

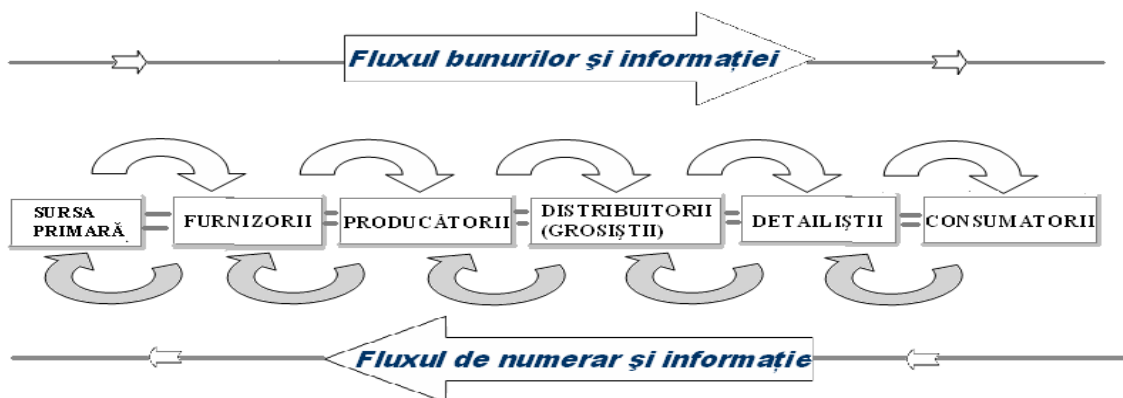
Utilizarea tabloului de bord ca instrument de pilotare a unei organizații parte a lanțului de distribuție/ aprovizionare

Managementul și măsurarea performanței proceselor unui lanț de distribuție/ aprovizionare.

1 Particularități de proiectare a unui lanț de distribuție/ aprovizionare performant

Lanțul de distribuție/ aprovizionare (Figura 1) reprezintă o rețea de organizații ce sunt implicate prin legături în amonte și aval, în diferite procese și activități care produc valori sub forma produselor și serviciilor ce ajung la consumatorii finali.

Figura 1. Lanțul de aprovizionare și distribuție de azi



- SC (Supply Chain – lanțul de distribuție/ aprovizionare) are trăsături distincte:
- Un flux de informații;
 - Ordine tipice sau semnale de cerere;
 - Semnale de comenzi pentru furnizorii de produse;
 - Fluxul de materiale și produse finite ce satisfac cererea;
 - Fluxul de plăți;
 - Fluxul de informații.

Obiectivul ce guvernează toate eforturile într-un SC este creșterea competitivității. Aceasta deoarece, în ochii consumatorului final, pentru competitivitatea produselor și serviciilor nu este responsabilă o singură organizație ci un întreg SC. Pentru a convinge o companie să devină parte a unui SC, este nevoie de crearea unor situații de succes pentru fiecare dintre organizațiile participante, la un drum lung de lucru împreună.

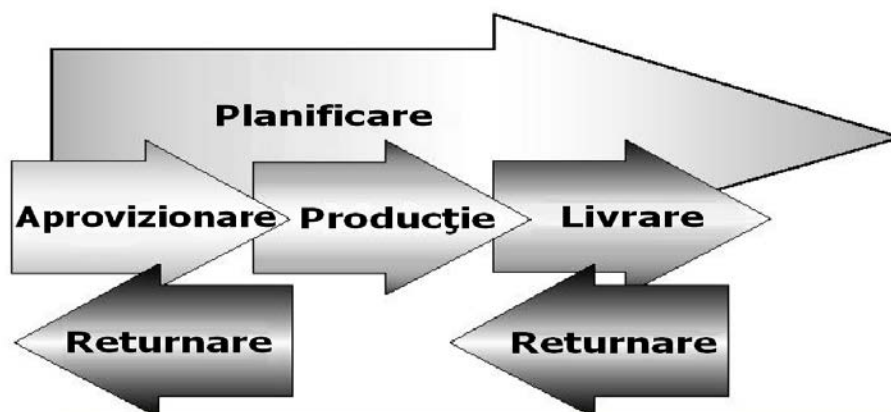
Pentru integrarea lanțului de distribuție, întreprinderile participante trebuie:

1. Să se focalizeze pe consumatori și nu pe produs;
2. Să înțeleagă costul implicat de satisfacerea consumatorului și nu eticheta cu prețul produsului;
3. Să se concentreze pe toate comunicările cu consumatorul și nu doar pe promovare;
4. Să descopere modul în care consumatorul dorește să „cumpere” factorul de conveniență, în loc de a determina doar locul unde acesta cumpără.

2 Cele cinci mari procese ale unui lanț de distribuție/ aprovizionare performant

Atunci când se dorește crearea unui SCM (Supply Chain Management – Managementul lanțului de distribuție/ aprovizionare), se va urmări asigurarea atât a integrării dintre procesele SCM propriu cât și cu procese ale altor organizații, cum ar fi: tehnologia, dezvoltarea produselor / serviciilor, marketing și vânzări, facilități oferite clienților.

