

CURS 9-10

Măsurarea performanțelor sistemelor economice în ADSE

H. Bredrup definește performanța într-un context de afaceri prin intermediul a **trei dimensiuni: eficiență, eficacitate și adaptabilitate (flexibilitate)**. Integrarea acestor trei dimensiuni va decide, în ultimă instanță, competitivitatea unei companii.

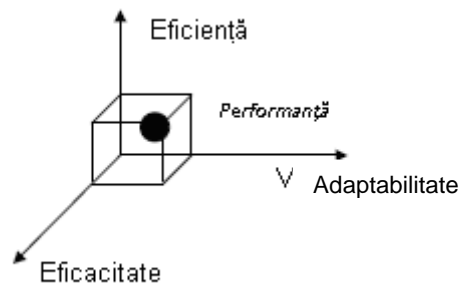


Fig. 2.1 - Dimensiunile performanței, prelucrare după Rolstadås¹ (1995)

Managementul performanței cuprinde trei procese principale - **planificarea, îmbunătățirea și revizuirea**².

- **Planificarea performanței** se concentrează pe activități cum ar fi, **formularea viziunii și a strategiei organizației și definirea noțiunii de performanță.**
- **Îmbunătățirea performanței** este un proces de perspectivă, care **include activități cum ar fi procesele de re-inginerie a afacerii,**

¹ Rolstadas A. (1995), Performance Management, A Business Process Benchmarking Approach, Chapman & Hall.

² H. Bedrup, Background for performance management for A. Rolstadås "Performance management – A business process benchmark approach", Chapman and Hall, London, 1995

procese de îmbunătățire continuă a afacerii, analiză comparativă și management al calității.

- **Revizuirea** are în vedere actualizarea demersului respectiv prin măsurare și evaluare.

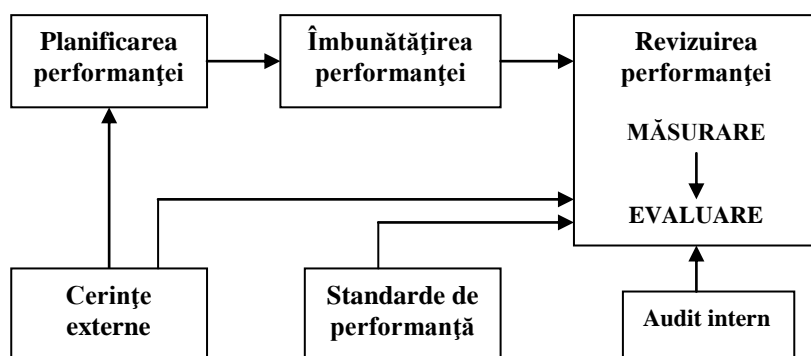


Fig. 2.2. – Managementul performanței, prelucrare după Williams (1998)

1. Metode de măsurare și evaluare a performanțelor firmei/întreprinderii

Satisfacerea cerințelor și nevoilor clientului/pieței este esențială pentru orice întreprindere care se dorește a fi performantă. Astfel, la nivelul conducerii executive se implementează **modele de gestiune orientate spre client**, de tipul **sistemelor CRM (Customer Relationship Management), Benchmarking-ului, tabloului de bord** etc., se face **analiza și diagnoza activității economice** a întreprinderii pe baza indicatorilor de performanță și se dezvoltă **concluzii și măsuri, politici și strategii pentru activitatea viitoare**.

În continuare prezentăm câteva **metode folosite în ADSE pentru măsurarea și evaluare performanței economico-financiare**: Tabloul de bord/Dashboard, Benchmarking-ul, Piramida performanței și Balanced scorecard-ul.

1.1. Tabloul de bord (Dashboard)

Noțiunea de tablou de bord / „*tableau de bord*” a apărut în Franța în perioada interbelică. Acesta este un **instrument de pilotaj** al întreprinderii deoarece permite managerilor să dispună în timp real de o viziune sintetică asupra principalilor indicatori privind întreprinderea și mediul de afaceri, în vederea luării deciziilor aflate în cadrul competenței lor.

Un **tablou de bord** este o **modalitate de a selecționa, aranja și prezenta indicatorii, astfel încât, dintr-o privire să se identifice o sinteză a activității desfășurate.**

Tabloul de bord, din punct de vedere structural, trebuie să corespundă următoarelor exigențe:

- *consistență*: tabloul de bord trebuie să conțină informații relevante, sintetice și exacte referitoare la domeniile analizate;
- *rigurozitate*: prin concentrarea informațiilor din tabloul de bord pe redarea fidelă a fenomenelor și proceselor economice și transmiterea lor în timp real;
- *agregare*: respectiv inserarea unor informații cu grad diferit de prelucrare în funcție de nivelul ierarhic pe care se află managerul-beneficiar al tabloului de bord;
- *accesibilitate*: o configurare a informațiilor care să permită înțelegerea lor facilă și o utilizare rapidă și complexă;
- *echilibrare*: presupune alcătuirea unei structuri a informațiilor care să reflecte corespunzător proporția diferitelor fenomene și procese reflectate;
- *expresivitate*: presupune o prezentare cât mai sugestivă a informațiilor, utilizând grafice, șabloane soft, tabele;
- *flexibilitate*: se referă la posibilitatea ajustării structurii informațiilor în corelație cu schimbările intervenite;

- *economicitate*: eforturile de întocmire a tabloului de bord să fie justificate de efectele utilizării acestuia.

