

MANAGEMENT PERFORMANT ÎN CADRUL COMPANIILOR DE TRANSPORT

Liudmila BOTNARI

Școala Doctorală UTM, Chișinău, Republica Moldova

Autorul corespondent: Liudmila Botnari, liudmila@autogrupexpres.com

Îndrumătorul/coordonatorul științific **Aurelia LITVIN**, Dr. hab., UTM

Rezumat. Managementul performant se referă la abilitatea de a gestiona eficient resursele și procesele pentru a obține rezultate superioare. În acest studiu, se analizează eficacitatea implementării unui sistem de management bazat pe valori de business, pentru gestionarea rezultatelor organizaționale într-o micro-companie de transport internațional marfar de tonaj mic. Sistemul Balanced Scorecard integrează măsurători financiari și nefinanciari pentru a alinia activitățile operaționale cu obiectivele strategice. Indicatori cheie de performanță joacă un rol esențial în măsurarea și monitorizarea performanței și se recomandă setarea lor în concordanță cu Process Classification Framework. Metodologia implică definirea obiectivelor strategice, selectarea KPI-urilor și alinierea lor la obiectivele strategice și implementarea sistemului de măsurare și monitorizare a valorilor de business.

Cuvinte cheie: performanța, proces, măsurare, monitorizare, mediul de activitate a organizațiilor.

Introducere

Domeniul serviciilor de transport rutier marfar, din cauza problemelor politice, economice, sociale, tehnologice, legislative (consecințele pandemiei, situația cu Ucraina, inflația, migrația populației, schimbarea legislației, concurența, etc.), trece printr-o perioadă care necesită o atenție sporită față de performanțele obținute în urma activității antreprenoriale a stakeholderilor companiilor. În acest context apare o necesitate de implementare a strategiei de dezvoltare a organizațiilor, de stabilire indicatorilor cheie în atingerea scopurilor propuse, monitorizare, control, revizuire și adaptarea lor la situația reală și intervenția propice de neutralizare a discrepanțelor dintre plan-fact. Implementarea managementului performant în companiile de transport rutier marfar din Republica Moldova poate conduce la îmbunătățirea semnificativă a performanței afacerilor. *Ipoteza de cercetare* este că introducerea managementului performant - adoptarea sistemului indicatorilor de performanță în gestionarea și monitorizarea rezultatelor a companiilor micro de transport poate contribui la creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor, optimizarea sistemului informațional și cel decizional, poate spori nivelul de competitivitate și profitabilitate întreprinderilor mici și mijlocii din acest sector.

Scopul cercetării de a analiza noțiunea de performanță și modalitatea de implementare a ei în cadrul întreprinderii Autogrup Expres SRL.

1. Metode de cercetare

În procesul de cercetare autorul a folosit un set de metode precum: analiza, sinteza, metode cantitative, calitative, inducția, deducția.

2. Rezultate și discuții

L. Dobrovolschi definește managementul performant în felul următor „managementul performant reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse de manageri pentru asigurarea succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin aplicarea unor metode, tehnici manageriale și tehnologii informaționale moderne, cu scopul îmbunătățirii performanței manageriale și economice ale organizației.” Funcțiile managementului performant sânt adaptate de către L. Dobrovolschi și prezentate în figura 1 [1].

