

## **TABLOUL DE BORD**

**ANTONOAIE CRISTINA**  
**UNIVERSITATEA "TRANSILVANIA" BRAȘOV**  
**Bdul. Eroilor, Nr. 29, Brasov - 500036**  
**Tel: +40 268 413 000**  
**Tehnologii ale informației și comunicații**

Managerul este persoana cea mai importantă dintr-o organizație deoarece de calitatea deciziilor sale depind în mod hotărâtor performanțele economice ale acesteia. Adoptarea deciziilor și inițierea de acțiuni pentru operaționalizarea deciziilor luate se realizează în condițiile unor provocări și presiuni din ce în ce mai intense, din interiorul și dinafara organizației.

Managerul are nevoie în permanență de informații, de aceea sistemul informațional trebuie să-și îndeplinească funcțiile ce îi revin în cadrul sistemului de conducere al organizației:

- funcția decizională, prin care furnizează informațiile necesare fundamentării și adoptării de decizii
- funcția operațională, prin care asigură necesarul de informații solicitat de aplicarea prin acțiuni concrete a fiecărei decizii în parte
- funcția de documentare, prin care contribuie la îmbogățirea volumului de cunoștințe la nivel de organizație.

Cantitatea de informații trebuie astfel dozată încât să faciliteze desfășurarea proceselor de management; este recomandată existența unui echilibru între lipsa de informații și excesul de informații, deoarece ele trebuie valorificate rapid pentru a nu se deteriora din punct de vedere calitativ.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcțiilor sistemului informațional necesită atenuarea sau eliminarea unor cauze care generează deficiențe majore, cum ar fi :

- filtrajul – modificarea intenționată a conținutului unei informații datorită intervenției pe parcursul tratării acesteia a unor persoane interesate în modificarea mesajului adresat beneficiarului
- distorsiunea – modificarea neintenționată a mesajului, ca urmare a diferențelor de pregătire a persoanelor implicate în transmiterea informațiilor, a folosirii de suporturi informaționale neadecvate ori a utilizării de mijloace necorespunzătoare în prelucrarea acestora
- redundanța – transmiterea acelorași informații, pe canale informaționale paralele, folosind modalități de prezentare diferite și având beneficiari diferiți
- supraîncărcarea circuitelor informaționale – dată de manifestarea redundanței și de nerespectarea caracterului piramidal al sistemului

informațional, se manifestă prin transmiterea unor informații care depășesc capacitatea de absorbție a acestora și provoacă o "sufocare" a managerilor și executanților cu informații nerelevante.

Contracurarea acestor disfuncționalități se poate asigura prin două modalități:

- îmbunătățirea calității informațiilor
- restructurarea de ansamblu a sistemului informațional

Se impune așadar transferul de la abordarea clasică a sistemului informațional ca furnizor de informații pentru beneficiari diferiți, amplasați în ipostaze ierarhice diferite la abordarea modernă, axată pe contribuția acestuia la satisfacerea nevoilor informaționale ale managerilor și executanților. Este deosebirea dintre eficiența și eficacitatea sistemului informațional. Eficiența solicită, mai ales, funcționarea sistemului cu efecte superioare eforturilor, în timp ce eficacitatea constă în generarea de rezultate superioare și satisfacerea cerințelor realizării obiectivelor. Tabloul de bord este, din acest punct de vedere, o importantă modalitate de amplificare a eficacității sistemului informațional.

La întrebarea : *Ce este un tablou de bord ?* putem răspunde la modul general astfel :

