

INDICATORII FINANCIARI ȘI NONFINANCIARI - ELEMENTE IMPORTANTE PENTRU DECIZII MANAGERIALE

MUNTEANU Rodica, drd., asist. univ.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

The operative management of production generated costs, of disobeying rules regarding informatics managerial systems, can be successfully realized by using the management board tables as main instruments provided by Accounting Management.

Finally, these indicators will form the enterprise dashboard, which the management will take the right decisions. The dashboard represents the selection and presentation way of indicators which permit tendencies visualization leaving from enterprise's followed objectives. Through analyses and interpretation of indicators, it is generating actions which contribute to enterprise's improvement performances.

Key words: financial indicators; non-monetary indicators, the decision-making system; strategy; dashboard; managerial decisions; performance.

Actualmente, mediul economic autohton este vizibil marcat de trei factori ca globalizarea, aprofundarea condițiilor concurențiale și inovațiile tehnologice, factorice s-au dezvoltat simțitor în a doua jumătate a sec. XX. Astfel, aceștia, cât și solicitările din ce în ce mai mari și complexe ale clienților, au determinat sporirea cerințelor față de cunoașterea datelor din entitate, atât din punct de vedere valoric (financiar) dar și din punct de vedere calitativ și fizic (non-financiar).

Deci, aceste modificări au condus la transformărilor esențiale ale conceptului de contabilitate managerială, ca element primordial al sistemului decizional al entității astfel:

- modificarea relațiilor de piață, ca efect al tranziției puterii economice de la producător/vînzător către consumator și îndreptarea atenției spre client, urmărindu-se în special optimizarea costurilor noncalității;

- apariția unor noi modele de organizare a producției, o dată cu invențiile realizate în sectorul IT;

- creșterea rolului și importanței activităților ce au loc înainte și după desfășurarea producției propriu-zise, extinderea gestiunii costului pe întreg ciclul de viață a produselor, atât în faza de proiectare, achiziții cât și desfacere, mentenanță post vînzare;

- descentralizarea activităților și apariția unui nou stil de management în termeni de informație asupra costurilor (centrelor de responsabilitate);

- nevoia de cunoaștere obiectivă și monitorizarea tuturor tipurilor de costuri pentru a se acționa în direcția reducerii or și sporirii profitabilității;

- voința de a dispune de un set complet de indicatori relevanți, în exprimarea nu numai financiară cât și nefinanciară;

- necesitatea cunoașterii în timp real, prin sistemul controlului de gestiune continuu, a disfuncționalităților pentru a se interveni în vederea înlăturării lor [6, p. 83].

Astfel, climatul economic autohton, prezintă necesitatea elaborării și implementării de noi, indicatori financiari și nefinanciari necesari raportării manageriale interne și structurați în cadrul instrumentului decizional modern denumit „Tablou de bord”.

În plan internațional, multe organizații au introdus conceptual tabloul de bord ca instrument de gestiune pentru monitorizarea, implementarea și realizarea strategiilor de dezvoltare corporativă.

În scopul analizei conceptului tablou de bord, ca instrument de gestiune internă, apare necesitatea, în primul rînd să se analizeze definiția acestuia, din perspectiva diverselor viziuni ale cercetătorilor în domeniu.

Savanții români, Tabără N. și Horomnea E. în lucrarea Contabilitatea internațională, definesc tabloul de bord ca fiind „un instrument care codifică și structurează comunicarea” [7, p. 487].

Aceiași autori, menționează că acest sistem de raportare se diferențiază față de altele, prin faptul că reprezintă o raportare operațională a sistemului intern al entității.

O altă viziune o identificăm la savantul autohton, Mihailă S. care caracterizează tabloul de bord, ca fiind, un sistem de măsurare și de management al performanțelor care reunește indicatorii financiari și non-financiari rezultați din strategia firmei și care încorporează cele patru direcții de cunoaștere a entității: financiară, clienți, procese interne și învățare și creștere [5, p. 212].

Autorul roman, Tabără N., lansează ipoteza potrivit căreia tabloul de bord este definit ca fiind „un instrument (set de indicatori) de lucru indispensabil conducerii operative a entității, este conceput ca un centralizator de informații prezentate într-o formă sistematică referitoare la starea și evoluția fenomenelor economice ce caracterizează domeniile de activitate ale entității [8, p. 105].

Conform abordării altor autori români, Caraiani C., Dascălu C., Lungu C., Gușe R., tablou de bord este caracterizat ca fiind un instrument dedicat sintetizării informației necesare conducerii prezentate sistematic astfel încât responsabilul să acționeze în cazul apariției riscului [1, p. 205]. Aceștia, mai descriu tabloul de bord ca fiind un instrument utilizat la adoptarea deciziilor, avizat spre diminuarea incertitudinii și pentru a ușura procedura de măsurare a riscului aferent fiecărei decizii evidențiate și implementate în cadrul entității.

