

OPTIMIZAREA STRUCTURII BSC PENTRU FIRMELE DIN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ

Veronica GROSU, dr. hab., prof. univ., USV, Suceava, România

e-mail: doruveronica@yahoo.it

Simona ANDRONIC Corina, student, USV, Suceava, România

Abstract. Scopul lucrării *Optimizarea structurii BSC pentru firmele din industria farmaceutică* este de a îmbunătăți modelul de BSC (Balance Scorecard), propus de David N. Norton și Robert S. Kaplan prin reconsolidarea (întărirea) pilonului care include informații de natură financiară.

Lucrarea de față prezintă principalii indicatori prin care poate fi evaluată și analizată performanța financiară a entităților economice. În vederea realizării acestui studiu au fost necesare informații financiar-contabile preluate din raportările anuale ale firmelor top 10 din România ce își desfășoară activitatea în domeniul farmaceutic. În urma prelucrării datelor de pe site-ul www.listefirme.ro, putem preciza că am reușit să demonstrăm cât de importantă este perfecționarea actualelor instrumente de măsurare a performanței.

Cuvinte cheie: BSC (Balance Scorecard), performanță, KEY (indicatori cheie de performanță)

Cod JEL. M41; M11

1. Introducere

În conjunctura economică în care competiția a devenit tot mai acerbă/strânsă aproape în orice segment de piață și mecanismele globalizării nu fac altceva decât să-i elimine pe cei mai puțin pregătiți, altfel spus pe cei care au puține șansă de reușită, un rol esențial îi revine performanței.

Într-o abordare modernă, performanța include/admite ideea de a crea valoare, ca atribut caracteristic acestui concept, ce este privit din perspectiva tuturor participanților implicați în viața unei entități/societăți.

Industria farmaceutică s-a dovedit de-a lungul timpului a fi o industrie unică și cu o evoluție spectaculoasă/impresionantă, capabilă să facă față unui (eventual) viitor provocator, deoarece nevoia de medicamente va persista tot timpul, chiar dacă niciunul dintre noi nu-și dorește acest lucru. Producătorii și comercializării de medicamente au știut și știu acest lucru, tot ce le rămâne de făcut este să urmărească să fie performanți.

Datorită acestui considerent, în cadrul lucrării intitulate ”Optimizarea structurii BSC pentru firmele din industria farmaceutică”, mi-am propus să efectuez o analiză prin care să scot în lumină/evidență modul prin care firmele supuse analizei au ajuns să fie performante.

Importanța temei constă în a arăta dacă performanța obținută de fiecare din cele zece firme este datorată eforturilor proprii sau este realizată cu ajutorul unor surse externe/rapide, cum sunt creditele, ce le ajută în timp relativ scurt să se claseze pe unul din locurile fruntașe în activitatea pe care o desfășoară.

Obiectivul principal al lucrării de față se bazează pe aprecierea performanței financiare a entităților economice care își desfășoară activitatea în industria farmaceutică (comercializarea de medicamente) la nivel național, prin intermediul principalilor indicatori, cum ar fi: *cifra de afaceri, profitul brut, profitul net și gradul de îndatorare*. În vederea realizării acestui obiectiv au fost selectate zece firme, iar datele necesare aprecierii performanțelor au fost preluate de pe site-ul www.listafirme.ro, fiind apoi prelucrate.

2. Metodologia cercetării

Această parte a lucrării s-a bazat pe construirea bazei de date formate din primele zece firme top din industria farmaceutică, pentru care am selectat principalii indicatori de performanță, anume: cifra de afaceri, profitul brut și profitul net. În vederea realizării scopului propus au fost selectați și indicatori care reflectă soliditatea financiară, aici făcând referire la gradul de îndatorare, care a fost calculat ca și raport între capitalurile proprii și datorii.

Metodele de cercetare uzitate în cadrul acestei lucrări sunt: creerea eșantionului, formată din primele 10 firme (folosită pentru datele obținute de la firmă pe anumite perioade de timp în vederea detașării concluziilor referitoare la fenomenul cercetat), analiza comparată (pentru a studia nivelul realizat al indicatorilor, față de nivelul înregistrat de aceeași indicatori în anii anteriori) și analiza interpretativă, care presupune evidențierea evoluției structurii indicatorilor supuși analizei. Analiza interpretativă este considerată una din cele mai eficiente metode de a prezenta performanța unei entități.