Figura 2. Cele cinci mari procese ale managementului lanțului de distribuție/ aprovizionare



1. Planificarea

Input-uri ale procesului de planificare sunt informațiile despre cerere, rezerve și despre resursele SC. Aceste informații facilitează luarea deciziilor și ghidează activitățile SC legate de procesele de execuție: aprovizionarea, producția, livrarea și returnarea. Fiecare dintre procesele de execuție reprezintă un element de planificare.

2. Aprovizionarea

Utilizând planul generat de planificarea aprovizionării, procesul de aprovizionare ale SC obține toate materialele și serviciile necesare prin realizarea activităților operaționale de achiziționare, programare, recepție, inspecție și autorizare a plății furnizorului. Aprovizionarea implică, de asemenea, selecția furnizorilor și managementul relațiilor cu furnizorii.

3. Producție

Pentru creșterea flexibilității, minimizarea costurilor sau eficacitatea în utilizarea capitalurilor, din ce în ce mai multe companii utilizează parteneri externi (externalizare) pentru realizarea anumitor activități din cadrul procesului de producție, precum producție, certificare, testare sau ambalare. Acest lucru presupune stabilirea de obiective și procese comune de-a lungul rețelei extinse.

4. Livrarea

Procesul de livrare creează vizibilitatea comenzii pentru procesul de aprovizionare și cel de producție și asigură comunicarea clară a cerințelor clienților. Livrarea include, de asemenea, depozitarea, transportul și activitățile de distribuție.

5. Returnare

Procesul de returnare permite asigurarea, colectarea și dispunerea produselor vândute anterior, conform politicilor întreprinderii și acordurilor cu clienții și cuprinde activități de la autorizarea returnărilor și până la declarațiile financiare. Principalele cauze ale returnărilor diferă în funcție de industrie dar includ returnarea produselor defecte, greșite și nesatisfăcătoare; mentenanța, repararea și reconstruirea pe baza acordurilor de service, inventarelor de returnări în exces de-a lungul canalului și reciclarea sunt dintre tipurile proceselor de returnare și fiecare include diferite activități, asociate fiecărui tip de returnare.

Returnarea presupune, de asemenea, colectarea unei serii de informații analitice legate de cauzele returnărilor, locațiile și creditele și de cele mai multe ori, puncte centrale de colectare furnizează o cale de a colecta volumul de produse în cel mai eficace mod din punct de vedere al costului.

1. 3 Utilizarea Tabloului de bord pentru pilotarea organizației dintr-un lanț de distribuție/ aprovizionare.

Un instrument, capabil atât să opereze în cadrul diferitelor structuri / sub-structuri ale SCM cât și să integreze eforturile fiecărei dintre aceste structuri/ sub-structuri pentru a fi aliniată obiectivelor SC este varianta soft a Tabloului de bord echilibrat. BS leagă în mod formal, obiective globale ale SC și strategiile alese pentru atingerea acestor obiective cu ajutorul unor indicatori generali de măsurare a performanței. Obiective, strategii și indicatori de măsurare la nivelul SC pot fi aliniate la nivelurile organizaționale. Aici, organizațiile dezvoltă obiective la nivelul acestora, strategii pentru atingerea acestor obiective și indicatori de măsurare a performanțelor asociați. Acest proces este repetat și la nivel funcțional în cadrul organizațiilor membre ale SC și dus, mai apoi, la nivel de proces din cadrul variatelor funcțiuni unde acestea dezvoltă, de asemenea, propriile obiective, strategii și indicatori de măsurare a performanțelor bazate pe cele ale funcțiunii/ zonei din care fac parte.

Figura 3. Desfășurarea Tabloului de bord într-un lanț de distribuție

Tabloul de bord al lanțului de distribuție
Tabloul de bord al organizației

Ca și în cazul măsurării performanței organizației, pentru măsurarea performanței unei organizații ca parte a SC va fi măsurat gradul de satisfacere a următoarelor axe dar vor fi utilizați, în acest caz, indicatori aliniați la strategia, obiectivele, țintele și măsurile lanțului de aprovizionare/ distribuție:

- **Perspectiva clienților**, ce include indicatori de genul **livrarea la termen, durata ciclului de îndeplinire a comenzii, rata de satisfacție a clienților și comenzi perfect satisfăcute.**
- **Perspectiva internă** ce include indicatori ca **acuratețea previziunii, calitatea producției, flexibilitatea producției.**
- **Perspectiva învățării și a inovării**, axă care este cel mai greu de definit pentru că indicatorii acesteia trebuie să măsoare eficacitatea companiei de a învăța noi abilități. Obiective pentru personal ca **certificarea Training în metodologia Six Sigma** reprezintă un mod excelent de stabilire a indicatorilor corespunzători măsurării acestei axe.
- **Perspectiva financiară**, ce include indicatori cum sunt costurile **mărfurilor / bunurilor vândute, rate ale cheltuielilor cu personalul, productivitatea (valorii adăugate), rata activelor.**