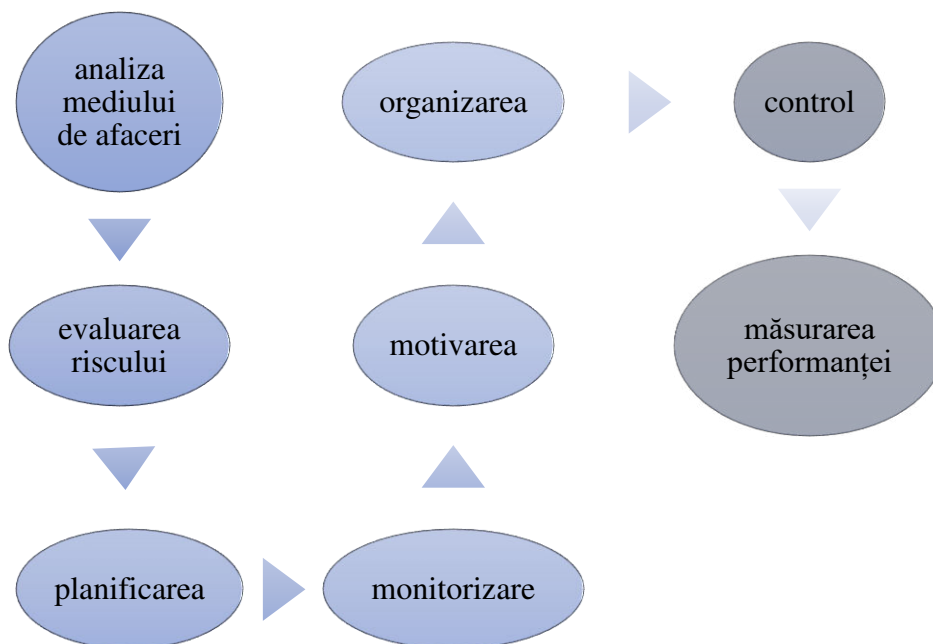


Figura 1. Funcțiile managementului performanței

Sursa: [1]

Autorul M. Niculescu consideră, că „performanța este sinonimă cu competitivitatea, întreprinderea competitivă (performantă) fiind o întreprindere eficientă (capabilă de a ameliora raportul dintre rezultatele obținute și mijloacele alocate - productivă) și eficace (capabilă să satisfacă așteptările tuturor partenerilor), în același timp,, fig. 2 [2].

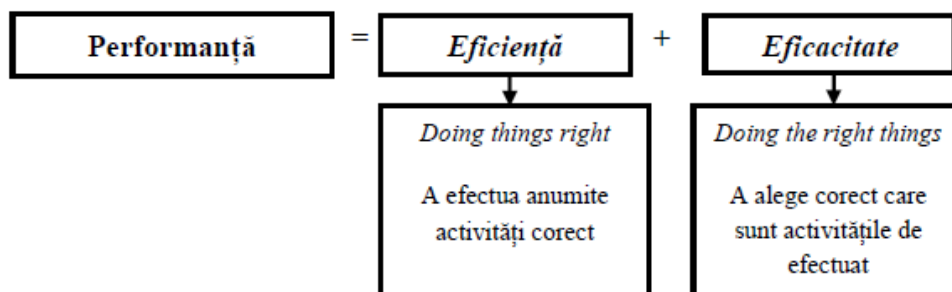


Figura 2. Performanța echivalentă cu ansamblul valorilor „eficiență” și „eficacitate”

Sursa: [2]

Vom cerceta noțiunea de ”performanța afacerii”. N. Venkatraman susține că “performanța afacerii poate fi măsurată folosind diverse abordări, inclusiv criteriile financiare și operaționale, precum și surse de date primare și secundare” [3].

Autorii articolului ”*Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. Entrepreneurship Theory and Practice*” consideră că „ Performanța în afaceri se referă la capacitatea unei companii sau a unui manager de a funcționa eficient. Aceasta poate fi măsurată prin diverse metode, cum ar fi analiza financiară, balanced scorecard și valoarea economică adăugată. Printre factorii care pot influența performanța afacerii se numără orientarea antreprenorială, inovarea produselor și co-crearea de valoare. Conceptul de gestionare a performanței întreprinderii (BPM) a evoluat în timp, de la concentrarea pe indicatori financiari la încorporarea unor metode inovatoare de gestionare a performanței, cum ar fi balanced scorecard și analiza datelor. ... Monitorizarea performanței

întreprinderii este decisivă pentru luarea deciziilor în activitățile de producție, financiare și de investiții, iar metodele dinamice sunt utilizate pentru a evalua cu precizie investițiile,, [4].

E. Hassini și A. Tajbakhsh afirmă că „O firmă performantă poate aduce profituri mari și pe termen lung, care vor genera oportunități de angajare și vor îmbunătăți veniturile persoanelor. În plus, profitabilitatea financiară a unei firme va spori randamentul angajaților săi, va avea unități de producție mai bune și va aduce clienților săi produse de calitate superioară. Acest proces nu poate fi posibil fără o măsurare a rezultatului” [5].

Întreprinderile și instituțiile trebuie să-și evalueze activitatea pentru a determina măsura în care obiectivele lor au fost atinse. O modalitate posibilă de a efectua această evaluare este măsurarea performanței, pentru care organizațiile se bazează pe valori cunoscute sub numele de indicatori cheie de performanță (KPI). KPI-urile reprezintă un set de măsuri care se concentrează pe acele aspecte ale performanței organizaționale care sunt cele mai critice pentru succesul actual și viitor al organizației [6].

Aceste surse subliniază importanța măsurării și monitorizării performanței întreprinderii pentru succesul și durabilitatea acesteia în mediul de afaceri competitiv. Cercetarea în acest domeniu oferă o înțelegere mai profundă a factorilor care contribuie la performanța întreprinderii și poate ajuta la elaborarea de strategii eficiente pentru îmbunătățirea acesteia. Astfel, sistemul de măsurare a business valorilor este considerat ca unul de bază al managementului performant.