Într-o manieră generală, **Tabloul de bord se compune dintr-un ansamblu de indicatori, mai puțin numeroși, care dau responsabililor de gestiune o informație semnificativă în pilotajul activității lor.**³

Ca instrument de pilotaj al acțiunilor managerilor, tabloul de bord prezintă următoarele **caracteristici**:

- este destinat fiecărui responsabil operațional;
- conține un număr relativ redus de indicatori (10 până la 25 indicatori maxim);
- informațiile nu sunt numai de natura financiară, fiind prezentați și indicatori non-financiari, calitativi;
- se obține rapid, existând posibilitatea identificării originii informației;
- este ușor de înțeles și simplu de interpretat, indicatorii fiind prezentați într-o manieră vizibilă, cu ajutorul graficelor, tabelelor, în valori absolute și rate.

Natura non-financiară a unor indicatori este o caracteristică specifică tabloului de bord, care permite responsabililor de gestiune să dispună și de alte date decât cele financiar-contabile.

Informațiile non-financiare (de exemplu, nivelul de calitate al materiei prime, procentul/gradul de fidelizare al clientelei, număr de clienți noi etc.) permit o reacție rapidă a decidenților la modificările neașteptate ale mediului de afaceri, pentru că **responsabilii operaționali vehiculează mai curând date calitative, decât monetare.**

³ Chirița N., Bradea I.A., “Using Computer for Enterprise Risk Management”, A șaptea ediție a Conferinței Internaționale de Analiză de Cibernetică Economică – The New Economic Crisis: Evolution and Recovering Ways – NEC2012, Editura ASE, ISSN: 2247-1820, ISSN-L: 2247-1820, 26-27 Octombrie 2012, București

Procedura elaborării tabloului de bord poate fi detaliată pe etape, astfel⁴:

- **determinarea obiectivelor** - constituie aspectul principal în **justificarea** elaborării tabloului de bord. Orice obiectiv trebuie să fie cuantificabil și determinat pe o anumită perioadă, fiind necesară **distincția dintre un obiectiv și o misiune/cale de urmat**. De exemplu, reducerea cheltuielilor generale cu un anumit procent într-un termen definit constituie un obiectiv, însă gestiunea cheltuielilor generale este o misiune;
- **stabilirea unui plan de acțiune pentru realizarea obiectivului**. Determinarea planului de acțiune va permite identificarea parametrilor care au o influență asupra obiectivului. De exemplu, reducerea cheltuielilor generale ale întreprinderii presupune stabilirea elementelor asupra cărora se poate acționa, adică **identificarea surselor** care au generat creșterea acestor cheltuieli, cum sunt: cheltuieli cu întreținerea spațiului administrativ, cheltuielile exagerate cu protocolul etc.;
- **identificare indicatorilor pertinenti**. În această fază, decidentul trebuie să-i aleagă pe cei mai pertinenti pentru aprecierea rezultatului acțiunilor sale. În cazul obiectivului de reducere a cheltuielilor generale, pot fi stabiliți indicatori pentru fiecare tip de cheltuială;
- **întocmirea tabloului de bord**. Se vor utiliza modalități care permit **cea mai bună vizualizare a indicatorilor** de urmărit: valori absolute, rate, serii de timp, grafice etc. Indicatorii reținuți trebuie să fie mai puțin numeroși pentru a permite realizarea funcției de pilotaj al managerilor în deciziile lor curente și de control asupra realizării indicatorilor de performanță.

⁴ P. Boisselier, *Contrôle de gestion*, Editura Vuibert, 1999, p.72-73 (citată de I. Ionașcu, A. T. Filip, M. Stere, *Control de gestiune*, Ed. Economică, București, 2003)

Prin conținutul informațional, acest instrument de control al performanței globale este orientat către acțiune și anticipare, fiind rezultatul unui proces de selecție a datelor, astfel încât informațiile furnizate managerului să nu fie prea detaliate.

Exemplu de TB.

Nr. crt.	Medii ale întreprinderilor	Tipuri de informații
1.	Mediul extern general	⇒ Rata inflației ⇒ Rata șomajului ⇒ Cursul de schimb lei/ EURO ⇒ Rata lunară a dobânzii la credite ⇒ Modificări ale prețurilor la utilități ⇒ Modificări la taxe și impozite ⇒ Fonduri de dezvoltare a întreprinderilor puse la dispoziție de U.E.
2.	Mediul extern specific	⇒ Monitorizarea principalilor concurenți și cotele de piață ale acestora ⇒ Rata profitabilității generale a principalilor concurenți ⇒ Rezultatul de exploatare al principalilor concurenți ⇒ Zonele geografice de interes ale principalilor concurenți ⇒ Produse de substituție și servicii apărute pe piață

3.	Mediul intern	<p>⇒ Rata profitabilității generale $(\frac{Rez_brut}{CA}, \%)$</p> <p>⇒ Rata rezultatului de exploatare $(\frac{Rez_exploatare}{CA}, \%)$</p> <p>⇒ Raportul dintre plăți restante și creanțe</p> <p>⇒ Productivitatea muncii $(\frac{CA}{Nr_salariați})$</p> <p>⇒ Salariul mediu pe întreprindere</p> <p>⇒ Conturi în bănci (lei și valută)</p> <p>⇒ Durata de recuperare a creanțelor $\frac{CR}{CA} \times 365(zile)$</p> <p>⇒ Dinamica vânzărilor</p>
----	----------------------	---

Tabelul nr. 2.1. Exemplu de tablou de bord⁵

Axele strategice ale fiecărei entități sunt influențate de **indicatorii de performanță localizați la nivel de funcție sau serviciu** (indicatori care trebuie să aibă o anumită semnificație atât pentru consecințe, cât și pentru acțiunile de ameliorare a performanței globale)⁶. **Axa performanței este cea care reliefează măsurarea riguroasă a rezultatelor, a resurselor și a activităților.**

⁵ Model propus de E. Mayer, R. Mann, *Controlling, conducerea profitabilă a întreprinderii*, Editura All, București, 2006

⁶ Sursa <http://www.cyber.uhp-nancy.fr>, „Indicatori de performanță și tabloul de bord”, ADEPA, Ion Verzea, Médiatice (UHP Nancy 1)