2. 1 Prezentarea lanțului logistic al S.C. ILDȚA SA

Figura 4. Lanțul logistic al S.C. ILDȚA SA

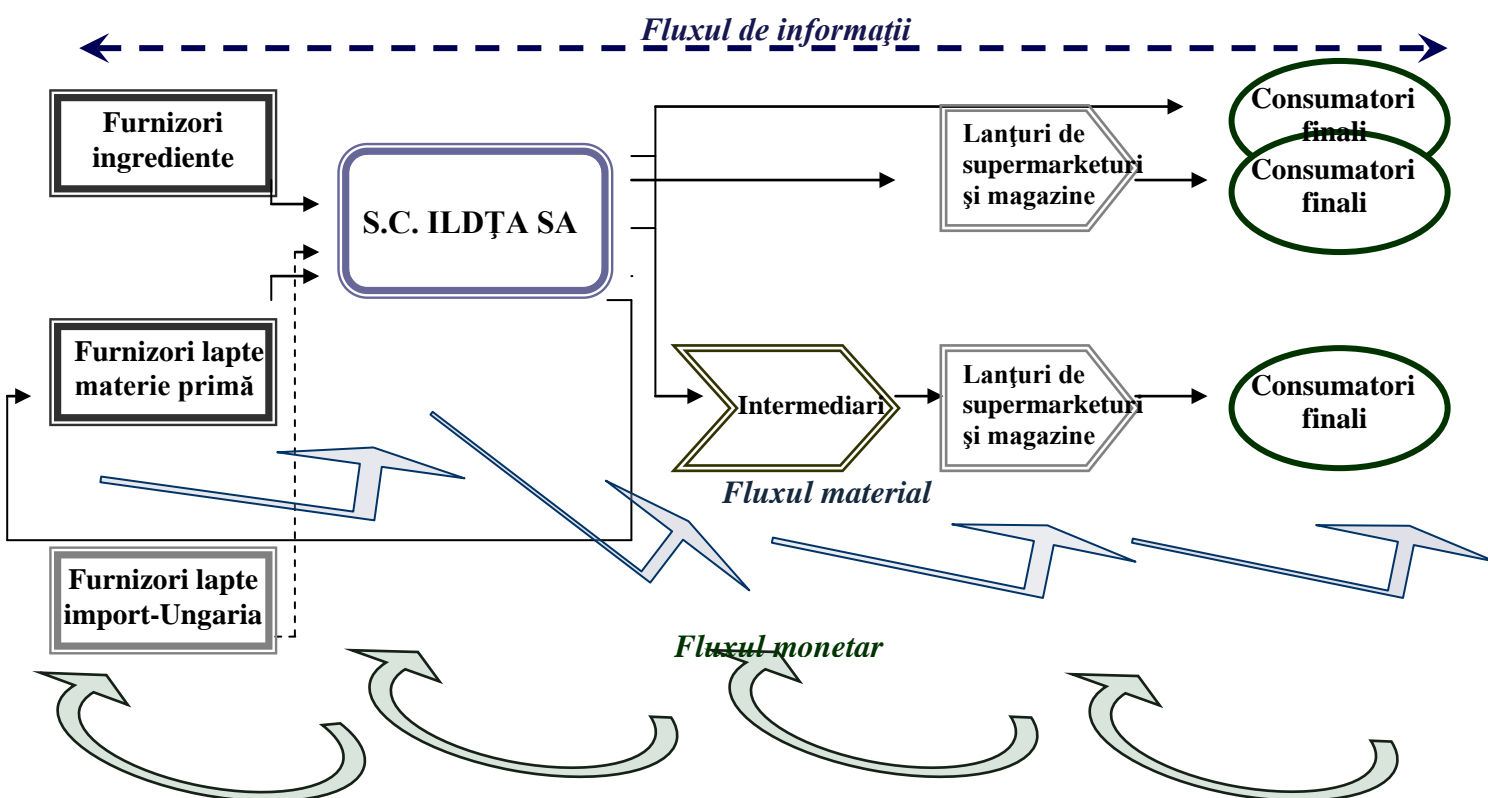


Figura de mai sus reprezintă lanțul logistic al S.C. ILDȚA SA, format, în amonte, din furnizorii de lapte proaspăt materie primă și furnizorii de ingrediente, iar în aval, de retailerii care distribuie produsele consumatorilor finali.