Elaborarea lucrării a urmărit atingerea obiectivului stabilit, evidențiind acțiunile întreprinse în scopul realizării unei cercetări de tip cantitativ îmbinată în mod eficient cu cea de tip calitativ în vederea realizării scopului propus.

Stadiul actual al cunoașterii

Referitor la stadiul cunoașterii, ”conceptul de performanță a cunoscut o evoluție remarcabilă, astfel că, dacă până în perioada anilor 1950 toate definițiile și referirile ne duceau cu gândul la măsuri financiare ale performanței, aceasta fiind apreciată în special prin cuplul costuri-beneficii, ulterior fiind folosite și alte măsuri cum ar fi calitatea oferită clienților (până în perioada anilor 1990), în prezent conceptul de performanță a evoluat spre o abordare globală incluzând aspecte financiare, cât și aspecte non-financiare, care se referă cu precădere la elementele de responsabilitate socială”²⁸.

Tema performanței financiare a fost dezbătută de-a lungul timpului de mulți specialiști în domeniu, dintre care amintim în tabelul următor o parte din aceștia, precum și considerențele lor legate de conceptul de performanță.

Nr. crt.	Autor (an)	Denumire lucrare	Tematica abordată
1.	Peter Drucker (1954)	”The Practice of Management”	”Puține lucruri sunt importante pentru performanța unei entități economice așa cum este măsurarea performanței” ²⁹ .
2.	Mărgulescu D. (1994)	”Analiza economico-financiară a societăților comerciale, metode și tehnici”	”Performanța presupune eficiență și eficacitate în același timp” ³⁰ .
3.	Lebas M. J. (1995)	”Performance Measurement and Performance Management”	Performanța reprezintă ”ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat. În aceeași lucrare autorul mai precizează că performanța reprezintă și nivelul de îndeplinire a obiectivelor” ³¹ .

²⁸ Pinte M, ”Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice”, teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, 2011

²⁹ Drucker P, ”The Practice of Management”, New York, Herper & Row, 1954, p. 312

³⁰ Mărgulescu D, ”Analiza economico-financiară a societăților comerciale, metode și tehnici”, Editura Tribuna Economică, București, 1994

³¹ Lebas M. J, ”Performance Measurement and Performance Management. International Journal of Production Economics”, 1995

4.	Niculescu M, Levalette G. (1999)	”Strategii de creștere”	Performanța reprezintă ”echilibrul instabil rezultat din evoluția cuplului eficacitate-productivitate” ³² .
5.	Alazard C, Separi S. (2001)	”Controle de gestion”	”Performanța obligă la adaptarea unei viziuni globale a interdependențelor dintre partenerii interni și externi, cantitativi și calitativi, tehnici și umani, fizici și financiari ai gestiunii, ajungându-se astfel la ceea ce azi numim performanță globală” ³³ .
6.	Mc Williams, Siegel D. (2001)	”Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”	Potrivit celor doi autori creșterea responsabilității sociale a unei entități economice în legătură cu produsele pe care le oferă sau cu procesul lor de fabricație poate duce la o creștere a atractivității produselor oferite de aceasta și ulterior la o creștere a Ca. Altfel spus entitățile economice care se diferențiază printr-o mai bună performanță socială se pot aștepta la obținerea unei performanțe financiare sustenabile. ³⁴
7.	Kuegen & Krahn (1999), citați de Albu N, Albu C. (2005)	”Instrumente de management al performanței”	”Dacă nu poți măsura, nu poți controla. Dacă nu poți controla, nu poți gestiona. Dacă nu poți gestiona, nu poți îmbunătăți și nu poți fi performant” ³⁵ .
8.	Lungu I. C. (2006)	”Politici și tratamente contabile privind evaluarea performanței financiare a întreprinderii”: teză de doctorat	”Tot ceea ce contribuie la îmbunătățirea cuplului valoare-cost” ³⁶ .
9.	Marr, Bernard (2006)	”Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers”	”Marr distinge următoarele activități în procesul de măsurare a performanței: <i>existența unui model de performanță pentru fiecare afacere în parte, culegerea datelor, analiza și interpretarea datelor, respectiv extragerea și comunicarea de informații</i> . Astfel, Marr reușește să sublinieze faptul că măsurarea performanței este un proces structurat, orientat spre rezultate” ³⁷ .
10.	Jianu J. (2007)	”Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii. O abordare din prisma Standardelor Internaționale de Raportare Financiară”	Performanța reprezintă ”crearea de bogăție, de valoare în organizație” ³⁸ .
11.	Meyer & Gupta (1994), citați de Boldeanu D. M. (2008)	”Sistem informatic pentru analiza performanțelor economico-financiare la nivel macroeconomic”: teză de doctorat”	”Există un dezacord masiv cu privire la ceea ce înseamnă performanța, iar poliferarea indicatorilor de măsurare a performanței a condus la paradoxul performanței, și anume: controlul organizațional este menținut prin necunoașterea exactă a semnificației performanței” ³⁹ .
12.	Szekely F, Knirsch M (2005), citați de Iamandi I. E. (2008)	”Responsabilitatea socială corporativă și performanțele companiilor multinaționale. Aplicație la nivelul României”, Teză de	”Performanța financiară este esențială pentru înțelegere și susținerea durabilității unei entități economice. Evaluarea performanței financiare face parte din evaluarea performanței economice, care în opinia autorilor Szekely F și Knirsch M, presupune