Savanții americani Horngren Ch., Datar S., Foster G. au scos în vizor abordarea de tablou de bord echilibrat, deoarece, acesta pune în echivalență indicatorii financiari cu cei nonfinanciari cu scopul de a evalua performanțele pe termen scurt și pe termen lung într-un singur raport [4, p. 494], avînd ca scop diminuarea analizei indicatorilor financiari pe termen scurt și îndreptîndu-se spre analiza indicatorilor nonfinanciari și a celor operaționali ai entității.

În urma cercetărilor efectuate, putem conchide că tabloul de bord prezintă instrument utilizat pentru raportarea internă în scopul combinării informațiilor operaționale prezentate în timp real (operațional) cu strategiile pe termen lung ale entității.

Totodată, tabloul de bord, se orientează spre îmbunătățirea performanțelor entității atît pentru reducerea costurilor (analiza indicatorilor financiari) cît și pentru îmbunătățirea calității proceselor sau serviciilor prestate (analiza indicatorilor nonfinanciari). Astfel, implimentarea conceptului tabloului de bord determină îndreptarea viziunilor către patru domenii de analiză: financiară, a clientului, a mediului intern, a inovațiilor și a majorării performanțelor organizaționale.

Un grup de economiști români, precum Diaconu P., Albu N., Mihai S. consideră că „în condițiile actuale o entitate își poate asigura succesul doar în condițiile în care aceasta dezvoltă abilitatea de a mobiliza și exploata activele sale intangibile deoarece acestea permit entității să:

- dezvolte relații cu clienții care mențin loialitatea acestora;
- introducă produse și servicii inovative dorite de anumite segmente țintă de piață;
- mobilizează abilitățile și motivează angajații pentru a continua eficientizarea proceselor și majorează rentabilitatea muncii” [2, p. 213].

Deci, tabloul de bord prezintă drept scop reacția rapidă a managerului în cazul apariției unei probleme la nivel operațional, înlăturînd-o în baza indicatorilor financiari și nonfinanciari disponibili orientați în special spre procesul de anticitare și acțiune asupra nivelului decizional al entității.

După cum am menționat, tabloul de bord analizează și sistematizează situația operațională și respectiv o combină cu cea stategică. Astfel, la nivel operațional, tabloul de bord prezintă interes pentru:

- orientarea responsabililor către strategia pe termen lung a entității;
- orientarea acțiunilor către realizarea obiectivelor propuse;
- căutarea acțiunilor corective, strîngerea de informații despre rezultatele obținute, identificarea și înțelegerea abaterilor rezultatelor față de obiectivele entității [1, p. 207].

La nivel decizional, pe termen lung, tabloul de bord este utilizat pentru:

- pilotarea activității entității;
- animarea consiliului de conducere pentru: urmărirea programelor de acțiune, supravegherea derulării activității importante ale entității și corectarea abaterilor apărute cu scopul redresării activității înainte ca rezultatele să devină ireversibile [1, p. 207].

Cercetătorii români, în frunte cu Tabără N., Horomne E., Mircea, M. C. menționează faptul că tabloul de bord are rolul „de a combina unele micro sisteme de informare la nivel de entitate, construite în vederea soluționării și realizării deciziilor strategice: sistemul de informare privind managementul riscului (SIRM); sistemul de raportare privind managementul bazat pe crearea de valoare (VBM); sistemul de raportare privind managementul de bază bazat de activități (ABM); sistemul de informare privind marketingul (SIM); sistemul de raportare financiară (SF)” [7, p. 489].

Astfel, tabloul de bord tratează strategiile entității din punct de vedere a patru domenii de cercetare: financiară, a clienței, a proceselor interne ale afacerii, a cercetării și dezvoltării (prezentate în tabelul 1).

Tabelul 1

Transcrierea viziunii și strategii entității în cele patru domenii de cercetare

Viziunea și strategia entității:	Perspectiva financiară	Perspectiva cliența	Procesele interne ale afacerii	Cercetare și dezvoltare
	Pentru a câștiga financiar, cum ar trebui să arătăm în față acționarilor?	Pentru a ne îndeplini viziunea cum trebuie să arătăm în față clienților?	Pentru a ne satisface clienții și acționarii cum trebuie să structurăm procesele interne ale afacerii?	Pentru a ne îndeplini viziunea cum vom menține abilitatea de a schimba și îmbunătăți?