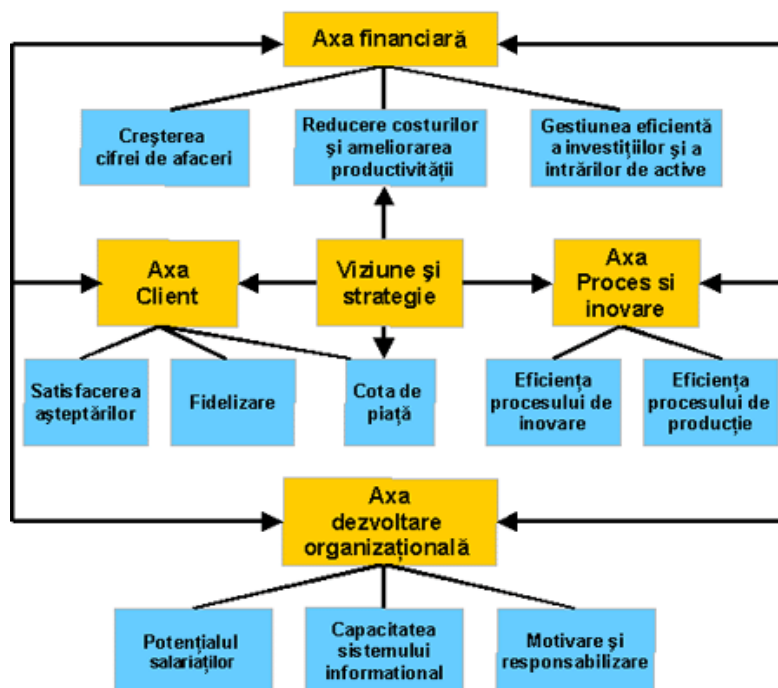


Fig. 2.3. Axe strategice – indicatori de performanță (sursa: <http://www.cyber.uhp-nancy.fr>⁷)

O variantă a metodei „ tabloului de bord”, numită **Gimsi**⁸ a fost dezvoltată de Alain Fernandez și folosită în proiectarea unui sistem de pilotaj al afacerii sau al **Managementului Performanței Corporative**. Metoda Gimsi este orientată spre procesul de luare a deciziilor. Structurată în **10 etape**, grupate în **patru faze tematiche**, metoda este o formă modernă de management cu accentul pus pe colaborare, schimb de cunoștințe și integrarea performanță a instrumentelor și tehnicilor de **Business Intelligence**.

Sistemul de pilotaj propus este compus din **7 indicatori** (+/- 2), grupați pe trei categorii:

- indicatori de **alertă**,
- indicatori de **echilibru**,
- indicatori de **anticipare**.

⁷ Sursa <http://www.cyber.uhp-nancy.fr>, „Indicatori de performanță și tabloul de bord”, ADEPA, Ion Verzea, Médiatice (UHP Nancy 1)

⁸ Marcă înregistrată de Alain Fernandez, 1998-2008

Metoda este detaliată pe larg în cartea “Les nouveaux tableaux de bord des managers”⁹. În locul abordării tradiționale Top → Down (de la nivelul ierarhic superior până la bază), Gimsi adaugă dimensiunea Bottom → Up (de la bază spre vârf) și se concentrează pe problema - cheie: “*Cum se pot controla riscurile într-o situație de incertitudine, pentru a lua cele mai bune decizii posibile în cadrul activității?*”¹⁰

Analiza și monitorizarea riscului în cadrul întreprinderii se realizează prin intermediul unei **interfețe de tip Dashboard (interfață utilizator)**. Tabloul de bord pune managerul în contact cu mediul de afaceri în timp real.

Dashboard-ul este o aplicație sau interfață utilizator personalizată care ajută la măsurarea performanței organizației, înțelegerea unităților organizaționale, proceselor de afaceri etc. La fel ca un tablou de bord al unui automobil, acesta are măsuri/metrici și indicatoare care reprezintă informațiile de bază.

Cele mai multe Dashboard-uri sunt create în Excel, deoarece costul de implementare este rezonabil și acestea sunt folosite pentru a analiza, a diagnostica și a monitoriza performanța operațională în fiecare săptămână, zi, și, uneori, la fiecare oră. Cele mai multe Dashboard-urile pot afișa maxim zece grafice sau pictograme.¹¹

Se estimează că 40 % din primele 2.000 de companii ale lumii utilizează tablourile de bord în programele lor de Business Intelligence.

Tablourile de bord au început să fie utilizate pentru mediul de afaceri, cu scopul de a furniza cele mai importante informații persoanelor interesate.

⁹ A. Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'Organisation, 3e édition, 2003

¹⁰ Prelucrare după sursa: <http://www.nodesway.com/>, La Méthode GIMSI, Concevoir le tableau de bord de pilotage.

¹¹ **Harold Kerzner**, „Project Management Metrics, KPIs *Dashboards*”, Ed. John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2011

Este foarte importantă utilizarea unui număr corespunzător de indicatori pentru tabloul de bord.

Scopul unui tablou de bord este de a afișa informațiile necesare pe un singur ecran, într-un mod clar, în scopul de a fi înțelese de către fiecare utilizator. Datorită dezvoltării web-ului, Dashboard-urile au început să fie utilizate pentru a reflecta indicatorii financiari într-o manieră înțeleasă de toată lumea.

Proiectarea tablouri de bord este o comunicare eficientă, în care sunt utilizate **grafice și tabele** pentru a oferi o imagine concisă asupra riscului, punând accentul pe acei **indicatori cheie de risc ale căror valori se situează deasupra pragurilor acceptate.**

Una dintre sarcinile importante ale unui manager de risc este aceea de a **detecta potențialele riscuri**, care pot avea consecințe importante asupra proceselor și rezultatelor companiei.

