

EFICIENȚA INDICATORILOR KPI ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎNTREPRINDERII

EFFICIENCY OF KPI INDICATORS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

GRAUR Anatol, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice a Moldovei
contprof@yahoo.com
JIERI Nicolai, masterand, Școala Masterală,
Academia de Studii Economice a Moldovei
jierinicolai@gmail.com

MIHAILA Anastasia, drd., Școala Doctorală, USM
Mihaila.anastasia@yahoo.com

Abstract: *In the article, authors have propose to reveal more detail indicators KPI (Key Performance Indicators), implementation of this system within the economic entity, and not at least the benefits that their calculation can bring. At the final there is present a study case, in order to create the possibility of assessing the cost versus effectiveness of this system.*

Keywords: *key performance indicators, risk, management, strategy, evaluation, objectives, efficiency, improvements, development, implementation, goals, income statement, balance sheet.*

Introducere. În ultimii ani, lumea afacerilor a asistat la o adevărată explozie a conceptului de performanță. Majoritatea entităților, angajate într-o competiție acerbă, afirmă că vor să-și îmbunătățească performanța și să implementeze metode de măsurare a nivelului de performanță obținută.

Performanța activității unei entități se reflectă în rezultatele pe care le obține aceasta, eficiența fiind măsurată față de obiectivele strategice și operaționale. Managementul performanței este ceea ce fac entitățile pentru a avea mai mult succes și pentru a se poziționa în fața concurenților.

Reieșind din obiectivele și strategiile pe care o entitate și le stabilește performanța poate fi:

- ✓ **performanța cantitativă** în toate exprimările sale posibile (*profit, cifra de afaceri, piața, vânzări, lichiditate, costuri, numărul de contracte etc.*) sau
- ✓ **performanța calitativă** - comportamente solicitate pentru atingerea performanței (*nivel de atingere a gradului de satisfacție a clienților, calitatea produselor etc.*).

Rezultatele cercetării. În literatura de specialitate au fost prezentate de mai mulți autori definiția noțiunii de performanță. După Tannenbaum, R., Shimdt, H. „Gradul în care o entitate, ca un sistem social, cu anumite resurse și mijloace, își realizează obiectivele”¹⁸, în viziunea autorilor Lavalette G., Niculescu M. performanța este „o stare de competitivitate a entității, atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență care îi asigură o prezentă durabilă pe piață”¹⁹, iar Lebas, M., în lucrarea „*Revue Française de Comptabilité*” definește performanța astfel „ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat”²⁰.

¹⁸ Tannenbaum, R., Shimdt, H., *How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, 2009, p.133*

¹⁹ Lavalette G., Niculescu M., *Les strategies de croissance, Editura d'Organization, Paris, 1999, p.228*

²⁰ Lebas, M., *Oui, il faut définir la performance, Revue Française de Comptabilité, No.226, 1995, pp.67-68.*

Indicatorii de performanță sunt definiți generic ca măsurători prin care conducerea, managementul și investitorii pot să evalueze performanța afacerii pe termen mediu și lung și care asigură comparabilitate între diverse industrii, în dinamică.

În figura 1 sunt prezentați tipurile indicatorilor de performanță în funcție de nivelul la care aceștia sunt aplicați.



Figura 1. Structura indicatorilor de performanță după nivelurile de aplicare

Sursa: elaborat de autori

Performanța strategică, operațională, la nivel de echipă sau individuală este un obiectiv major al oricărei entități. Pentru a putea aprecia în ce măsură obiectivele entității sunt atinse și strategiile de afaceri sunt eficiente, este absolut necesar definirea unui sistem integrat de indicatori de performanță care să ne poată caracteriza, în orice moment, dacă afacerea merge în direcția dorită sau nu.

Indicatorii operaționali oferă informații asupra performanțelor individuale relaționate de procese, activități, produse, specificații, proceduri, eficiența.

Indicatorii manageriali oferă informații managementului cu referire la disponibilitatea resurselor, planificare vs. efort, cost la venit vs. buget.

Indicatorii strategici oferă informații conducerii unei entități referitor la raportul profit vs. capitalul investit, risc vs. oportunitate, profit la active utilizate, cifra de afaceri, cota de piață, preț acțiuni, satisfacția angajaților și satisfacția clienților.

Performanța nu este un scop în sine, ci vectorul care duce la rezultate. Rezultatele depind de nivelul de performanță la care evoluează angajații oricărei entități.