Furnizorii de lapte proaspăt sunt împărțiți în două categorii: persoane fizice și micro-fermierii din anumite zone ale țării (selectate de S.C. ILDȚA SA) care, în baza contractului cu firma, furnizează zilnic, o cantitate prestabilită de lapte care, este mai apoi verificată și colectată de la centrele de colectare, de mijloacele de transport ale firmei, pe 13 rute, spre depozitele fabricii; iar a doua categorie cea a societăților comerciale / ferme, de la care, de asemenea, în baza unui contract ferm, sunt verificate și colectate, cantități de lapte proaspăt, cu mijloace de transport ale S.C. ILDȚA SA, spre a fi ulterior procesate. Până în acest an, aprovizionarea cu lapte proaspăt s-a făcut de la furnizori din anumite județe în țară, însă, noile reglementări europene privind condițiile de creștere a animalelor, de producție a laptelui și cele privind cotele de lapte ale producătorilor, au condus la declanșarea unei adevărate crize a producătorilor de lapte ceea ce a forțat oarecum firma să recurgă, ocazional, la importuri de lapte materie primă, de la producători din Ungaria. Fiind vorba de produse alimentare cu un grad ridicat de

perisabilitate, duratele proceselor de aprovizionare și de producție trebuie să fie cât mai reduse iar planificarea procesului de distribuție, cât mai realistă.

Distribuția produselor întreprinderii se realizează atât în mod direct, către consumatorii finali, prin cele patru magazine proprii, cât și către lanțuri de magazine și supermarketuri recunoscute oriunde în țară. Mai rar, distribuitorii sunt rețele de comercianți en-gros. Pe lângă produsele lactate, firma fabrică și un produs secundar, produs biotic pentru uz furajer, care este distribuit furnizorilor uneori, conform acordului comun, ca plată a materiilor prime furnizate de aceștia.

2 Pilotarea Lanțului de distribuție/ aprovizionare al S.C. ILDJA SA cu ajutorul Tabloului de bord

Prin propunerea implementării Tabloului de Bord echilibrat pentru evaluarea și pilotarea SC al S.C. ILDJA SA se urmărește o mai bună utilizare a resurselor canalului de distribuție pentru creșterea cifrei de afaceri și a vânzărilor către consumatorii finali.

Un prim mare pas în acest demers este determinarea partenerilor de pe SC să se angajeze în implementarea acestui proiect. Trebuie să fie identificați dintre partenerii cheie ai afacerii aceia care sunt deschiși pentru colaborare, cei ce pot fi convinși, precum și cei ce sunt ostili, dar mai ales, trebuie identificate modalități de a antrena și motiva partenerii în implementarea acestui proiect de colaborare. În cele mai multe cazuri, parteneriatul este inițiat mai întâi în amonte, prin identificarea celor mai importanți furnizori și demararea unei alianțe cu aceștia. Aceasta pentru că, de cele mai multe ori, furnizorii sunt mult mai receptivi la colaborare și la realizarea de proiecte de îmbunătățire.

Acesta este și cazul firmei S.C. ILDJA SA, pentru care realizarea unui parteneriat în amonte este punctul de plecare pentru că furnizorii (cei mai importanți dintre aceștia) pot fi mai ușor convinși de beneficiile unei colaborări mai strânse, dată fiind puterea mai mică a acestora pe piață, față de întreprindere. Pentru a alege furnizorul cu care S.C. ILDJA SA să realizeze un parteneriat pe lanțul de distribuție/ aprovizionare, este nevoie de realizarea unei analize de importanță a furnizorilor, în funcție de cantitatea de materie primă (lapte proaspăt) livrată anual și de costul acesteia.

Cele mai importante societăți comerciale furnizori de lapte materie primă sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tabel 1. Furnizorii de lapte materie primă ai S.C. ILDJA SA

Nr. crt.	Denumire furnizor	Cantitate h l /an	% din cantitatea de lapte proaspăt total
1.	S.C.INDUSTRIAL CONSTRUCT	3650	3%
2.	S.C.COMITPEN SRL	730	0,5%
3.	S.C.CARPATI MODERN SRL	7300	5,8%
4.	S.C.AGROINDAF AFUMATI S.A.	9125	7,2%
5.	ICDB BALOTESTI	10220	8,2%
6.	S.C.TERA TITU	1277	1,0%
7.	S.C.TONICO GENERAL COM	32485	25,7%
8.	S.C.AGROZOOATEHNICA	1460	1,1%
9.	S.C.ECOPROT IMPEX SRL	4015	3,1%
10.	S.C.PITIS NUCET	1825	1,5%
11.	S.C.BACIU COM SRL	547	0,5%
12.	S.C.AGROMILK SRL	2190	1,7%
13.	A.F. LUNGU	1095	1,0%

După cum reiese și din tabelul de mai sus, cel mai important dintre furnizorii de lapte materie primă ai S.C. ILDJA SA este S.C. Tonico General Com SA, cu o pondere în volumul de lapte furnizat anual de 25,7%. Astfel, dată fiind importanța acestui furnizor în procesul de aprovizionare al firmei, este indicat ca acesta să fie antrenat în crearea unui parteneriat benefic pentru ambele firme, cu scopul creșterii durabile a afacerii.