Tablourile de bord sunt construite pentru fiecare risc potențial care poate apărea în orice departament al întreprinderii, precum:

- Contabilitate
- Financiar
- Taxe
- Juridic
- Resurse umane
- IT
- Planificarea afacerilor, achizițiilor, vânzărilor și de marketing-ului
- Operațiuni
- Planificare producție și control
- Inventar
- Asigurarea calității

- Transport și logistică etc

Se pot evidenția trei tipuri de tablouri de bord:

- Dashboard-uri **operaționale**, care monitorizează procesele operaționale;
- Dashboard-uri **tactice**, care monitorizează procesele cheie și proiectele pentru un număr mic de angajați;
- Dashboard-uri **strategice**, care monitorizează atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

Beneficiile utilizării tablourilor de bord :

- reprezentarea vizuală a măsurilor de risc
- capacitatea de a identifica și de a corecta tendințe negative
- capacitatea de a genera rapoarte detaliate cu noile tendințe
- capacitatea de a lua decizii bazate pe informații corecte
- alinierea strategiilor cu obiectivele generale
- economisirea de timp pentru raportare
- obținerea unei vizibilități totale a sistemelor și capacitatea de a indica dacă este necesară o decizie.

Excelul oferă numeroase instrumente pentru analiza de date, cel mai utilizat este **tabelul pivot**. Analiza datelor reprezintă: “ aplicarea de instrumente și tehnici pentru organizarea, studiul, tragerea concluziilor și realizarea predicțiilor cu privire la anumite informații”.¹²

¹² McFedries Paul, „Excel PivotTables and PivotCharts”, Ed. JohnWiley & Sons, Inc Publisher, SUA, 2011, p.2

1.2. Benchmarking

Benchmarking-ul , termen folosit în vocabularul de specialitate al practicii ADSE , este un instrument al analizei care depășește cadrul studiilor sectoriale, realizând **comparații directe** între procesele funcționale sau operaționale ale unor firme diferite, **cu scopul de a identifica sursele de avantaj concurențial. În practica economică, benchmarking-ul pornește de la ideea de bază că este performant cel care e mai bun decât concurentul său.**

Benchmarking-ul este o metodă sistematică prin care orice organizație se poate autocontrola și apăra împotriva concurenței¹³.

Metoda a fost dezvoltată de firma americană *Rank Xerox*, acum aproximativ 15 ani, care analiza sistematic produsele firmei *Canon* pentru a înțelege superioritatea acestora în domeniul copiatoarelor.

În raport cu locul (originea) în care se află aceste metode, se pot identifica mai multe *tipuri de benchmarking*, ale căror **caracteristici** sunt :

¹³ A. Stanciu, “Benchmarking-ul în contextul aplicării sistemelor de calitate”, Lucrările simpozionului „Calitate și dezvoltare durabilă din perspectiva integrării în Uniunea Europeană”, 24 mai 2002.

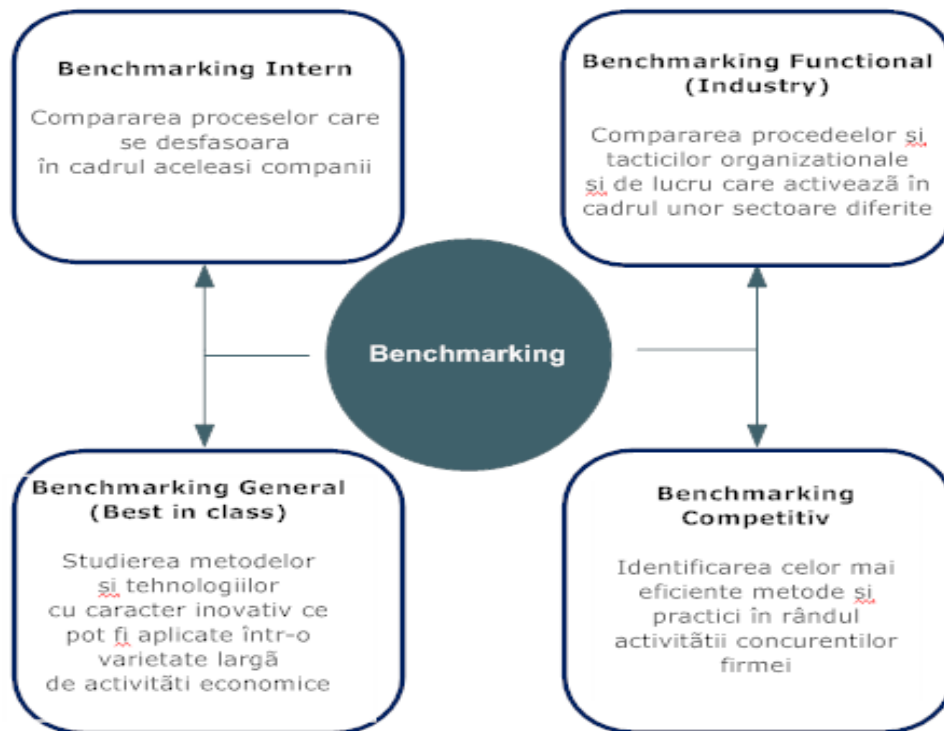


Fig. 2.4. Tipuri de benchmarking și caracteristicile acestora (prelucrare după McNair & Watts¹⁴)

Unul din punctele sensibile în aplicarea metodei de benchmarking îl constituie **culegerea datelor necesare realizării comparației în varianta în care se optează pentru benchmarking-ul funcțional sau competitiv. Sursele de date și informații** cu privire la valoarea indicatorilor de performanță sunt: publicații de specialitate (cotidiane sau periodice), firme de consultanță economică și financiară, furnizorii și, respectiv, clienții, asociații patronale de ramură etc.