Indicatorii KPI sunt instrumente ce oferă posibilitatea de cuantificare a realizării unui rezultat, oferind vizibilitate în raport cu performanța indivizilor, echipelor, departamentelor și entităților, permițând factorilor de decizie să ia măsuri în vederea realizării obiectivelor dorite. Alegerea indicatorilor KPI relevanți pentru o entitate ține cont de numeroși factori:

- ✓ **obiectivele strategice** (cifra de afaceri, profit, costuri – dezvoltare intensivă sau extensivă);
- ✓ **temporizarea activității** (orientare pe termen lung sau „quick win”- obținere de profit imediat);
- ✓ **profilul entității** (servicii, producție, distribuție);
- ✓ **situația actuală pe curba dezvoltării entității** (creștere, maturitate, declin), inclusiv stilul de management practicat în entitate.

În acest context, menționăm faptul realizat prin studiul întreprins de James Henderson (profesor Management strategic IMD Laussane), precum că entitățile aflate în faza de organizare vor urmări cu precădere indicatori cheie de performanță legați de creșterea cifrei de afaceri, gradul

de penetrare pe piețe noi, numărul de clienți activi, dezvoltarea canalelor de vânzări și distribuție, dezvoltarea personalului²¹.

Entitățile aflate în faza de dezvoltare își vor orienta setul de indicatori cheie de performanță în zona profitului pe capitalul investit, a profitului operațional și marginal, a valorii economice adăugate.

În cele din urmă, entitățile mature se vor concentra asupra indicatorilor legați de fluxul de numerar, capacitatea de plată, investiții/dezinvestiții, gradul de creștere organică.

În figura de mai jos, delimităm câteva constatări purtătoare de avantaje în ceea ce privește aplicarea KPI.

<i>Perspectivă</i>	<ul style="list-style-type: none"> • indică starea de sănătate, progresul și/ sau succesul strategiei organizației, proiectelor acesteia, proceselor în desfășurare sau departamentelor de furnizare de servicii
<i>Focus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • se concentrează pe un anumit aspect, sunt relevanți, măsurabili, repetabili și consistenți
<i>Evaluare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • măsurarea factorilor critici de succes
<i>Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • contribuie la procesul decizional pentru managementul performanței
<i>Strategia de implementare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dezvoltă o legătură puternică între strategia concepută și inițiative / activități

Figura 2. Obiecte de avantaje ale implementării sistemului de KPI

Sursa: *elaborat de autori*

Dacă e să ne întrebăm de ce este nevoie implementarea sistemului de KPI și care sunt punctele tari ale acestora în comparație cu alți indicatori și metode de stabilire a performanței, atunci conchidem următoarele **avantaje**:

- ✓ Angajații și managerii entității **pot vedea strategiile generale de grup** - înțelegând modul în care obiectivele lor individuale se încadrează în obiectivele de afaceri ale entității, astfel în cât angajații se simt plini de energie, aducând plus valoare și succes entității;
- ✓ **Crearea sistemului de împărțire a responsabilității**, prin „cascadarea” obiectivelor stabilite cu alte persoane;
- ✓ **Se îmbunătățește nivelul de comunicare între manageri și angajați** - prin evaluarea îndeplinirii indicatorilor KPI, angajatul va primi sfaturi și indicații referitoare la modalitățile de realizare a indicatorilor stabiliți;
- ✓ **Crearea unui mediu deschis și comunicativ**, inclusiv feedback-ul de calitate în ceea ce privește obiectivele și progresul.

În același timp, implementarea sistemului de indicatori KPI poate constitui un **dezavantaj** pentru întreprindere în cazul în care nu este urmărit procesul de îndeplinire/realizare a acestora.

²¹ <https://books.google.md/books?id=James+Henderson+management+strategic>

Astfel, trebuie să se evalueze dacă indicatorii sunt îndepliniți de către angajați la nivel de entitate sau în comparație cu concurenții. Indicatorii trebuie periodic revizuiți și adaptați la condițiile existente cum ar fi: *modificări în economie, lansare de produse sau din orice alt motiv care influențează capacitatea ca indicatorii să fie îndepliniți.*

În forma sa cea mai simplă, un indicator KPI este o modalitate de măsurare și de înțelegere a nivelului de performanță a entității sau departamentului. Un bun indicator KPI ar trebui să acționeze ca o busolă, ajutând managementul și echipa sa să înțeleagă dacă sunt pe calea de ași atinge obiectivele strategice. Pentru a fi eficient, un indicatorii KPI trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- ✓ să fie bine definiți și măsurabili;
- ✓ să fie detaliat comunicați în cadrul întreprinderii;
- ✓ să fie esențiali întru atingerea obiectivelor;
- ✓ să fie aplicabili pentru activitatea desfășurată.