În urma realizării alianței strategice cu partenerul ales (S.C. Tonico General Com SA) pe canalul de distribuție aprovizionare, se trece la analiza și fixarea, în comun, a strategiei SC, din care se vor desfășura strategii și obiective aliniate la nivel de organizație, divizie, departament și funcțiune.

Strategia lanțului de distribuție/ aprovizionare al S.C. ILDJA SA este aceea de creștere a bazei de clienți și a gradului de fidelizare al acestora, pentru atingerea obiectivului de creștere a cifrei de afaceri și creșterea gradului de disponibilitate a produselor pe canalul de distribuție și până la consumatorul final. Obiectivele S.C. ILDJA SA aliniate strategiei comune, sunt de creștere a cifrei de afaceri cu 11% și de creștere a cotei de piață cu 3 procente, precum și îmbunătățirea răspunsului la comenzi.

Pornind de la aceste obiective ale lanțului de distribuție/ aprovizionare, se propune trecerea la stabilirea de obiective derivate/ aliniate, pentru fiecare dintre axele tabloului de bord.

În urma stabilirii de obiective relevante și măsurabile pentru fiecare dintre axele tabloului de bord, vor fi selectați, în comun, un anumit număr de indicatori cheie de performanță, aliniați la aceste obiective, ce vor fi monitorizați lunar, de către o echipă inter-organizațională, ce reprezintă ambele părți ale alianței.

O serie dintre acești indicatori sunt compuși, la rândul lor, din alți indicatori ce vor fi monitorizați, lunar, cel puțin, după caz, fie de echipa trans-organizațională, fie de responsabili de compartimente, delegați de către fiecare întreprindere în parte.

Pornind de la tabloul de bord al SC, vor fi desfășurate tablouri de bord pentru fiecare dintre parteneri, aliniate însă la tabloul de bord al lanțului de distribuție.

Tabloul de bord general propus pentru S.C. ILDTA SA este aliniat la cel al lanțului de distribuție și va fi desfășurat pentru fiecare dintre marile procese ale întreprinderii. În evaluarea performanței firmei prin tabloul de bord se va începe cu completarea tabelului de performanță (Performance Dashboard) pentru fiecare dintre procesele evaluate, urmând ca, pe baza rezultatelor acestora să fie întocmit și tabloul de bord global al organizației.

Pentru întreprinderile mari și foarte mari, procesul de desfășurare a tabloului de bord se poate continua pe nivele ale întreprinderii cum sunt secții și formațiuni de lucru.

S.C. ILDTA SA este o întreprindere medie, lucru pentru care, poate fi suficient, gradul de detaliere a tabloului de bord până la nivel de departament.

Pentru procesul de aprovizionare, tabelul va fi construit, pornind de la stabilirea strategiei și a obiectivelor pentru acest departament al organizației, obiective aliniate desigur, la obiectivele strategice ale organizației și apoi la cel al SC.

După cum se vede în tabelul de mai jos, pentru **procesul de aprovizionare**, tabloul de bord desfășurat s-a axat pe evaluarea a trei aspecte ale procesului, încadrate în trei mari axe: axa financiară, axa calității și a tehnologiei și axa învățării și de personal. În urma analizării situației acestui mare proces, scorul ponderat arată ecarturi mari (216,5 puncte) în nivelul planificat pentru anul 2010 față de nivelul realizat. Cauzele sunt multiple și vor fi analizate pentru fiecare dintre axele dashboard-ului. Cea mai mare diferență de puncte ale scorului ponderat este regăsită în prima dintre axe, axa financiară, ceea ce presupune că există probleme legate de costul materiilor prime dar și costuri legate de parametrii de calitate ai laptelui colectat. Motivul costurilor ridicate ale laptelui materie primă este legat, în principal de numărul limitat de producători de lapte care să îndeplinească cerințele, tot mai limitative, ale UE în ceea ce privește condițiile de îngrijire a animalelor dar și legat de parametrii de calitate ai laptelui colectat și procesat. Pentru aceasta, firma este obligată să importe lapte materie primă sau să sprijine furnizorii/partenerii autohtoni să ajungă să se conformeze noilor cerințe (activitate în care firma este implicată, sprijinind anumiți parteneri importanți pentru ca aceștia să investească în modernizarea fermelor/ micro-fermelor) însă, fiecare dintre aceste opțiuni presupune resurse financiare suplimentare. În ceea ce privește axa calității și tehnologiei, diferențele sunt consecința calității neconforme a laptelui materie primă (care pare că și-a pierdut proprietățile fie datorită condițiilor necorespunzătoare în transporturi, fie calitatea neconformă nu a fost depistată prin testele efectuate la momentul colectării) care nu îndeplinește nivelul parametrilor ceruți în producție.