¹⁴ C.J. McNair, T. Watts, "Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory", University of Wollongong Working Paper Series, 6/16, aug 2006

1.3. Piramida performanței

Piramida performanței (Performance Pyramid – PP) a fost dezvoltată în anii ‘90 de către profesorii McNair, Lynch și Cross¹⁵. **Ideea de bază este aceea a combinării principiilor orientate către client cu datele financiare și non-financiare.** Piramida performanței reprezintă o abordare care ia în considerare **organizația ca având patru nivele interdependente**, și anume: *managementul la nivelul corporației, diviziile de business, procesele* aparținând unei divizii de business părinte (cum ar fi cele orientate spre satisfacția clientului sau cota de piață) și *obiectivele operaționale* care susțin un anumit proces dat¹⁶.

McNair, Lynch și Cross¹⁷ sugerează că **un sistem de comunicare în două sensuri sau o piramida de performanță ar trebui să poată transmite informațiile corporatiste ale managementului executiv în ierarhie, de la vârful spre bază, într-un set de obiective operaționale pentru managerii de la nivelul diviziilor de business și, de asemenea, să transmită de la bază spre vârf până la managerii de nivel operațional indicatorii financiari pentru managementul superior, care să fie evaluați pe baza scorecard-urilor financiare.**

Sistemul Piramidei Performanței (PPS) face distincție între mai multe **tipuri și nivele de măsură**¹⁸. Din punct de vedere **extern**, clienții și acționarii determină ceea ce este important a fi măsurat, în timp ce viziunea **internă** se concentrează pe angajați, procese etc. PPS cuprinde patru nivele de obiective care se adresează atât eficienței interne, cât și eficacității externe în cadrul unei organizații.

¹⁵ C.J. McNair, R.L. Lynch, K.F. Cross, “Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?” *Management Accounting*, Vol. 72, No.5, Noiembrie 1990, p. 28 – 35.

¹⁶ Sursa: <http://www.handels.gu.se/>, teză de master, J.Bengtsson, J. Jung, “Measures under Pressure - Applicable Types of Performance Measurements for Strategy Implementation at KappAhl and Skandia”, Universitatea din Göteborg, 1999

¹⁷ Sursa: <http://www.bnet.com/>, R. R. Manash, P. G. Parveen, “Activity-based costing”, dec. 1992

¹⁸ R.L. Lynch and K.F. Cross, *Measure Up – How to measure corporate performance*, 2nd Edition, Blackwell Business, Cambridge, 1995

Dezvoltarea unei piramide a performanței la nivelul unei companii începe cu **determinarea unei viziuni corporative de ansamblu**, care este apoi **transmisă la nivelul unităților individuale de afaceri**. La cel de-al doilea nivel, în scopul de a **identifica obiectivele-cheie**, pulsul pieței și măsurile financiare, sunt rezultate măsurile cheie de satisfacție a clientului, flexibilitatea și productivitatea. Acestea sunt, la rândul lor, convertite în măsuri operaționale specifice, care stau la baza piramidei: *calitate, livrarea, timpii de procesare și timpii morți*¹⁹. Astfel, companiile de succes concurează pe cele trei fronturi de bază ale afacerilor: *satisfacția clientului, flexibilitatea și productivitatea*²⁰:

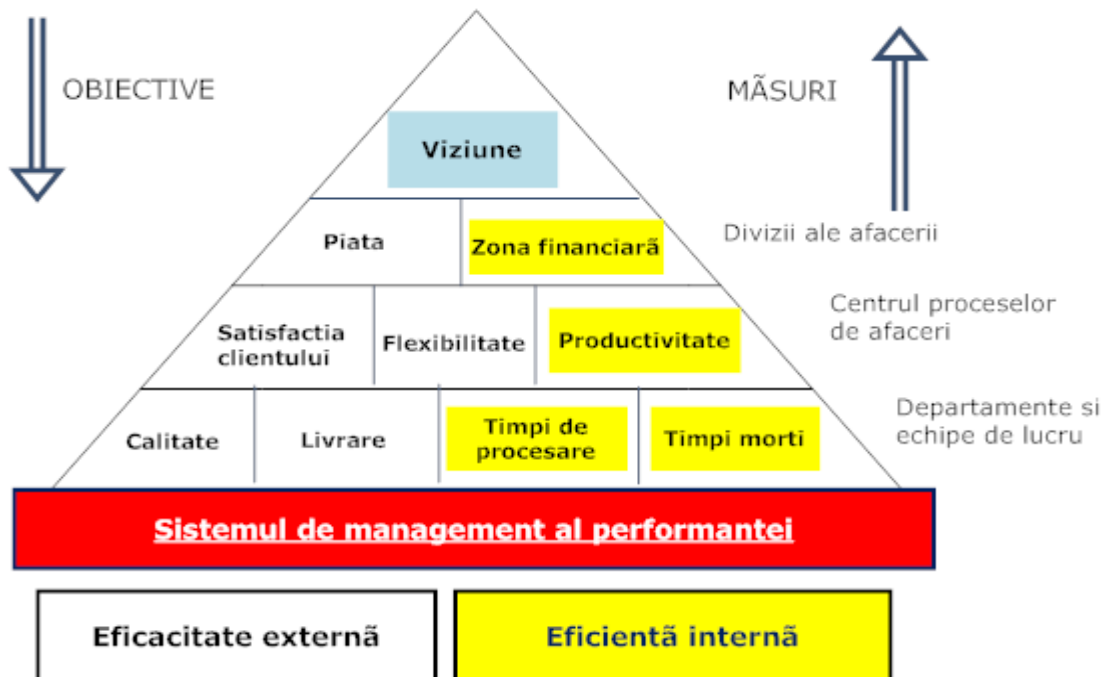


Fig. 2.5. Piramida performanței (prelucrare după Lynch&Cross²¹, 1995)

¹⁹ A.S. Judson, *Making strategy happen – Transforming plans into reality*, Basil Blackwell, London, 1990

²⁰ R.L. Lynch and K.F. Cross, *Measure Up – How to measure corporate performance*, 2nd Edition, Blackwell Business, Cambridge, 1995

²¹ R.L. Lynch and K.F. Cross, *Measure Up – How to measure corporate performance*, 2nd Edition, Blackwell Business, Cambridge, 1995

1.4. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard este o metodă de măsurare și evaluare a performanțelor unei companii, o versiune anglo-saxonă a tabloului de bord, utilizată azi pe scara largă în ADSE.