Sursa: adaptare după Diaconu, P., Albu, N., Mihai, Contabilitatea managerială aprofundată. București, 2003

În scopul stabilirii structurii tabloului de bord al entității, este necesar a se urmări cu strictețe strategia entității, deoarece strategia urmată de entitate determină structuri diferite a tabloului de bord. Conform abordării autorilor americani Horngren T. Ch., Datar M. St., Foster G., tabloul de bord echilibrat prezintă mai multe caracteristici:

- prezintă strategia unei entități, prezentând diverse relații cauză-efect, care descriu modalitatea în care va fi realizată strategia;
- ajută la comunicarea strategii către toți membrii entității. Îndrumați de tabloul de bord, managerii și angajații acționează și iau decizii;
- în cadrul entităților orientat proponderent pe profit, tabloul de bord pune accentual pe obiectivele și indicatorii financiari. Tabloul de bord echilibrat accentuează indicatorii nonfinanciari ca parte a unui program pentru a atinge performanțele financiare viitoare;
- tabloul de bord echilibrat, limitează numărul de indicatori, identificând doar indicatorii cei mai de importanță, prezentând ca scop atragerea atenției managerilor doar asupra indicatorilor care afectează cel mai mult implementarea strategii entității;
- tabloul de board evidențiază schimbările mai puțin avantajoase pe care ar putea să le facă managerii atunci când nu reușesc să ia în calcul indicatorii de exploatare și financiari în același timp [4, p. 498-499].

Autorul român Tabără N., deasemenea asociază tabloului de bord unele caracteristici astfel:

- reprezintă un instrument de informare dinamică: rezultatele obținute în raport cu obiectivele prevăzute sau cele realizate în perioada anterioară;
- oferă informații compelte cu privire la starea și evoluția sistemului;
- realizează o informație operațională asupra activității entității [8, p. 108].

Astfel, indicatorii structurali ai tabloului de bord trebuie să permită anticiparea unor evenimente care să-i activeze peresponsabili din timp, iar în cazul unui pilotaj performant informația trebuie obținută rapid.

SECȚIUNEA nr. 5
FINANȚELE ȘI ANALIZA ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII SECURITĂȚII ECONOMICE

Atfel, în scopul prezentării unui tablou de bord demonstrativ, autorul identifică indicatorii reprezentativi aferenți celor patru domenii de analiză a acestui instrument de gestiune managerială prezentați în tabelul 2.

Tabelul 2

Analiza structurii tabloului de bord, în perspectiva analizei celor patru domenii de cercetare

Elemente	Perspectiva financiară	Perspectiva clientela	Procesele interne ale entității	Cercetare și dezvoltare
Obiective	– creșterea a valorii acționarilor.	– creșterea a cotei de piață; – creșterea gradului de satisfacție a clienților.	– ameliorarea productivității și a calității producției; – reducerea timpului de livrare către clienți; – respectarea termenilor de livrare stabiliți; – ameliorarea capacității de producție.	– alinierea scopurilor angajaților și ale entității; – dezvoltarea aptitudinilor angajaților aferente proceselor interne; – îmbunătățirea capacității sistemelor informaționale.
Indicatori	Indicatori Financiar	Indicatori Non-financiar		
	– venituri operaționale; – valoarea economică adăugată; – creșterea veniturilor; – veniturile obținute din produsele noi; – contribuția marginală exprimată procentual; – reducerea costurilor în domeniile de bază; – rentabilitatea investițiilor.	– achiziția de noi clienți (prin ameliorarea atributelor produsului respectiv: unicitate, calitate, timp, preț); – cota de piață; – cota brandului; – satisfacerea clientului (valoarea mărcii, imaginea firmei); – fidelizarea clientului (relații de încredere, amabilitate, apropiere în abordare); – profitabilitatea clientului.	– procese de inovare: capacități legate de producție; numărul de produse sau service noi; timpul de dezvoltare a produselor noi numărul de patente; operațional: randamentul; numărul de defecte; timpul necesar pentru livrarea produsului către clienți; – proces; – procentul de livrare în timp real; – timpul mediu necesar de realizare a producției conform comenzilor; – timpul necesar pentru montare și reglare; – timpul efectiv de producție.	– educația angajaților și nivelurile de calificare; – cifrele care indică gradul de satisfacție a angajaților; – randamentul angajaților; – disponibilitatea sistemelor informaționale: de procese cu controale avansate. – numărul – procentul de sugestii ale angajaților implementate; – procentul de compensații bazate de stimulente individuale și de echipă.
Inițiative	– gestionarea costurilor și a capacității de producție nefolosită; – stabilirea relațiilor sigure cu clienții;	– identificarea necesităților viitoare ale clienților; – identificarea segmentelor de clienți noi țintă; – creșterea accentului pe client într-o entitate specializată în vânzări.	– identificarea cauzelor aflate la baza problemelor și ameliorarea calității; – re-proiectarea procesului de livrare a comenzilor; – organizarea de echipe de cercetare și dezvoltare din deparatamentul de producție și cel al vânzărilor necesare modificării proceselor la entitate; – organizarea echipelor de cercetare pentru implementarea controalelor avansate	– participarea angajaților la discuții cu sugestii în scopul dezvoltării lucrului în echipă; – programe de instruire a angajaților; – determinarea supravegheatorilor să acționeze mai mult ca formatori nu ca factori de decizie; – ameliorarea procedurii de culegere a informațiilor.