Tabel 2. Tabloul de bord al procesului de aprovizionare

Axe	Obiective strategice	Indicatori cheie	Pondere	Ierarhizare Analitica	Grad de maturitate					Scor ponderat S.C. ILDTA	
					1	2	3	4	5	Actual A 2006	Plan P 2010
Perspectiva financiară	Reducerea costurilor	Acuratețea plăților	180	54			P A			162	162

(300)	materii prime cu 2 procente	Reducerea costurilor cu materiile prime neconforme	210	63				A	P		189	252	
		Inventarul (in zile)	210	63					P	A		252	252
		Costurile materiilor prime	220	66			A	P				132	198
		Costurile cu salarizarea personalului	180	54				P	A			162	162
	Total		1000								897	1026	
Perspectiva calității și a tehnologiei (350)	1. Control mai riguros al calității materiilor prime	Reducerea procentului de materii prime neconforme	250	87,5				A	P		262,5	350	
		2. Îmbunătățirea bazei tehnologice de colectare și transport a laptelui proaspăt	Tehnologia de transport și depozitare a materiilor prime	250	87,5			P	A			174,4	174,4
			O mai bună selecție a furnizorilor de lapte proaspăt	250	87,5				P	A		262,5	262,5
			Îmbunătățirea metodelor de verificare a proprietăților de calitate la colectare, a laptelui proaspăt	250	87,5			P	A			174,4	174,4
	Total		1000								873,8	961,3	
Perspectiva de personal și învățare (350)	Demararea de programe de training pentru personal	Creșterea gradului de calificare a personalului	330	115,5			P	A			231	231	
		Abilitățile și competențele echipei manageriale în managementul relațiilor cu furnizorii	370	129,5			P	A			259	259	
		Gradul de motivare al personalului departamentului de aprovizionare	300	105				P	A			315	315
	Total		1000								805	805	
	TOTAL			1000							2575,8	2792,3	

Pentru construirea **tabloului de bord pentru procesul de producție**, se va începe cu stabilirea strategiei și obiectivelor strategice pentru fiecare dintre axele acestui dashboard, urmând a fi identificați indicatorii aliniați la îndeplinirea acestor obiective.

După cum se poate observa (tabelul 3) în nivelul scorului ponderat pentru **procesul de producție**, ecarturile se găsesc la fiecare dintre cele patru axe analizate iar cauzele vor fi prezentate în cele ce urmează. Pentru axa financiară ecarturile sunt date de riscul neîndeplinirii parametrilor ceruți în procesul de producție de lapte materie primă; pentru axa calității, cauzele pot fi slaba procedură a sub-proceselor și activităților de producție; în cazul axei tehnologiei și inovării, notele date indicatorilor ce descriu activitatea de cercetare & dezvoltare prezintă o activitate destul de nesemnificativă în acest domeniu iar această lipsă se transpune în slaba capacitate de inovare și de lansare de noi produse, care să capteze consumatorii, pe piață. În ceea ce privește investiții în achiziții și modernizări ale bazei tehnologice și echipamentele de producție și depozitare, firma se situează pe un plan progresiv, planificând efectuarea de investiții de îmbunătățire a activelor fixe (două proiecte din surse europene de mare anvergură). Perspectiva de personal și a învățării deține un deficit foarte mare de recuperat, deoarece personalul din producție și nu numai, are o pregătire slabă sau de cele mai multe ori, necorespunzătoare, iar programele de calificare sau perfecționare, de cele mai multe ori lipsesc. De asemenea, nivelul de motivare prin salarizare a personalului de execuție este destul de scăzut și nestimulator (venit net mediu cca. 640 RON – în 2005) mai ales, comparat cu cel al personalului de conducere (4055 RON).

Tabelul 3. Tabloul de bord pentru procesul de producție

Axe	Obiective	Indicatori strategici	Pondere	Ierarhizare Analitica	Grad de maturitate					Scor ponderat S.C. ILDTA		
					1	2	3	4	5	Actual A 2006	Plan P 2010	
Perspectiva	Reducerea	Costurile materiilor	270	59,4				A	P		178,2	237,6

financiară (220)	costurilor de producție	prime și materialelor										
		Costurile cu eșecuri ale proceselor de producție	250	55				P A			165	165
		Costuri erorile în procesele de producție	260	57,2			A	P			114,4	171,6
		Costul de prelucrare	220	48,4				P A			193,6	193,6
	Total		1000							651,2	767,8	
Perspectiva calității (280)	Îmbunătățirea calității procesului de producție	Erorile în procese	260	72,8				A	P		227,4	291,2
		Rata returnărilor în procesul de producție	250	70			A	P			140	210
		Uzura al tehnologiilor și echipamentelor de producție	220	61,6					P A		246,4	246,4
		Implementarea standardelor impuse pentru industria alimentară	270	75,6					P A		302,4	302,4
	Total		1000							907,2	1050	
Perspectiva tehnologiei și inovării (270)	Lansarea de 2 noi produse	Numărul de noi produse lansate în ultimul an	220	59,4			A	P			118,8	178,2
		Numărul de brevete și licențe create în ultimul semestru	210	56,7			P A				56,7	56,7
		Investiții în noi tehnologii și echipamente	200	54						P A	270	270
		Gradul de automatizare/ computerizare a producției	180	48,6					P A		145,8	145,8
		Productivitatea muncii	190	51,3						P A	205,2	205,2
Total		1000							796,5	855,7		
Perspectiva de personal și a învățării (230)	Creșterea gradului de calificare a personalului	Gradul de calificare a personalului din producție	255	68,85				A	P		206,55	275,4
		Nivelul de salarizare al muncitorilor	240	64,8					P A		194,4	194,4
		Programe de training pentru personalul din producție	265	71,55			A	P			214,65	286,2
		Echipa managerială în producție	240	64,8					P A		194,4	194,4
	Total		1000							810	950,4	
TOTAL			1000							3 164,9	3 623,9	