³² Niculescu M, Levalette G, ”Strategii de creștere”, Editura Economică, București, 1999

³³ Alazard C, Separi S, ”Controle de gestion”, Paris, Dunod, 2001

³⁴ Mc Williams, Siegel D, ”Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, 2001

³⁵ Kuegen & Krahn (1999), citați de Albu N, Albu C, ”Instrumente de management al performanței”, Editura Economică, București, 2005

³⁶ Lungu I.C, ”Politici și tratamente contabile privind evaluarea performanței financiare a întreprinderii”: teză de doctorat, București, ASE, 2006

³⁷ Marr, Bernard, ”Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers”, Oxford, Elsevier Ltd, Butterworth-Heinemann, 2006, p. 238

³⁸ Jianu J, ”Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii. O abordare din prisma Standardelor Internaționale de Raportare Financiară”, Editura CECCAR, 2007

³⁹ Meyer & Gupta (1994), citați de Boldeanu D. M, ”Sistem informatic pentru analiza performanțelor economico-financiare la nivel macroeconomic”: teză de doctorat”, ASE, București, 2008

		doctorat, ASE	următoarele: <i>vizează entitatea economică în ansamblul său; presupune colectarea de date trimestriale, semestriale și anuale; este accesibilă; arela bază date comparabile; este conectată cu obiectivele viitoare ale entității</i> ⁴⁰ .
--	--	---------------	--

După cum se poate observa tematica analizei și interpretării performanței, implicit a indicatorilor de performanță a stimulat un interes permanent pentru mediul economic, indiferent că vorbim de abordarea conceptului de performanță din anii '54 sau cea din 2000. Se remarcă cu ușurință o evoluție în timp a noțiunii, cu toate acestea rămâne un subiect deschis pentru toți cei interesați, mai ales pentru cei care doresc să contribuie la îmbunătățirea lui.

Lucrările de referință (cele prezentate în tabelul de mai sus), tematica performanței și a indicatorilor sunt multe mai dezbătute și analizate în rândul autorilor care au avut și au asemenea preocupări.

3. Performanța și indicatorii cheie de performanță

Deoarece performanța reprezintă ansamblul etapelor logice elementare ale acțiunii, de la intenție la rezultat, rezultatul, și anume performanța obținută de mijloacele prin care s-a realizat, de obiectivele stabilite ce trebuiesc atinse, nu reprezintă o importanță semnificativă atâta timp cât va fi analizată individual.

Orice organizație își arogă/însușește să fie performantă, context în care managementul performanței a devenit necesar, deoarece nu se poate admite o performanță gestionată fără un management pe măsură/adekvat.

Existența și dezvoltarea unui sistem de management reprezintă un avantaj pentru orice organizație în vederea obținerii unei performanțe sustenabile și pe o perioadă lungă de timp.

Instrumentele destinate evaluării performanței sunt indicatorii. Managementul oricărei entități utilizează indicatori pentru a măsura, raporta și îmbunătății performanța respectivei entități.