În figura 3, sunt prezentate etapele de implementare a acestui sistem în cadrul entității.

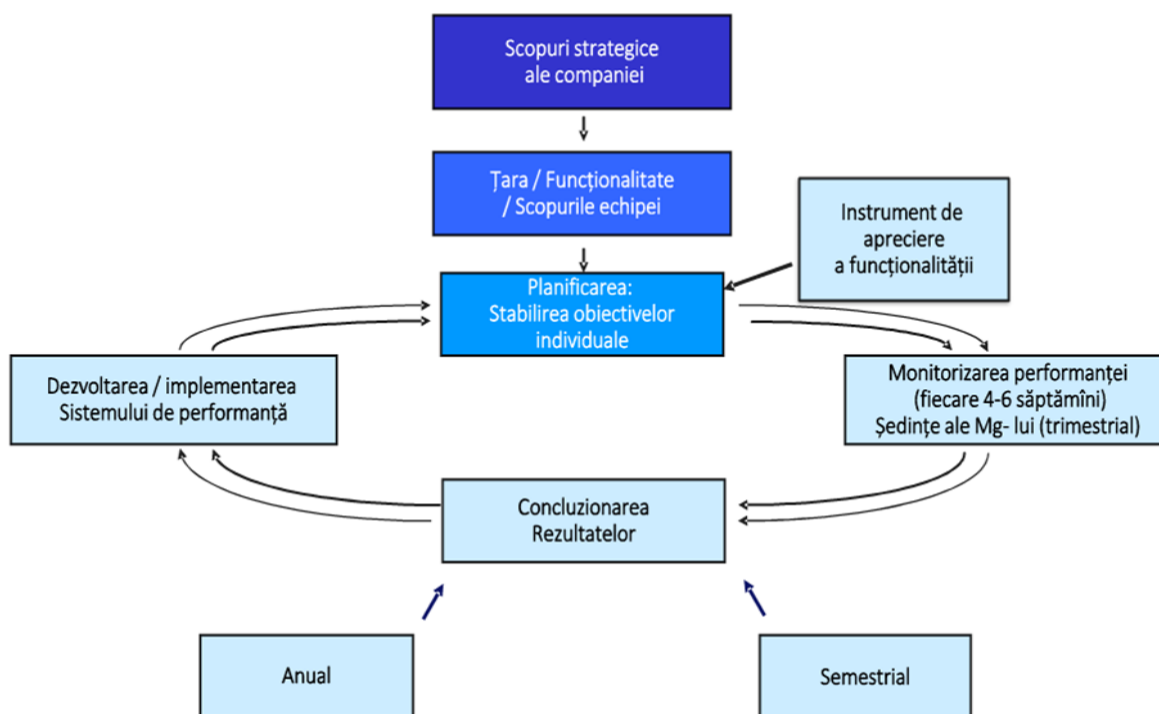


Figura 3. Etapele de implementarea a indicatorilor KPI în cadrul entității

Sursa: elaborat de autori

Analizând figura de mai sus, constatăm importanța majoră și implicarea personalului la fiecare etapă de implementare a indicilor KPI în cadrul entității. În cele mai multe entități, anume angajații reprezintă cea mai mare cheltuială, dar în același timp, și cel mai valoros activ. Cele mai multe obiective nu sunt atinse prin eforturile unei singure persoane, ci de mai multe persoane într-o varietate de departamente, în întreaga entitate. Specialiștii în domeniul managementului performanței susțin că anume împărțirea responsabilității realizării indicatorilor aleși între diferite nivele ale entității creează efectul de „responsabilitate comună”, care este vital pentru succesul acesteia. Astfel,

entitatea folosește indicatorii de performanță cheie ce sunt fundamentali pentru a analiza și de a urmări performanța bazată pe decizii strategice esențiale în ceea ce privește personalul și resursele.

