100 - \frac{TC2}{TC1} * 100$	+0,5%		↓
IP3. Majorarea numărului zilnic de consumatori	$IP3 = \frac{CZ2}{CZ1} * 100$	+9%		→
IP4. Reducerea numărului de plângeri cu 50%	$IP4 = 100 - \frac{NP2}{NP1} * 100$	-35%		→
IP5. Reducerea timpului de servire a clienților	$IP5 = 100 - \frac{TCL2}{TCL1} * 100$	-20%		→
IP6.Reducerea rebutului cu 5%	$IP6 = 100 - \frac{R2}{R1} * 100$	-1%		↓
IP7.Înlocuirea personalului cu 30%	$IP7 = \frac{NC2}{NC1} * 100$	10%		↓

Sursa: Elaborat de autori.

Unde, 1 semnifică anul anterior, 2 – anul de raportare (ex., 2018), VV – venitul din vânzări, TC – consumuri și cheltuieli, CZ – numărul mediu zilnic de consumatori, TCL – timpul mediu anual de servire a consumatorilor, R – mărimea rebutului, NC – numărul personalului.

Datele din Tabelul 2 relevă îmbunătățirea situației cu venitul din vânzări (IP1) și situație stabilă pentru IP3-IP5, situația cu costurile (IP2) se înrăutățește, iar situația cu rebutul (IP6) și înlocuirea personalului (IP7) rămâne nefavorabilă.

#### 4. CONCLUZII

Sistemele de măsurare a performanței organizației au devenit populare pe parcursul anilor 1990. Teoriile și conceptele de măsurare a performanței oferă instrumente ce pot fi aplicate de manageri pentru axarea mai eficientă pe crearea valorii acționarilor. Dacă EVA este eficient pentru trasarea valorii relative ce generează performanță, apoi Balanced Scorecard este un instrument complementar puternic folosit pentru ghidarea managerilor în planurile operaționale și strategice cu

intenția de a obține valoare prin generarea îmbunătățirilor. În prezent, un model de Balanced Scorecard modern de generația trei reprezintă un sistem contabil pentru reprezentarea activelor companiei prin aspectul următoarelor perspective pentru a crea strategiile de business: Financiară; Relațiile cu Clienții; Procesele Interne de Business; Capitalul Uman. Balanced Scorecard este o abordare modernă deja implementată în mai multe companii din SUA și Uniunea Europeană. În ultimii 25 de ani companiile au investit mult în implementarea sistemelor de măsurare a performanței. Implementarea și întreținerea unui astfel de sistem este costisitoare, doar companiile mari, în special corporațiile își pot permite aceasta. Aplicarea sistemului de măsurare a performanței creează rentabilitate pozitivă financiară în timp. Companiile care aplică astfel de sisteme au o rentabilitate mai înaltă a activelor. Statistic, performanța companiei poate fi evaluată prin calcularea ratelor financiare până și după implementarea sistemului. Folosirea sistemului de măsurare a performanței va avea un impact pozitiv asupra performanței financiare a companiei. Balanced Scorecard este cel mai frecvent sistem de măsurare a performanței, aplicat pentru realizarea viziunii companiei prin complimentarea performanței financiare cu măsurarea performanței non-financiare și conectarea măsurării performanței cu deciziile și acțiunile viitoare.

Experiența altor țări în elaborarea și aplicarea Balanced Scorecard a fost folosită pentru elaborarea modelului respectiv pentru corporațiile autohtone în vederea realizării viziunii acesteia. Obiectivele se formulează pe termen mediu și lung de către top management, în comun cu reprezentanții Consiliului de Administrație, pentru suportul viziunii corporației, obiectivele trebuie să fie legate cu investițiile. Balanced Scorecard trebuie revizuit în fiecare an. Indicatorii de performanță, de asemenea, pot fi revizuiți, inclusiv numărul lor, pot fi revizuite și țintele. Doar prin atingerea țintelor, corporația va asigura creșterea valorii economice a acționarilor. Aspectele metodologice de elaborare a BSC, inclusiv a sistemului de indicatori, prezentate în acest articol ar putea constitui baza metodologică pentru dezvoltarea cadrului pentru sistemul de indicatori balansați pentru corporațiile autohtone din diverse sectoare economice.

## BIBLIOGRAFIE

1. Koufteros X., Verghese A. (J.), Lucianetti L. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(2014), pp.313-336. [www.elsevier.com/locate/jom](http://www.elsevier.com/locate/jom)
2. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January-February, 1996.
3. Kaplan R., Norton D., 2008. Mastering the management system. *Harvard Bus. Rev.* 86 (1), 1–16.
4. Balanced Scorecard Basics. <http://www.balancedscorecard.org>
5. Ciubotaru M., Gheorghita T. Monitorizarea și evaluarea aplicării legislației în domeniul serviciului public în Republica Moldova. Ghid metodic. Chișinău, Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, 2013. [www.cancelaria.gov.md](http://www.cancelaria.gov.md)