Crearea sistemului Balanced Scorecard, presupune parcurgerea următoarelor etape generale:

1. Elaborarea obiectivelor strategice
2. Determinarea KPI cheie (ce trebuie să măsurăm) din:
 - Perspectiva Financiară
 - Perspectiva Clienți
 - Perspectiva Procese Interne de Business
 - Perspectiva Învățare și Creștere
3. Utilizarea măsurărilor pentru gestionarea ulterioară a performanței organizației.

Atkinson, Waterhouse și Wells notează că ”modelul Balanced Scorecard a fost incomplet deoarece nu reușește:

- să evidențieze în mod adecvat contribuțiile pe care angajații și furnizorii le aduc pentru a ajuta compania să își atingă obiectivele,
- să identifice rolul comunității în definirea mediului în care lucrează compania,
- să identifice măsurile de performanță pentru a evalua contribuțiile părților interesate.”

Smith a remarcat că Balanced Scorecard ”nu reușește să ia în considerare rolul ”angajaților motivați”, o problemă critică în special în sectorul serviciilor” [7].

Pentru a dezvolta managementul performant la compania de transport internațional marfar de tonaj mic Autogrup Expres SRL, evitând limitările modelului Balanced Scorecard se propune de a crea sistemul de măsurare a business proceselor conform cadrului de clasificare a proceselor (Process Classification Framework® (PCF) al Centrului American de Productivitate și Calitate (APQC). Cadrul de clasificare a proceselor (Process Classification Framework® (PCF) al APQC este o taxonomie a proceselor de afaceri care permite organizațiilor din orice sector să urmărească și să compare în mod obiectiv performanța lor internă și externă. Cadrele de procese sunt, în esență, liste ale tuturor proceselor cheie desfășurate într-o organizație, grupate ierarhic pentru a arăta modul în care acestea sunt legate între ele [8].

Conform datelor APQC [9] prognoze în domeniul managementului proceselor pentru anul 2024 sunt:

1. **Domeniile prioritare ale managementului proceselor**
 - 1.1. Managementul proceselor – 97%
 - 1.2. Perfecționare continuă – 86%
 - 1.3. Datele și măsurarea – 83%

2. **Provocările managementului proceselor**
 - 2.1. Definierea și maparea procesului de la început până la sfârșit – 34%
 - 2.2. Selectarea corectă a indicatorilor cheie de performanță (KPI-uri) – 29%
 - 2.3. Asigurarea că măsurile de performanță sunt relevante pentru scopul propus – 31%
 - 2.4. Stabilirea unei culturi bazate pe date – 34%
3. **Criteriile de selectare a măsurărilor**
 - 3.1. Impactul direct asupra obiectivelor organizaționale – 56%
 - 3.2. Timpul de muncă – 56%
 - 3.3. Istoric utilizate de către organizație – 43%
 - 3.4. Colectarea și analiza ușoară a datelor – 41%
 - 3.5. Capacitatea de a urmări trendurile în timp – 35%
 - 3.6. Utilizate în mod obișnuit în ramură – 34%
4. **Top 10 KPI**
 - 4.1. KPI financiari – 70%
 - 4.2. Timpul de lucru – 56%
 - 4.3. Nivelul de satisfacție a clientului – 56%
 - 4.4. Marja – 55%
 - 4.5. Volumul vânzărilor – 41%
 - 4.6. Recenzia clientului – 34%
 - 4.7. Accidente – 34%
 - 4.8. Consumul energiei – 33%
 - 4.9. Gradul de utilizare a productivității – 33%
 - 4.10. Loialitatea clientului – 31%
5. **Prioritățile Operaționale pentru organizațiile 2018 vs 2024**
 - 5.1. Optimizarea resurselor utilizate – a crescut de la 25% la 44%
 - 5.2. Reducerea costurilor – a crescut de la 33% la 44%
 - 5.3. Asigurarea calității – nu s-a schimbat esențial 47% - 46%
 - 5.4. Creșterea performanței – a scăzut de la 65% la 48%

Observăm, că organizațiile acordă o mare importanță managementului eficient al proceselor și îmbunătățirii continue, iar datele și măsurarea sunt esențiale pentru a asigura succesul. Optimizarea resurselor și reducerea costurilor devin mai importante, în timp ce creșterea performanței scade ca prioritate. Acest lucru sugerează că organizațiile se concentrează mai mult pe eficiență și pe supraviețuire în condițiile unui mediu concurent din ce în ce mai dificil. Provocările includ definirea proceselor și selectarea KPI-urilor potrivite, iar organizațiile ar trebui să se concentreze pe impactul direct al măsurătorilor asupra obiectivelor lor și după părerea autorului să fie stabilite în dependență de activitățile de management, vânzare, marketing, resurse umane, finanțe și risc management.