Metoda *Balanced Scorecard* sau *Scorecarding-ul* a fost prezentată de către Kaplan și Norton în anul 1992, în cadrul articolului “*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*”²² (BSC a apărut inițial ca urmare a unui proiect de cercetare sponsorizat de compania KPMG). Metoda a fost dezvoltată pentru a ușura munca managerilor prin **explicitarea misiunii organizației din care fac parte, a scopului și a strategiei într-un set cuprinzător de măsuri de performanță**, care au ca scop obținerea succesului pe piața competitivă. Balanced scorecard este o abordare care încorporează atât indicatori sau măsuri financiare tradiționale, cât și indicatori sau măsuri non-financiare.

În esență, **BSC este în primul rând un mecanism pentru implementarea strategiei și pentru exprimarea viziunii întreprinderii**. BSC definește cei mai importanți **factori de succes**, iar măsurile sunt create într-un asemenea mod încât să susțină **finalizarea obiectivului întreprinderii și măsurare performanței în ariile vitale, din punctul de vedere al strategiilor**.

În cadrul conceptului de BSC sunt incluse și dezvoltate **patru perspective** de bază²³:

- **Perspectiva financiară** – Care sunt așteptările acționarilor din punct de vedere al performanței financiare a întreprinderii? (satisfacerea cerințelor investitorilor)
- **Perspectiva client** – Pentru a atinge obiectivele financiare, cum vom crea valoare pentru clienții noștri? (satisfacerea cerințelor clienților)

²² R. Kaplan, D. Norton, “The Balanced Scorecard – Measure that Drive Performance”, Harvard Business Review, Sept-Oct, 1992, p. 71-79

- **Perspectiva proceselor interne de afaceri** – În ce procese trebuie să excelăm pentru a realiza satisfacerea cerințelor clienților și investitorilor? (calitatea proceselor interne)
- **Perspectiva de dezvoltare și de inovare** – Cum angrenăm toate resursele intangibile- resurse umane, sisteme și cultură organizațională- pentru a îmbunătăți procesele critice ale succesului organizației? (capacitatea de dezvoltare și inovare)

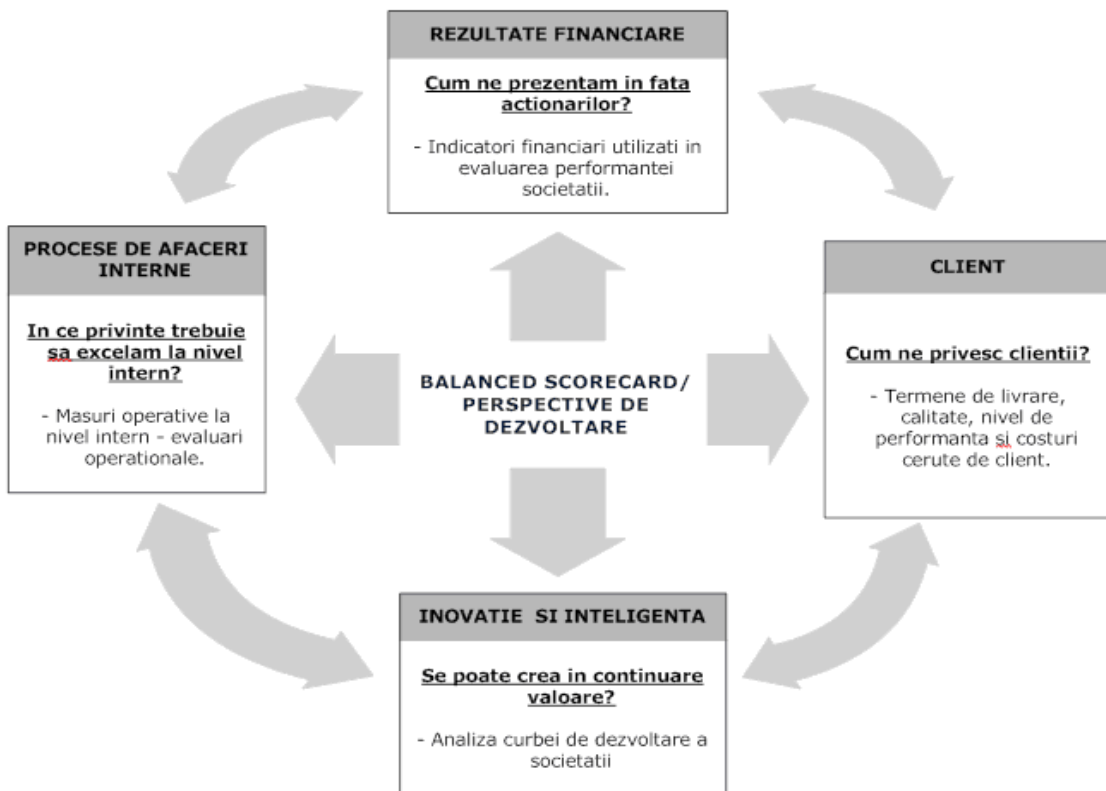


Fig. 2.6. Integrarea celor patru perspective ale Balanced Scorecard-ului (prelucrare după Kaplan & Norton, 1992)

Kaplan și Norton consideră că întreprinderile ar trebui să utilizeze scorecard-urile pentru²⁴:

- Clarificarea și actualizarea strategiei,
- Comunicarea strategiei în întreaga întreprindere,
- Alinierea obiectivelor unităților cu strategia globală,
- Realizarea unei legături între obiectivele strategice cu țintă pe termen lung și bugetele anuale
- Identificarea și alinierea inițiativelor strategice,
- Revizuirea periodică a performanței pentru a se perfecționa în determinarea acestora și pentru îmbunătățirea strategiei.