În economia durabilă, indicatorii KPI își extind efectul și sunt aplicabili în diferite departamente, cum ar fi: *producere, logistică, marketing, vânzări, resurse umane, financiar etc.* Însă problema apare în momentul în care entitatea trebuie să aleagă din multitudinea de indicatori, pe cei potriviți activității desfășurate. Cel mai bun mod de a realiza acest lucru este prin cercetarea și înțelegerea unora dintre cei mai importanți KPI indicatori. În acest fel, vom putea avea o mai bună înțelegere a acelor care sunt specifici industriei și cei care nu ne vor fi de folos.

În tabelul de mai jos, sunt prezentate câteva tipuri de obiective ale departamentelor de logistică și producere din cadrul entității, în baza cărora urmează stabilirea indicatorilor KPI.

Tabelul 1. Obiective stabilite în cadrul departamentelor de producere și logistică

Producere		Logistică	
1.	Asigurarea calității produselor fabricate	1.	Distribuirea comenzilor fără întârzieri
2.	Suplinirea volumelor necesare	2.	Gestionarea efectivă a stocurilor
3.	Controlul costurilor (fixe, variabile)	3.	Control asupra costurilor de distribuire

Sursa: elaborat de autori

Astfel, analizând obiectivele de mai sus, entitatea va încerca să-și identifice KPI-urile relevante. Este evident faptul că ceea ce ține de costuri, ca obiectiv major va fi reducerea acestora, prin optimizarea costurilor. Însă este important de menționat că în practica economică, această optimizare trebuie să aibă loc prin respectarea condițiilor principiului „ceteris paribus”, adică să nu se modifice alți indicatori în același timp cu costurile, cum ar fi volumul produselor fabricate sau indicatori de calitate ai acestora. Distribuirea comenzilor trebuie să fie efectuată la timp, în condiții contractuale prestabilite, în cantitățile corespunzătoare. Gestionarea stocurilor ține de eficiența evidenței, dar și funcționalitatea procedeeleor de evaluare și desfacere.

Principiul de bază în selectarea indicatorilor KPI în cadrul grupului este „cascadarea” acestora, prin impunerea, în primul rând, a unor indicatori generali la nivel de entitate, după care are loc desfășurarea acestora pe diverse nivele. Prin stabilirea indicatorilor generali se permite alinierea tuturor entităților din cadrul grupului și comparabilitatea acestora între ele sau cu alte entități concurente.

Având în vedere importanța majoră a sistemelor de indicatori de performanță pentru succesul unei afaceri, în conformitate cu cele expuse anterior, autorii au efectuat o cercetare în cadrul entității Efes Vitanta Moldova Brewery (*în continuare EVMB*) cu scopul identificării tipurilor de KPI utilizați, calculul acestora, precum și urmărirea realizării acestora la nivel individual, de departament și entitate.

Principalul obiectiv al studiului a fost acela de a identifica proporția în care entitatea definește, implementează și utilizează sistemul de management al performanței, astfel încât să beneficieze de un instrument managerial în luarea deciziilor.

Deci, pentru anul 2015 și anul 2016, entitatea EVMB a avut stabilite la nivel de entitate patru indicatori KPI, fapt prezentat în următorul tabel:

Tabelul 2. Indicatorii KPI ai EVMB

KPI	Mod de calcul	Nivel de apreciere
1. Volumul vânzărilor	Mii litri vândute	Maxim
2. EBITDA (<i>Earnings before interest, tax, depreciation and amortization</i>)	Operational Profit + Interest + Income Tax + Depreciation + Amortization	Maxim
3. EBIT (<i>Earnings Before Interest and Tax</i>)	Operational Profit + Interest + Income Tax	Maxim
4. FCF (<i>Free cash flow</i>)	Net Income + Depreciation - Change in Working Capital – Capital Expenditures + Proceeds from sales of PPE	Maxim

Sursa: elaborat de autori

Rezultatele studiului sunt prezentate în tabelul 3.