Sursa: adaptare după Horngren, T. Ch., Datar, M. St., Foster, G. Contabilitatea costurilor, o abordare managerială. Chișinău: 2006; și Diaconu P., Albu N., Mihai S. Contabilitatea managerială aprofundată. București: 2003.

Tuțuși, în baza unui studiu efectuat în cadrul companiilor americane [4, p. 501], se demonstrează că chiar dacă se efectuează îndreptarea către indicatorii de performanță, în cadrul entităților persistă să se acorde o importanță mai mare (aproximativ 56%) rezultatelor financiare în evaluarea performanțelor entității.

Ca și alte instrumente de gestiune a entității, tabloul de bord prezintă și el unele riscuri aferente provocărilor în implementarea acestuia. Printre acestea se evidențiază:

- dificultatea în evaluarea importanței relative a diferiților indicatori;
- probleme în măsurarea și cuantificarea unor date calitative esențiale;
- lipsa de claritate rezultând dintr-un număr mare de indicatori;

– timpul și cheltuielile necesare pentru planificarea și administrarea tabloului de bord, etc. [4, p. 501]. În concluzie putem afirma că strategia oricărei entități se fundamentează în principal în baza indicatorilor financiari. Totuși, tabloul de bord reprezintă un instrument modern, conceput și utilizat în interiorul entității, ce contribuie cu certitudine la implementarea unui management al performanțelor.

Abordarea autorului vine să evidențieze contemporaneitatea acestui concept ce constituie un ansamblu de indicatori financiari și nonfinanciari care permit o viziune de ansamblu a entității, analizând și depistând abaterile și adoptând decizii în scopul realizării strategiilor entității.

Totuși, cele patru perspective ale tabloului de bord trebuie considerate ca fiind drept prototip, și nu formulare cu structură strictă. Acestea, în mare măsură ca și alte instrumente de gestiune depind de circumstanțele industriei și strategia afacerii [2, p. 226].

Importanța Tabloului de Bord, ca instrument decizional derivă din faptul că prezintă un limbaj comun tuturor participanților la mediul economic. Urmează, ca viitorul să confirme sau să infirme eficiența și eficacitatea implementării acestui instrument modern, atât la nivel țărilor dezvoltate cât și la nivelul țărilor în curs de dezvoltare.

Bibliografie

1. Caraiani, C.; Dascălu, C.; Lungu, C.; Gușe, R. Contabilitatea managerială. Tehnologii contabile integrate de raportare și decizii. București: Editura ASE, 2010, p. 239. ISBN: 978-606-505-358-8.

2. Diaconu, P.; Albu, N.; Mihai, S. et al. Contabilitatea managerială aprofundată. București: Economica, 2003, p. 328. ISBN: 973-590-801-8.

3. Dumbravă, P.; Pop, A. Contabilitatea de gestiune în industrie. Cluj-Napoca: Editura Intelcredo, 2011, p. 392. ISBN: 978-973-8197-26-8.

4. Horngren, T. Ch.; Datar, M. St.; Foster, G. Contabilitatea costurilor, o abordare managerială. Ed. A XI-a. Chișinău: Editura ARC, 2006, p. 939. ISBN: 978-9975-61-343-9.

5. Mihaila, S. Sistemul de raportare managerială-bază informațională a controlului de gestiune și a deciziilor manageriale. În: Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice, conf. șt. intern. Chișinău, 2011. ISBN: 978-9975-75-588-7.

6. Onceanu, L. Perfecționarea organizării contabilității manageriale în industria prelucrării lemnului. Iași: Editura Tehnopress, 2009, p. 241. ISBN: 978-973-702-625-5.

7. Tabără, N.; Horomnea, E.; Mircea, M. C. Contabilitatea internațională. Iași: Editura Tipo Moldova, 2009, p. 579. ISBN: 978-973-168-051-4.

8. Tabără, N. Control de gestiune. Delimitări conceptuale, metode, aplicații. Iași: Editura Tipografia Moldova, 2009, p. 319. ISBN: 978-973-168-018-7.