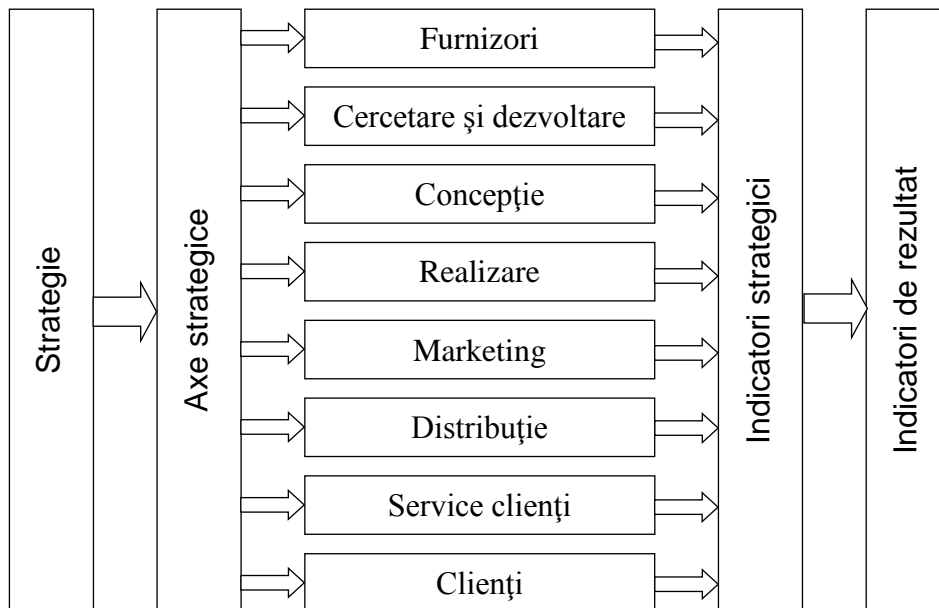
- Un tablou de bord este o modalitate de a selecționa, aranja și prezenta indicatorii astfel încât "dintr-o privire" să putem realiza o sinteză sau o sinoptică.
- Tabloul de bord reprezintă un instrument eficient de informare a conducerii deoarece permite o apreciere rapidă și complexă a tuturor activităților, precum și întrevăderea elementelor de perspectivă, pentru o mai bună orientare a managerului în adoptarea deciziilor.
- Tabloul de bord trebuie să cuprindă toate elementele necesare decidentului pentru adoptarea celor mai bune soluții, evidențiind fenomenele esențiale printr-un sistem adecvat de indicatori care să alcătuiască o imagine de ansamblu a activității întreprinderii.

Tipurile de informații care trebuie să se regăsească în tabloul de bord sunt informații cadru (care evidențiază sintetic activitatea în conformitate cu funcțiile întreprinderii și cu principalii indicatori ai planului de producție și ai bugetului de venituri și cheltuieli), informații cu caracter normativ (consum de resurse, randamente ale mijloacelor de producție), informații propriu-zise pentru conducerea operativă (care ilustrează o dinamică de desfășurare a proceselor de producție).

Pe parcursul unei consultări regulate a tabloului de bord, utilizatorul poate :

- să vizualizeze indicatorii într-o perspectivă globală;
- să realizeze o formă de prezentare pe gustul său
- să navigheze în domenii de date detaliate și să modifice structurarea acestora, să creeze propriile fișiere sau un sistem complementar individual de tip cifrat.

Un tablou de bord ar putea fi schematizat ca în figura de mai jos :