Tabelul 3. Realizarea Indicatorilor KPI, în perioada 2015-2016

KPI	Unitate de măsură	Buget		Efectiv		Realizare efectivă		Abatere absolută	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016	Buget	Actual
Volume	mii litri	79.535	68.523	79.624	70.048	100,11%	102,23%	-11.012	-9.576
EBITDA	mii MDL	-	151.338	-	173.679	-	114,76%	-	-
EBIT	mii MDL	50.077	-	55.956	-	111,74%	-	-	-
Free Cash Flow	mii MDL	117.439	82.628	135.826	117.444	115,66%	142,14%	-34.811	-18.382

Sursa: elaborat de autori în baza Rapoartelor privind calcularea KPI - Efes Vitanta Moldova Brewery

Analizând datele prezentate concluzionăm, că pentru perioadele 2015 - 2016, entitatea și-a îndeplinit obiectivele strategice ce țin de indicatorii KPI planificați spre realizare. Cu toate acestea, observăm o scădere semnificativă a volumului vânzărilor planificat și respectiv pentru indicatorii rezultativi planificați. *Factorii ce au influențat asupra acestor rezultate planificate au fost migrația intensă din Republica Moldova în ultimii ani, apariția noilor producători de bere, ceea ce a dus la creșterea competitivității, dar și majorarea importului de bere.*

Dacă e să ne referim la importanța utilizării indicatorilor, de mai sus, cu siguranță unul din criteriile principale de selecție este **asigurarea comparabilității** între entitățile ce activează în același gen de industrie. Anume, așa indicatori ca **EBITDA** sau **EBIT**, permit înțelegerea capacității unei entități de a genera fluxuri de numerar pentru acționarii săi și nemijlocit pentru evaluarea performanței operaționale a entității analizate.

Free Cash Flow-ul sau Fluxul net de mijloace bănești este un indicator ce permite efectuarea analizelor cu privire la intrările și ieșirile de mijloace bănești din entitate și să găsim cauzele pentru care acestea au fost mai mari sau mai mici decât sumele așteptate.

Indicatorii descriși mai sus au devenit foarte populari, pe plan internațional și actuali pentru grupul Anadolu Efes, din care face parte și entitatea analizată. Anume acești indicatori permit

consolidarea și compararea rezultatelor și performanțelor obținute de către entitățile din cadrul grupului.

După cum s-a mai menționat anterior, urmând principiul de „cascadare” a obligațiilor, pe lângă indicatorii KPI generali ai entității, aceasta își mai stabilește și KPI pe departamente și pe angajați individual.

În tabelul de mai jos, este oferită informația privind indicatorii KPI pe departamente, la rândul lor, aceștia pot fi detaliați și repartizați pentru fiecare angajat în parte. În mod normal se va considera realizat un KPI al managerului de departament și al întreg departamentului atunci când fiecare angajat va contribui la realizarea indicatorului planificat, ceea ce denotă ideea de echipă și de realizare a obiectivelor în grup.

Rezultatele studiului relevă fără dificultate modul de determinare a indicatorilor KPI atribuiți departamentelor.

Tabelul 4. Lista indicatorilor KPI pe departamente (fragment)

NR	KPI indicatori - Contul de Profit și Pierderi	2016 Actual	Buget	Realizarea	Financiar	Resurse Umane	Marketing	Dep. Tehnic	Vânzări
1	Volume (mLt)	70,0	74,7	● -6,3%					✓
2	Net sales, mMDL	640,7	702,1	● -8,7%					✓
3	Net sales/per Lt, MDL	9,1	9,4	● -2,6%			✓		
4	COGS, mMDL	342,3	415,2	● -17,6%				✓	
5	COGS/per Lt, MDL	4,9	5,6	● -12,0%				✓	
6	OPEX, mMDL	212,12	223,5	● -5,1%	✓				
7	OPEX Margin	34,1%	31,8%	● 2,3 pp	✓				
8	Sales OPEX, exc. Salary, Vehicles mMDL	29,5	29,4	● 0,3%					✓
9	HR OPEX + Total vehicles, mMDL	21,0	22,0	● -4,7%		✓			
10	Salary Expenses, mMDL	91,8	100,6	● -8,7%		✓			
11	Marketing OPEX excl. Salary, mMDL	32,6	32,8	● -0,5%			✓		
12	Supply Chain OPEX+COGP, mMDL	101,8	108,8	● -6,4%				✓	
13	EBITDA Margin, %	27,1%	24,3%	● 2,8 pp	✓				
Indicatori KPI - Balanța Contabilă									
14	Account Receivables, mMDL	69,0	76,6	● -9,9%					✓
15	Inventories turnover days (YE)	92,3	77,9	● -14,5				✓	
16	Account Payables, mMDL	63,3	63,1	● 0,2				✓	
17	Vacation pay liability, mMDL	-446,9	1.124,0	● -139,8%		✓		✓	

Sursa: elaborat de autori în baza Rapoartelor privind calcularea KPI - Efes Vitanta Moldova Brewery

Descifrarea indicatorilor prezentați în tabel se regăsește Anexa 1

Privind sistemul implementat și politica la nivel de grup a EVMB, acești indicatori sunt stabiliți direct pentru managerii departamentelor. Observăm, că indicatorii stabiliți pot fi calculați, atât în baza Contului de Profit și Pierdere (*Situația de profit și pierdere*), cât și în baza Bilanțului. Indicatorii sunt selectați și atribuiți ținând cont de specificul fiecărui departament în parte, cât și de gradul în care o persoană poate influența modificarea acestuia.