Cu siguranță și fără prea multe considerențe se poate preciza că pentru a aprecia performanța unei entități economice nu este suficient un singur indicator, din acest motiv fiind necesară utilizarea unor sisteme de indicatori pentru măsurarea performanței. Legătura dintre indicatori și management este asigurată de existența sistemelor de măsurare a performanței și poate fi surprinsă astfel:

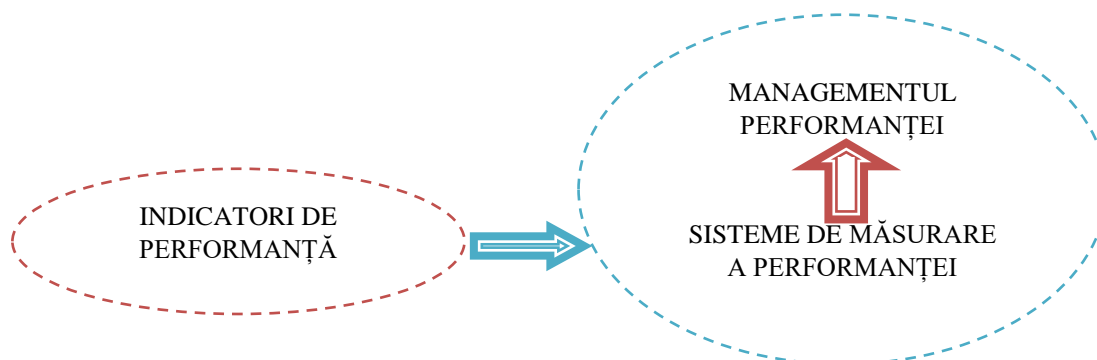


Figura 1. Relația dintre indicatorii de performanță și managementul performanței

⁴⁰ Iamandi I. E., "Responsabilitatea socială corporativă și performanțele companiilor multinaționale. Aplicație la nivelul României", Teză de doctorat, ASE, București, 2008

Pentru obținerea unei imagini pertinente și coerente referitoare la performanța unei entități economice este necesară folosirea unui sistem de indicatori. Indicatorii de performanță din structura acestuia trebuie să surprindă în același timp, cel puțin următoarele aspecte: obiectivele entității, strategia acesteia, eficacitatea și eficiența activităților derulate, capacitatea entității de adaptare la cerințele pieței în care operează.

De regulă, există o serie de indicatori folosiți în evaluarea performanței globale, indicatori ce se împart în două categorii: financiari (cifra de afaceri, profitul net, profitul total, gradul de îndatorare ș.a.) și non-financiari (grad de satisfacție clienți, satisfacția muncii ș.a).

Key Performance Indicators (KIPs) sunt unități de măsură financiară și nu numai, utilizate de entitate pentru a controla și evalua performanțe. KPI se aliniază cu măsurarea performanței, fiind confrunțați cu obiective strategice ale entității. Aceștia variază de la o entitate la alta fiind definiți de obicei de către acționari. În timp ce cererea se dezvoltă pentru a atinge obiectivele strategice, progresul este măsurat prin intermediul variațiilor KIP.

KPI pot fi clasificați astfel:

- specifici – adică corelați cu obiectivele entității;
- măsurabili – pentru a putea da posibilitatea entităților să verifice progresele sale;
- relevanți – cu referință directă la business și la ”a măsura”;

Consider necesar să precizez faptul că KIPs trebuie să fie stabiliți în mod real în funcție de tipul de afacere la care se referă și să fie corelați cu perioada alocată obiectivelor din interiorul unui anumit orizont temporal.

KIP sunt utilizați de directori, analiști, specialiști IT și asociați pentru a controla activitatea economică, pentru a măsura performanța și pentru a actualiza orice formă de performanță managerială. În afara de faptul ca sunt aliniați obiectivelor strategice ale entității, aceștia sunt legați și de activitatea entităților.

4. Instrumente de măsură a performanței – Balanced Scorecard (BSC)

”Balanced Scorecard (BSC) constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, răspândit în mediul de business și industrie, precum și în organizațiile nonprofit. BSC îmbunătățește comunicarea externă și internă, de asemenea, monitorizează performanța unei organizații plecând de la obiectivele strategice ale acesteia”⁴¹.