Deoarece mediul în care activează o afacere este structurat în macromediul, micromediul și mediul intern [2] – în procesul de construcție a sistemului de indicatori cheie de performanță (KPI) pentru o microcompanie de transport internațional de mărfuri, e necesar să se acorde atenție influențelor factorilor din mediul extern apropiat și îndepărtat și factorilor interni.

2.1. Metodologia implementării managementului performant în cadrul companiei de transport

Analizând cele expuse, se consideră că metodologia creării unui sistem de management al măsurării indicatorilor de performanță ar trebui să parcurgă următorii pași ținând cont de mediul de activitate al organizației, de limitările sistemului Balanced Score și de prognoze oferite de APQC:

1. Se identifică și se convine asupra obiectivelor strategice efectuând analiza macromediului, micromediului și mediului intern.
2. Pe baza obiectivelor strategice, se identifică informațiile specifice care trebuie măsurate și monitorizate, din activitățile legate de vânzări, marketing, serviciul, clienți, resurse umane, IT, finanțe, risc management, relațiile externe.

3. Se dezvoltă indicatori care vor furniza date relevante pentru a urmări progresul proceselor operaționale către obiectivele strategice, bazându-se pe Process Clasification Framework și ținând cont de limitările sistemului de măsurare Balance Scorecard.
4. Se determină sursa datelor și se stabilește un proces de colectare și actualizare periodică a datelor.
5. Se definesc nivelurile de jos și de sus dorite pentru fiecare indicator sau un plan de valori al indicatorilor.
6. Se identifică persoana responsabilă pentru colectarea și actualizarea datelor, precum și pentru management sistemului de gestionare a măsurătorilor.
7. Se stabilește cât de frecvent vor fi colectate datele.
8. Se determină cât de frecvent se va face analiza datelor, pentru a determina existența discrepanțelor dintre plan și realitate.
9. Se stabilește cauza apariției discrepanțelor și se iau măsurile pentru a nivela situația.
10. Se evaluează cât de bine abordează indicatorii întrebările cheie de performanță și se identifică orice limitări în sistemul de măsurare.
11. Se anticipă orice impacturi negative care pot apărea din utilizarea indicatorilor și se dezvoltă strategii pentru a le diminua.

Proiectul sistemului de management performant al companiei Autogrup Expres SRL va avea o reprezentare grafică din fig. 3.