Avantajele aplicării unui BSC pot fi rezumate în următoarele idei:

- alinierea măsurilor cheie de performanță cu strategiile, la toate nivelele;
- imagine clară asupra afacerii, facilitează comunicarea și înțelegerea obiectivelor și a strategiilor de la toate nivelele întreprinderii;
- feedback strategic și îmbunătățirea constantă a activității economice;
- ajută procesarea de către sistem a unei cantități tot mai mari de informație, obținând o cantitate de date esențiale și concise.

BSC oferă un **echilibru** între rezultatele cantitative, măsurile non-financiare, considerate mai subiective și principalii factori determinanți ai performanței. De asemenea, de cele mai multe ori, trebuie să se prezinte ca o **balanță** între măsurile externe pentru acționari și clienți și măsurile interne pentru procesele critice de afaceri, inovare, dezvoltare și cunoaștere.

Scorecard - urile și dashboard - urile (tablouri de bord) sunt două tehnici înrudite care permit utilizatorilor să analizeze, să măsoare, să pună la dispoziție mai multor agenți informațiile obținute și să acționeze rapid, în conformitate cu acestea.

²⁴ Prelucrare după sursa <http://www.themanager.org>, D. Chaudron, The Balanced Scorecard & Performance Improvement: Using the balanced scorecard to combine viewpoints of company success, 2006

Diferența dintre cele două metode este foarte mică: un *tablou de bord* este o aplicație care ajută întreprinderea în **monitorizarea performanței**, pe când, *scorecard* - ul ajută în **gestionarea performanței**.

Concepute pentru a ajuta la îmbunătățirea performanței întreprinderilor, **scorecard-urile furnizează un instantaneu cuprinzător al datelor financiare și operaționale cheie**. Scorecard-urile sunt alcătuite din **componente cantitative, vizuale, de la tabele și grafice, până la elemente simbolice de tipul indicatorilor cheie de performanță (key performance indicators)**.

Conceptele de BSC au fost aplicate și funcției Tehnologia Informației (IT) și proceselor sale. Pentru departamentul IT, ca furnizor intern de servicii, perspectivele generice trebuie modificate în concordanță. **Tabelul de mai jos ilustrează exemple de măsuri (metrici) ale unui BSC pentru departamentul IT dezvoltate și implementate de un grup financiar internațional.**²⁵

Cele patru perspective ale performanței IT trebuie să conțină²⁶:

- Perspectiva contribuției corporative- evaluează performanța unei organizații IT din punctul de vedere al managementului executiv.
- Perspectiva orientării spre client -evaluează performanța IT din punct de vedere al utilizatorilor interni ai afacerii.
- Perspectiva excelenței operaționale -furnizează performanța proceselor IT din punct de vedere al managementului IT.
- Perspectiva orientată spre viitor- arată cât de pregătită este organizația IT însăși pentru provocările viitoare.

²⁵ W. Van Grembergen, S. De Haes, I. Amelinckx, "Using COBIT and the Balanced Scorecard as Instruments for Service Level Management", *Information Systems Control Journal*, volume 4, 2003.

²⁶ W. Van Grembergen, S. De Haes, "Measuring and Improving IT Governance Through the Balanced Scorecard", *INFORMATION SYSTEMS CONTROL JOURNAL*, VOLUME 2, 2005

Perspective	Obiective	Exemple de măsuri
<i>Corporativă</i>	Alinierea între strategia de afaceri și strategia IT Furnizarea și adăugarea de valoare Managementului costurilor Managementului riscurilor Sinergia intra-comanie	Aprobarea bugetului operațional Performanța unei divizii a afacerii Atingerea țintelor de cheltuieli și recuperarea datelor (business recovery) Rezultatele auditorilor interni Soluții unice de sistem
<i>Client</i>	Satisfacția clienților Costuri competitive Dezvoltarea performanței Performanță operațională	Evaluările obținute în urma sondajelor în cadrul diviziilor de business Atingerea obiectivelor de costuri unitare Scorurile acordate unui proiect major Atingerea unor nivele țintă
<i>Exceelență operațională</i>	Dezvoltarea proceselor Procese operaționale Maturitatea proceselor Arhitectura întreprinderii	Măsuri ale dimensiunilor programelor software Modificarea eficienței de management Nivelul proceselor IT Nivelul de evaluare a infrastructurii
<i>Viitor</i>	Managementul resurselor umane Satisfacția angajaților Managementul cunoașterii	Rotația personalului Scorurile sondajelor de opinie Punerea în aplicare a elementelor învățate

Tablelul nr. 2.2. Exemple de măsuri pentru implementarea unui Balanced Scorecard la nivelul unei organizații IT (prelucrare după Grembergen et. al.²⁷, 2003)

Soluții IT pentru implementarea Balanced Scorecard-ului au fost dezvoltate și implementate cu succes în ultimii ani, atât în SUA, cât și în Europa. Conform

²⁷ Prelucrare după W. Van Grembergen, R. Saull, S. De Haes, "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group", *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 2003.

unor studii de specialitate, mai mult de 50% din companii din Fortune 1000 și mai mult de 40% din companiile din Europa folosesc metodologia Balanced Scorecard în implementarea și urmărirea strategiei.²⁸

În **România** ultimilor ani, ca urmare a influențelor aduse de sistemele informatice americane și europene, s-a dezvoltat un produs modern de tip Balanced Scorecard, din sfera produselor de Business Intelligence, ce încorporează o viziune nouă asupra managementului strategic, produs al companiei SIVECO²⁹ și denumit **SIVECO Balanced ScoreCard**. Soluția IT se adresează companiilor din toate industriile, dar și agențiilor guvernamentale, societăților non-profit, administrației publice sau furnizorilor de servicii.