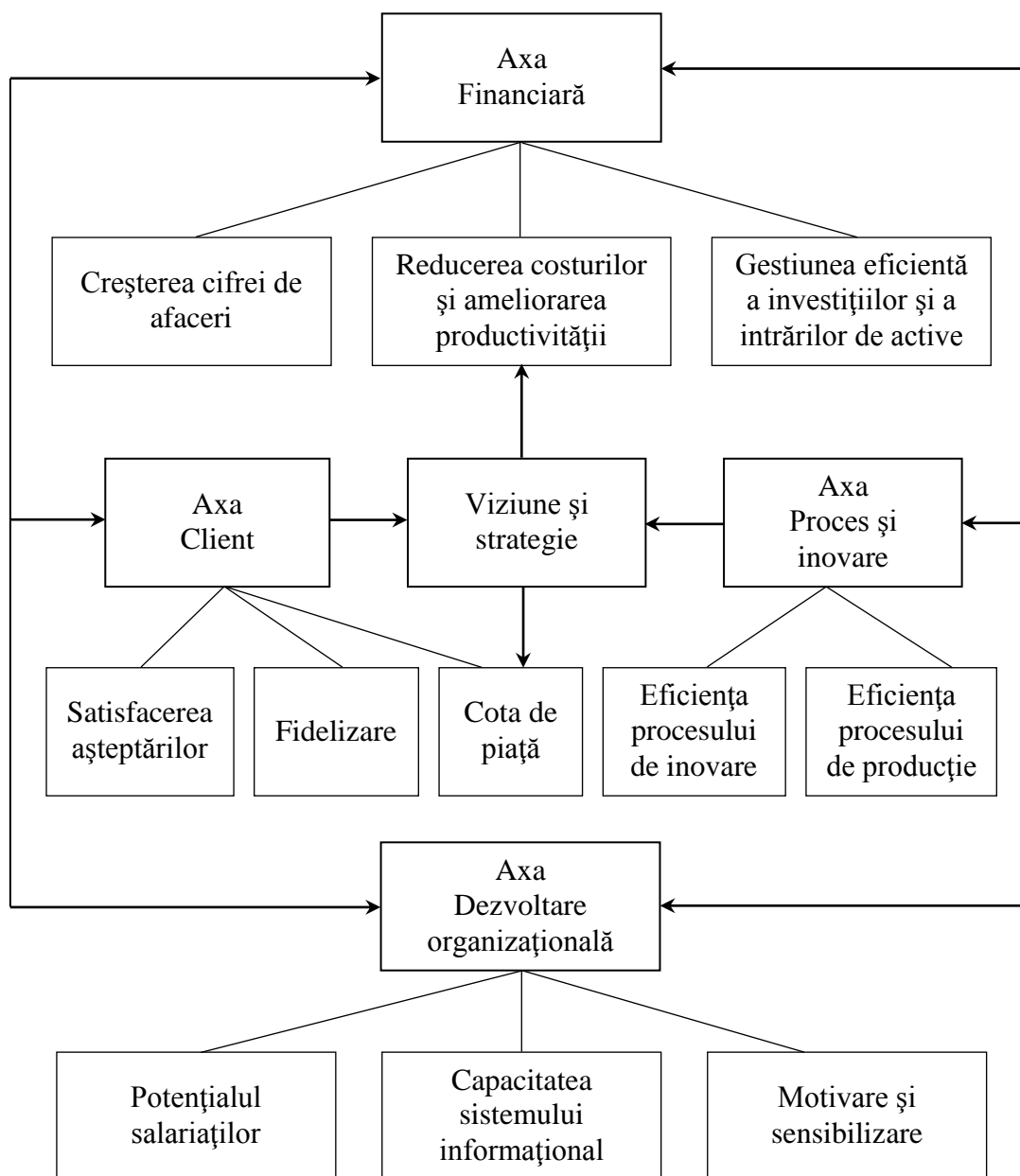
Diferitele tablouri de bord trebuie să schițeze un portret de ansamblu al fenomenului. În același timp, trebuie să permită accesul la detalii, deci să:

- identifice faptele și să elaboreze o perspectivă
- identifice tendințele și excepțiile
- fie critic și reactiv, să decidă rapid
- furnizeze un feed-back precis
- țină cont de proprii superiori

În ceea ce privește limitele tabloului de bord, trebuie să se țină cont că:

- nu este decât un ajutor pentru manager
- nu este decât o oglindă, un portret al situației
- nu înlocuiește managerul
- nu efectuează analize, nu dă diagnostice
- nu ia decizii.

Axele strategice sunt influențate de indicatori 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) :



În continuare voi prezenta o schiță a unui posibil tablou de bord al unei întreprinderi industriale, organizat pe următoarele module de raportare: sistem central, nomenclator articole, informații parteneri, contabilitate generală, contracte și comenzi, aprovizionare, desfacere, gestiune stocuri, plăți, încasări, mijloace fixe, personal-salarizare, producție, transporturi, **tablou de bord** (cel care realizează sinteza tuturor informațiilor din celelalte module și constituie suportul pentru luarea deciziilor).

## **Tablou de bord**

Modulul oferă suportul necesar evaluării situației financiare a organizației precum și identificarea punctelor critice din activitatea comercială a acesteia.

Pe lângă situația la zi a celor mai reprezentativi indicatori economici, modulul oferă și posibilitatea comparării lor în timp, detaliat pe zile, săptămâni, luni, sau prin compararea unei anumite valori dintr-o perioadă curentă cu perioadele similare din ultimii ani.