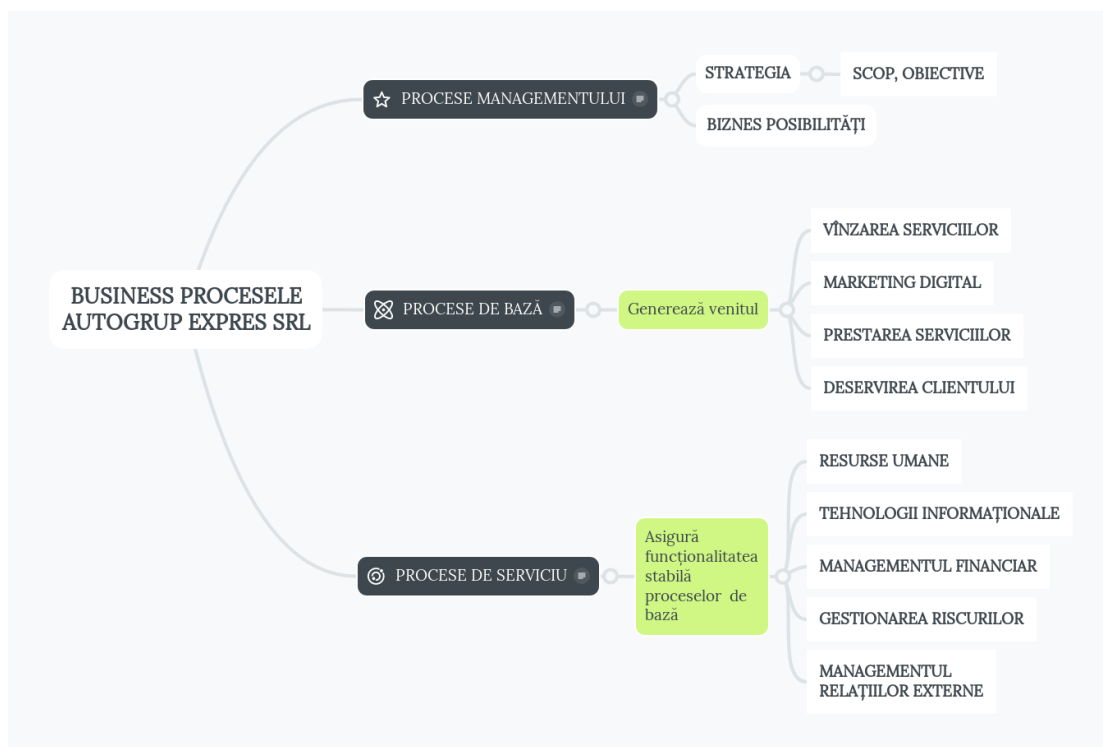


Figura 3. Business procesele companiei Autogrup Expres SRL

Sursa: Adaptat de către autor în baza sursei [8]

În cadrul strategiei, se definesc obiectivele strategice și tactice la nivel managerial și operațional. În vânzări, se focalizează pe relația cu clienții, numărul de vânzări, calitatea servirii, NPS, conversii, în timp ce în marketing se determină Rentabilitatea Investiției (ROI), Trafic pe Site, Interacțiuni pe Rețele Sociale, Leads, Conversie. La nivel de departament financiar, avem în vedere volumul de vânzări, costuri, profitabilitatea. De asemenea, gestionăm riscurile prin pragul de rentabilitate, inflație raport rentabilitate economică și monitorizarea cashflow-ului. Următorul pas este proiectarea indicatorilor de performanță, colectarea datelor, definirea pragurilor de

referință și a costurilor asociate implementării instrumentelor digitale de monitorizare. Se efectuează o analiză atentă a riscurilor asociate implementării sistemului de măsurare, iar apoi se dezvoltă metode eficiente pentru reducerea acestora.

Concluzii

KPI-urile reprezintă instrumente esențiale de gestionare a afacerii, având un rol semnificativ în managementul vulnerabilității și implementarea unui control eficient asupra proceselor organizaționale. Sistemul de indicatori cheie de performanță pentru Autogrup Expres SRL, este un instrument cuprinzător care ține seama atât de factorii interni, cât și de cei externi, care influențează activitatea de optimizare a proceselor și reducerea costurilor, ia în considerație mediul concurențial și comportamentul clienților, se concentrează pe indicatori ce au impact direct asupra obiectivelor companiei și este adaptat conform cadrului de clasificare a proceselor a APQC, măsoară performanța din activitatea de management, vânzări, resurse umane, finanțe și managementul riscului. Acest lucru permite companiei să implementeze cu succes un management performant.

Referințe

- [1] L. Dobrovolschi, *Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova*. Teza de doctorat 2020. http://www.cnaa.md/files/theses/2020/56536/ludmila_dobrovolschi_abstract.pdf [Online] accesat 10.03.2023
- [2] M. Niculescu, *Diagnostic global strategic, vol. II, Diagnostic financiar*. București: Editura Economică, 2005. 384p. ISBN 973-590-720-8, ISBN 973-590-722-4 (vol.II).
- [3] N. Venkatraman, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. Massachusetts Institute of Technology. Case Western Reserve University. Academy of Management Review. Vol. 11. No 4, 801-814. 1986. doi: 10.5465/amr.1986.4283976
- [4] A. Rauch, J. Wiklund, G. T. Lumpkin, & M. Frese. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 761–787. 2009. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- [5] Tajbakhsh, A., & Hassini, E. *Performance measurement of sustainable supply chains: a review and research questions*. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(6), 744–783. 2015. doi:10.1108/ijppm-03-2013-0056
- [6] E. Domínguez, B. Pérez, L. Ángel Rubio, M. A. Zapata. *A taxonomy for key performance indicators management*. Computer Standards & Interfaces. Volume 64, May 2019, Pages 24-40. doi:10.1016/j.csi.2018.12.001
- [7] A. Chirico, *The Limits of the Balanced Scorecard Ivo Hristov*, Department of Management and Law, University of Roma Tor Vergata, Rome, Italy. January 2016. doi: 10.4236/jss.2016.411004
- [8] APQC Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - Excel Version 7.3.1 <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-excel-10> [Online] accesat 12.03.2024
- [9] What to Expect in Process and Performance Management in 2024 <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/what-expect-process-and-performance-management-2024> [Online] accesat 14.03.2024