Acest instrument a fost conceput datorită nemulțumirii întâlnite în cadrul firmelor cu privire la posibilitățile de măsurare a performanțelor, mai ales a celor cu rezonanță pentru viitor. Modelele clasice au demonstrat slăbiciuni în ceea ce privește analiza viitorului afacerii și a lipsei de transparență în privința strategiei firmei.

Modelul BSC (Balance Scorecard) se bazează pe o descriere precisă și punctuală a următoarelor ”subiecte”, cu răspuns la întrebări formulate precis:

- a) Misiunea (De ce suntem aici?)
- b) Viziunea (Unde vom ajunge?)
- c) Teme strategice (Cum facem să ajungem unde ne-am propus?)
- d) Obiective operaționale (Ce trebuie să facem pentru asta?)
- e) Măsuri (Cum verificam ca mergem în direcția corectă?)
- f) Acțiuni (Ce trebuie să facem pentru a le corecta?)

Perspectivile, altfel spus modul cum vedem dezvoltarea activității în viitor, reprezintă dimensiunile ce permit crearea de valoare pentru entitate (mai exact imperativele de creare a

⁴¹ www.revistadestatistica.ro

valorii) și de a ține sub control afacerea. Corelate cu temele strategice și cu viziunea strategică, acestea permit individualizarea în mod eficace a acelor obiective operaționale (factorii critici de succes) care să reprezinte firul conductor al operării și să permită o acțiune unitară.

Măsurile sunt foarte importante, adică trebuie să cunoști ceea ce vrei să măsoari. Modelul BSC spre deosebire de sistemele moderne de control de gestiune care tind a măsura totul, determină focalizarea atenției numai asupra a ceea ce permite în mod real verificarea și atingerea obiectivelor impuse.

În modelul BSC sunt identificați cei mai oportuni KPIs pentru fiecare din cele patru perspective (financiară, clienți, procese interne, personal și inovare) care vin corelate cu relația cauză-efect, într-o catenă de "mijloace-scopuri", acești indicatori fiind atribuiți diferiților manageri din companie pentru ai responsabiliza.

Din punctul meu de vedere, confuzia cu privire la întocmirea și potențialul instrumentului BSC, se referă la faptul că adesea BSC este văzută de entitate ca un ansamblu de indicatori în căutarea și controlarea altor instrumente de control gestional.

Ceea ce distinge BSC de alte instrumente gestionale este întocmirea programării și planificării, care au loc prin intermediul formării, implicării și comunicării strategice a entității, cu ajutorul unor factori, precum:

1. Formalizarea obiectivelor și a mapei strategice;
2. Definirea indicatorilor și a valorilor obiective;
3. Identificarea acțiunilor necesare pentru a urmări aceste obiective;
4. Măsurarea impactului asupra rezultatelor economice ale entității, ale acțiunilor întreprinse sau în deplină desfășurare, evaluând diferențele dintre valoarea indicatorilor relevanți și cea a obiectivelor fixate.

Importanța identificării KPI corelați între ei este în măsură să explice (conform raportului cauza-efect), impactul acțiunilor asupra strategiilor economice, acestea fiind condiții esențiale în obținerea succesului, dar și dificultatea cu care companiile se confruntă adesea în realizarea modelului BSC.

În modelul BSC, corespondența strânsă între indicatorii de performanță și procesele economice critice, permite diferitelor arii economice să identifice și să măsoare contribuția propriilor acțiuni în vederea îmbunătățirii rezultatelor din alte arii și în vederea urmăririi rezultatelor economice.

În acest sens, spre deosebire de alte instrumente, BSC creează înțelegere, integrare și aliniere în interiorul entității, a strategiilor economice cu interesele companiei și responsabilitățile aferente fiecărui responsabil, indiferent de aria unde activează.

Potențialul modelului BSC poate exprima într-o manieră absolută contribuțiile obținute în sectoarele considerate a fi de suport, cum ar fi funcționarea departamentului resurselor umane, fapt care poate fi demonstrat prin apelul la modelele utilizate în fiecare arie sau sector, definind în același timp strategiile entității, obiectivele sectorului, în conformitate cu cele patru perspective fundamentale BSC.