Pentru **procesul de livrare**, va fi construit un tablou cu patru axe, orientat în ultimă instanță, spre satisfacția clienților, cu obiective și indicatori aliniați la cei ai organizației și ai lanțului de distribuție. Conform scorului ponderat al tabloului de mai jos (tabel 4), **procesul de livrare** prezintă cel mai mare ecart între țintele stabilite și rezultatele din 2006. În cazul primei dintre axe, cea financiară, costurile de aprovizionare pot rămâne relativ la aceeași pondere. Pentru axa clienților, reducerea costurilor cu publicitatea și organizarea de promoții pentru produsele firmei va avea o creștere mai mică, decât cea scontată a bazei de clienți și la un nivel redus de fidelizare a acestora. Tot în axa clienților, un management slab la comenzilor a condus la neîndeplinirea țintei privind satisfacerea comenzilor față de clienți iar acest lucru se datorează, în cele mai multe cazuri lipsei de pregătiri a echipei de management al distribuție (in domeniul monitorizării și controlului procesului de distribuție), cum se arată în axa învățării și personalului și a lipsei programelor de perfecționare al personalului în departamentul de distribuție. Lipsa controlului și monitorizării activității de livrare a comenzilor se traduce prin clienți nesatisfăcuți și creșterea numărului de plângeri din partea acestora și deci la pierderea clienților și la costuri suplimentare cu managementul activității de returnare.

Tabel 4. Tabloul de bord al procesului de livrare

Axe	Obiective	Indicatori cheie	Ponderare	Interarhizare	Grad de maturitate	Scor ponderat S.C. ILDȚA SA
-----	-----------	------------------	-----------	---------------	--------------------	-----------------------------

					1	2	3	4	5	Actual A 2006	Plan P 2010
Perspectiva financiară (200)	Reducerea costurilor de returnare	Costul cu inventarul produselor finite	200	40				P A		160	160
		Costurile administrative ale contractelor și relațiilor cu clienții	150	30				A P		120	120
		Costurile de fidelizare ale clienților	200	40			A	P		120	160
		Costurile cu activitățile promoționale și discount	150	30			P A			90	90
		Costuri cu salarizarea forței de muncă	180	36			P A			108	108
		Costuri legate de activitatea de returnare	120	24			P A			72	72
	Total		1000						670	710	
Perspectiva clienților (350)	Creșterea gradului de satisfacție a clienților	Gradul de fidelizare a clienților	250	87,5		A	P			175	262,5
		Creșteri ale bazei de clienți	200	70			A	P		210	280
		Nivelul de satisfacere al comenzilor clienților	250	87,5			A	P		252,5	350
		Ciclul comenzii	100	35			P A			105	105
		Nivelul de răspuns la cerințele clienților	200	70			A P			210	210
		Total		1000						952,5	1 207,5
Perspectiva de personal și a învățării (250)	Creșterea gradului de motivare de personal	Gradul de calificare al personalului	200	50			P A			150	150
		Programe de training	200	50		A	P			100	150
		Gradul de motivare a personalului	220	55		A	P			165	220
		Abilitățile și calificarea echipei manageriale	380	95			P A			285	285
	Total		1000						700	805	
Perspectiva calității și tehnologiei (200)	Un mai bun management al comenzilor	Procentul de produse ne-conforme în livrări	250	50			A	P		150	200
		Procentul de clienți nesatisfăcuți	260	52			A	P		156	208
		Procentul de plângeri nerezolvate	260	52			A	P		156	208
		Uzura tehnologiei și echipamentelor de depozitare și livrare	230	46				A P		184	184
	Total		1000						646	800	
TOTAL			1000						2968,5	3522,5	

Tablourile de bord ale celor trei mari procese ale S.C. ILDTA SA sunt completate și monitorizate atent de echipa de management al procesului sau de responsabilul (managerul de proiect, „proprietarul” de proces) numit de echipa de conducere a organizației. Rezultatele fiecărui tablou de bord desfășurat al proceselor sunt apoi, introduse în tabloul de bord al firmei, de către directorul general sau echipa de conducere a organizației. Având în vedere faptul că întreprinderea este una mijlocie, dashboard-urile vor fi monitorizate lunar iar tabloul de bord (Scorecard-ul) general va fi modificat semestrial pentru a fi evitată completarea de informații redundante.