Rapoartele sunt prezentate în format tabelar și grafic, utilizatorul având posibilitatea de a selecta tipul de grafic care i se pare cel mai reprezentativ pentru raportul solicitat.

În plus față de celelalte module de raportare, *Tabloul de Bord* necesită și:

- specificarea unor Criterii de comparație
- specificarea unui Mod de detaliere
- un Mod de afișare pentru specificarea tipului de grafic dorit.

Rapoartele prezentate în cadrul modulului pot fi organizate pe secțiuni distincte:

- „Astăzi”
- Financiar
- Comercial
- Producție
- Personal
- Simulare.

*Tabloul de Bord* oferă o imagine cumulată, sintetică a activității, în timp ce modulele de raportare merg până la nivel de detaliere pe tranzacție economică. Modulul oferă posibilitatea analizei grafice în timp a evoluției organizației, precum și simularea activității sale în viitor.

Rapoartele sunt grupate pe secțiuni:

- „Astăzi” - pentru afișarea rapidă a cifrelor așteptate pentru ziua curentă:
  - încasările și plățile previzionate
  - comenzile scadente și livrările de onorat
  - situația Cash Flow-ului previzionat pentru ziua curentă, comparat cu cel efectiv realizat până la momentul generării raportului.
- Financiar - pentru obținerea celor mai reprezentativi indicatori financiari:
  - volumul plăților și încasărilor, situația veniturilor și cheltuielilor
  - topul celor mai mari datornici
  - o serie de indicatori de analiză economică: lichiditatea, cifra de afaceri, tabloul soldurilor intermediare de gestiune, indicatori de rentabilitate, situația bugetelor.
- Comercial - grupează cei mai importanți indicatori din zona activității comerciale:
  - topul celor mai importanți clienți și furnizori

- volumul vânzărilor și cumpărărilor analizat pe perioade, perioadă medie de recuperare a creanțelor/plată a furnizorilor, evoluția stocurilor de materii prime și/sau mărfuri.
- Producție - pentru identificarea situației activității producției:
  - evoluția în timp a volumului producției
  - structura costurilor de producție.
- Personal - pentru obținerea unui număr de situații sintetice referitoare la activitatea de personal, schema organizatorică a companiei, structura cheltuielilor cu personalul.
- Simulare - permite realizarea de simulări economice pe baza modificării ipotetice a anumitor indicatori.

Rapoartele sunt organizate pe diferite nivele de analiză, comparație și detaliere:

- Utilizatorul poate opta pentru varianta cumulată sau detaliată a unui raport, în funcție de gradul de rafinare dorit. Cumularea se poate face, în funcție de raport, fie la nivel de filiale, fie la nivel de valute, fie la nivelul perioadelor selectate.
- În ceea ce privește posibilitatea de analiză în timp a evoluției unui anumit indicator, rapoartele se pot genera în timp:
  - Prin detalierea perioadei de analiză la nivel de zile/săptămâni/luni/ani. Acest tip de detaliere permite surprinderea influenței unui număr foarte mare de factori în activitatea companiei
  - factori sezonieri, creșterea/scăderea prețurilor la un moment dat, efectul campaniilor publicitare, lansarea unui nou produs/serviciu
  - prin compararea datelor din perioada de analiză cu perioadele similare din ultimii „n” ani. Acest tip de analiză permite în special surprinderea influenței factorilor sezonieri în activitatea organizației.

Managerul este persoana cea mai importantă dintr-o organizație deoarece de calitatea deciziilor sale depind în mod hotărâtor performanțele economice ale acesteia.

Managerul are nevoie în permanență de informații, de aceea sistemul informațional trebuie să-și îndeplinească funcțiile ce îi revin în cadrul sistemului de conducere al organizației.

Tabloul de bord reprezintă un instrument eficient de informare a conducerii deoarece permite o apreciere rapidă și complexă a tuturor activităților, precum și întvederea elementelor de perspectivă, pentru o mai bună orientare a managerului în adoptarea deciziilor. El trebuie să cuprindă toate elementele necesare decidentului pentru adoptarea celor mai bune soluții, evidențiind fenomenele esențiale printr-un sistem adecvat de indicatori care să alcătuiască o imagine de ansamblu a activității întreprinderii.