Balanced Scorecard este o aplicație sau interfață utilizator personalizată, care ajută la gestionarea performanței organizației prin înțelegerea, optimizarea și alinierea unităților organizaționale, proceselor de afaceri și persoanelor. Managementul performanței trebuie să cuprindă aspectele operaționale, tactice și strategice ale afacerii precum și deciziile sale.

Unele elemente ale BSC au aplicații directe la ERM-managementul riscului întreprinderii- (cum ar fi harta strategiilor, sau analiza cauză-efect a ocupării forței de muncă),fară a fi ilustrată maniera de a gestiona riscul.

Cu scopul de a îmbunătăți managementul performanței, multe întreprinderi au integrat BSC în ERM. În cadrul BSC sunt stabilite obiective pentru fiecare perspectivă, ERM înțelege aceste obiective și pentru fiecare perspectivă sunt selectate **metrici sau KPI (key performance indicators) și sunt stabilite target-urile.**

Cele două metode/abordări- scorecards, respectiv dashboards-sunt utilizate pentru a atinge scopuri diferite, chiar dacă de cele mai multe ori termenii sunt

²⁸ Sursa: <http://www.descopera.ro> , articolul „SIVECO Balanced ScoreCard - sau cum te-ajută soft-ul să iei decizii”, 22 iulie 2008

²⁹ Sursa: <http://www.siveco.ro>

confundați, sau folosiți alternativ. Fiecare metodă oferă diferite capacități. Printre **sursele de confuzie** putem enumera:

- Ambele reprezintă o modalitate de a urmări rezultatele.
- Ambele utilizează culorile semaforului, cadrane, glisante și alte materiale vizuale pentru a anunța o problemă.
- Ambele au obiective, praguri stabilite pentru valorile indicatorilor monitorizați și mesaje de alertă.
- Ambele oferă legături cu alte metrice, rapoarte, sau detalii.

Diferența provine din contextul și modul în care acestea sunt aplicate. **Scorecard-urile sunt strategice**, aliniează comportamentul angajaților și a partenerilor cu obiectivele strategice ale întreprinderii. În contrast, **Dashboard-urile, sunt operaționale**.

Scorecard-urile sunt considerate superioare Dashboard-urilor, deoarece cele din urmă nu comunică **de ce** ar trebui să ne intereseze metrica raportată, sau ce impact ar avea o metrică nedorită în scădere continuă. Pe scurt, Dashboard-ul raportează doar ce se poate măsura.³⁰ Dashboard-urile sunt utilizate pentru vizualizarea datelor, afișând ceea ce se întâmplă într-o perioadă de timp.

În contrast, un scorecard oferă informațiile ce lipsesc într-un dashboard, furnizează analize profunde, are capacități de detaliere a acestora, furnizează mesaje de alertă semafor și realizează predicții pentru performanță în vederea stabilirii de obiective motivaționale.

³⁰ Gary Cokins, "How are Balanced Scorecards and Dashboards Different?", 2008, <http://www.information-management.com/news/10001076-1.html?pg=1>

	Dashboard	Scorecard
Scop	Afișează performanța	Afișează progresul
Utilitate	Monitorizează performanța	Managementul Performanței
Actualizare	În timp real	Lunar
Date	Evenimente	Rezumate
Măsoară	Metrici	Indicatori cheie
Context	Excepții, alerte	Targe-uri, praguri
Sursă	Sisteme	Planuri

Tabel nr. 2.3. Diferența dintre Dashboard și Scorecard (Prelucrare după : web, <http://www.dashboardinsight.com/articles/digitaldashboards/fundamentals/dashboard-or-scorecard-which-should-you-use.aspx>)

Balanced Scorecard ar trebui să includă: perspective, obiective, măsuri și indicatoare de tip semafor, pentru a se lega de necesitățile strategice ale întreprinderii. Dashboard-ul , pe de altă parte, este mult mai deschis la interpretare. De cele mai multe ori oferă pur și simplu o serie de grafice, diagrame, indicatoare, sau alți indicatori vizuali pe care un utilizator a ales să îi monitorizeze, fie că sunt sau nu sunt de importanță strategică.³¹

Dashboard-ul utilizat de Business Intelligence este adesea confundat cu Scorecard-ul de performanță. Principala diferență între cele două, este ca un Dashboard, cum ar fi tabloul de bord al unei mașini, indică starea la un anumit moment în timp. Scorecard-ul, pe de altă parte, afișează evoluția în timp spre obiective specifice. Dashboard-ul și Scorecard-ul sunt tot mai convergente. De exemplu, unele Dashboard-uri comerciale includ și capacitatea de a urmări

³¹ Web, <http://www.activestrategy.com/resources/white-papers/balanced-scorecard-vs-dashboard/>, accesat la data de 11 Mai 2013

progresul către un obiectiv. **Un produs care combină elemente din ambele categorii poartă numele de Scoreboard.**

Dashboard-urile și Scorecard-urile nu se exclud reciproc, ci este necesar să fuzioneze unele elemente. Specialiștii sfătuiesc utilizarea termenului Dashboard atunci când se dorește păstrarea unui scor și folosirea termenul de Scorecard atunci când se dorește să se înțeleagă contextul și modul în care acesta influențează realizarea rezultatelor strategice. **În concluzie, Dashboard-ul este un sistem de monitorizare a performanței, iar Scorecard-ul este un sistem de management al performanței.**