© Profesor Virgil POPA Ph. D

Tabelul 5. Tabloul de bord (SCORECARD) al S.C. ILDTA SA

Axe	Obiective strategice	Indicatori cheie de performanță (KPI)	Pondere	Ierarhizare Analitica	Nivel de maturitate					Scor ponderat S.C. ILDȚA	
					1	2	3	4	5	Actual A 2006	Plan P 2010
Perspectiva financiară (250)	Creștere a cifrei de afaceri cu 11%	Rata profitului	180	45			A	P		135	180
		Costurile de aprovizionare	190	47,5			P	A		142,4	142,5
		Creșterea vânzărilor	220	55					P	220	220
		Costul de producție	220	55				P	A	165	165
		Productivitatea muncii	190	47,5					P	190	190
	Total			1000						852,4	897,4
Perspectiva clienților (250)	1. creștere a cotei de piață cu 3%	Lansarea de noi produse	130	32,5		A	P			97,5	130
		Creșterea bazei de clienți	160	40			A	P		120	160
		Rata plângerilor	140	35			A	P		105	140
	2. Creșterea gradului de fidelizare a clienților	Creșterea gradului de promovare a produselor	130	32,5				P	A	97,5	97,5
		Creșterea gradului de fidelizare a clienților	150	37,5		A	P			75	112,5
		Rata de acoperire a comenzilor	140	35			A	P		105	140
		Timpul de răspuns	150	37,5				P	A	150	150
Total			1000						750	930	
Perspectiva internă (250)	Îmbunătățirea calității în producție	Gradul de inovare	180	45		A	P			90	135
		Rata de returnare a materiilor prime	180	45				P	A	135	135
		Returnări operaționale	140	35			A	P		105	140
		Implementarea standardelor de calitate conform specificațiilor industriei	200	50					P	200	200
		Numărul de contracte ferme cu partenerii	120	30				P	A	120	120
		Îmbunătățiri în durata ciclurilor de producție	180	45				P	A	135	135
		Total			1000						785
Perspectiva învățării și creșterii (250)	1. Creșterea numărului de programe de training al personalului	Creșteri ale gradului de calificare	100	25		A	P			50	75
		Calificarea și abilitățile echipei manageriale	160	40				P	A	120	120
		Programele de training	140	35		A	P			70	105
	2. Creșterea gradului de motivare a personalului	Nivelul de salarizare al angajaților	90	22,5				P	A	67,5	67,5
		Condițiile de muncă	120	30					P	120	120
		Metode de cointeresare a echipei de proiect	120	30			A	P		90	120
	3. Îmbunătățirea bazei tehnologice, de echipamente și programe	Investiții în tehnologii	130	32,5					P	130	130
		Uzura morală și fizică a tehnologiilor în	140	35					P	140	140

		producție									
	Total		1000							787,5	877,5
TOTAL				1000						3174,9	3569,9

Din analiza scorului ponderat al tabloului de bord la S.C. ILDTA SA se observă o amplificare a diferențelor între nivelul planificat și cel realizat de întreprindere. În cazul perspectivei clienților, problema de rezolvat, se referă la capacitatea redusă de lansare de noi produse pe piață care să atragă și să rețină clienții, numărul redus de programe publicitare și campanii promoționale care să conducă la o creștere a bazei de clienți și a fidelizării, dar și la lipsa unui control procedurat la procesului de livrare a comenzilor către clienți care să conducă la diminuarea nemulțumirilor din partea acestora. Perspectiva internă prezintă deficiențe majore în interesul pentru investirea în cercetare și inovare ca bază a procesului de producție, fapt ce conduce la competitivitate redusă pe produselor firmei pe piață. Perspectiva creșterii și învățării evidențiază probleme în zona gradului de calificare a personalului dar și în zona motivării acestuia prin programe de trainig și prin programul de salarizare.

O astfel de planificare, prin desfășurarea tabloului de bord pe marile procese ale organizației, va trebui întocmită și de către partenerul de proiect, adică de furnizorul S.C. Tonic General Com.

În urma analizei rezultatelor evaluării performanțelor celor două organizații cu ajutorul tabloului de bord general informațiile și datele vor fi transferate echipei de proiect trans-organizaționale (formată din reprezentanți ai celor doi parteneri, în amonte, pe lanțul de distribuție) care le va încorpora în tabloul de bord al lanțului. Astfel, echipa acestui proiect se va întâlni lunar pentru analiza rezultatelor tablourilor de bord generale ale ambelor organizații, iar pe baza acestei analize, echipa va actualiza nivelul indicatorilor din tabloul de bord al lanțului de distribuție/ aprovizionare și va studia diferențele dintre țintele acestor indicatori și nivelul realizat al acestora, urmând ca, pe baza acestor diferențe, echipa să propună și să fixeze soluții și proiecte de îmbunătățire pentru atingerea obiectivelor și țintelor ce nu au fost îndeplinite.