De exemplu, dacă e să ne referim la indicatorul *Inventories turnover days (YE)* – Numărul de zile de rotație a stocurilor (la sfârșitul anului), acest indicator a fost atribuit directorului departamentului tehnic, deoarece anume acest departament gestionează nivelul și volumul stocurilor. Astfel, obiectivul de bază fiind asigurarea unei gestiuni eficiente a acestora, asigurând disponibilitatea de materiale pentru entitate, dar și evitarea acumulării în exces a acestora.

Concluzie. Este necesar de reținut, că oricât de capabil ar fi un angajat, el nu poate să ocupe toate funcțiile și să-și asume toate obligațiile posibile. În acest context, subliniem ideea și principiul „responsabilităților în cascadă”, unde, de exemplu, acei 3 KPI ai managerului departamentului financiar, vor fi preluați de subalternii acestuia, care într-un mod direct sau indirect vor contribui la realizarea KPI-ilor departamentului, ca în final, toți indicatorii comasați să genereze

realizarea acelor indicatori KPI ai entității EVMB: *Volume, EBIT și Free cash flow*.

Anume împărțirea obiectivelor entității permite alinierea și concentrarea întregului personal spre atingerea strategiei generale. Acest lucru asigură și faptul ca toți angajații să fie axați pe obiectivele cheie. Traducerea obiectivelor strategice la nivel înalt în obiective clare pentru fiecare angajat în parte creează o linie de vizibilitate transparentă - de sus în jos și de jos în sus, astfel încât fiecare individ înțelege modul în care acțiunile lor de zi cu zi contribuie la succesul de ansamblu al entității. Acest lucru permite angajaților să dezvolte obiective care se leagă de strategiile acesteia, înțelegerea strategiei de conducere, generatoare de angajament și insuflarea responsabilității personale.

Din cercetarea realizată, în acest articol, am încercat să confirmăm importanța indicatorilor KPI, modul de implementare, precum și beneficiile ce deriva din existența unui sistem de măsurare a performanței. Cu toate acestea, nu trebuie de exclus acea condiție eternă a economiei durabile, că la implementarea unui nou procedeu, unei noi tehnici trebuie mereu de avut în vedere că acest fenomen să poarte mai multe avantaje economice, decât costuri.

Referințe bibliografice:

1. Tannenbaum, R., Shimdt, H. *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review, 2009;
2. Lavalette G., Niculescu M. *Les strategies de croissance*, Editura d'Organization, Paris, 1999;
3. Lebas, M. *Oui, il faut définir la performance*. Revue Française de Comptabilité, No.226, 1995;
4. Hendersaon J., *Strategic Management*, Lausanne University, disponibil: <https://books.google.md/books?id=James+Henderson+management+strategic>;

Anexa 1

Lista Abrevierilor

1. **Net sales** - Venit din vânzări;
2. **COGS** - Costul produselor vândute;
3. **OPEX** - Total cheltuieli operaționale;
4. **OPEX margin** - Total cheltuieli operaționale/Venit din vânzări;
5. **Sales OPEX, exc. Salary, Vehicles** - Cheltuieli ale departamentului de vânzări, excluzând salariile și cheltuielile de transport;
6. **HR OPEX + Total vehicles** - Cheltuieli ale departamentului resurse umane, incluzând cheltuielile de transport;
7. **Salary Expenses** - Cheltuieli salariale;
8. **Marketing OPEX excl. Salary** - Cheltuieli de Marketing, excluzând salariile;
9. **Supply Chain OPEX+COGP** - Cheltuielile departamentului Tehnic, incuznd costurile produselor vândute;
10. **Account Receivables** - Creanțele;
11. **Inventories turnover days (YE)** - Numărul de zile de rotație a stocurilor (la sfârșitul anului);
12. **Account Payables** - Datoriile curente;
13. **Vacation pay liability** - Rezerve privind concediile.