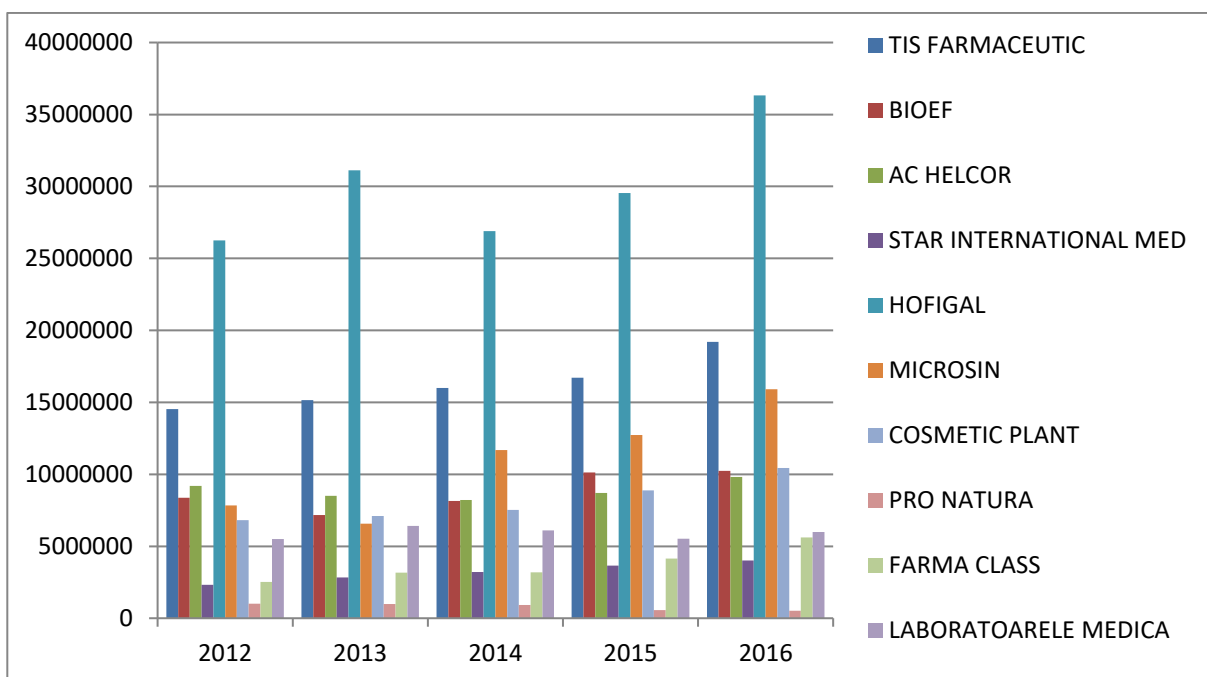
Ca și o concluzie la ceea ce s-a prezentat, putem spune că acest instrument (BSC) implementat într-o entitate devine realizabil, mai bine spus funcționabil, doar prin intermediul instrumentelor financiare de utilizare comună, folosind indicatori bazați pe date reperabile în entitate și implicând persoanele care cunosc informațiile necesare.

6. Cercetare aplicativă privind utilitatea BSC în măsurarea performanței firmelor din industria farmaceutică

6.1. Contextul economic în care operează firmele din industria farmaceutică

Situația din industria farmaceutică s-a modificat considerabil în ultimele două decenii, ducând la noi strategii și portofolii. În prezent ne confruntăm cu o industrie stabilă, afectată în mod constant prin fuziuni și achiziții, precum și prin noi descoperiri științifice.

Industria este extrem de competitivă, iar concurența între lanțurile de farmacii se poate observa cel mai bine în orașele mari, unde doar într-o intersecție se găsesc cel puțin șase farmacii diferite.



Grafic 1. Evoluția cifrei de afaceri pentru top 10 firme din industria farmaceutică

Sursă date: www.listafirme.ro

În Graficul nr. 1, Evoluția cifrei de afaceri pentru top 10 firme din industria farmaceutică este prezentată anual evoluția cifrei de afaceri pe o perioadă de cinci ani (2012-2016) pentru cele top 10 firme din industria farmaceutică care au ca și domeniu de activitate Fabricarea produselor farmaceutice de bază și a preparatelor farmaceutice.

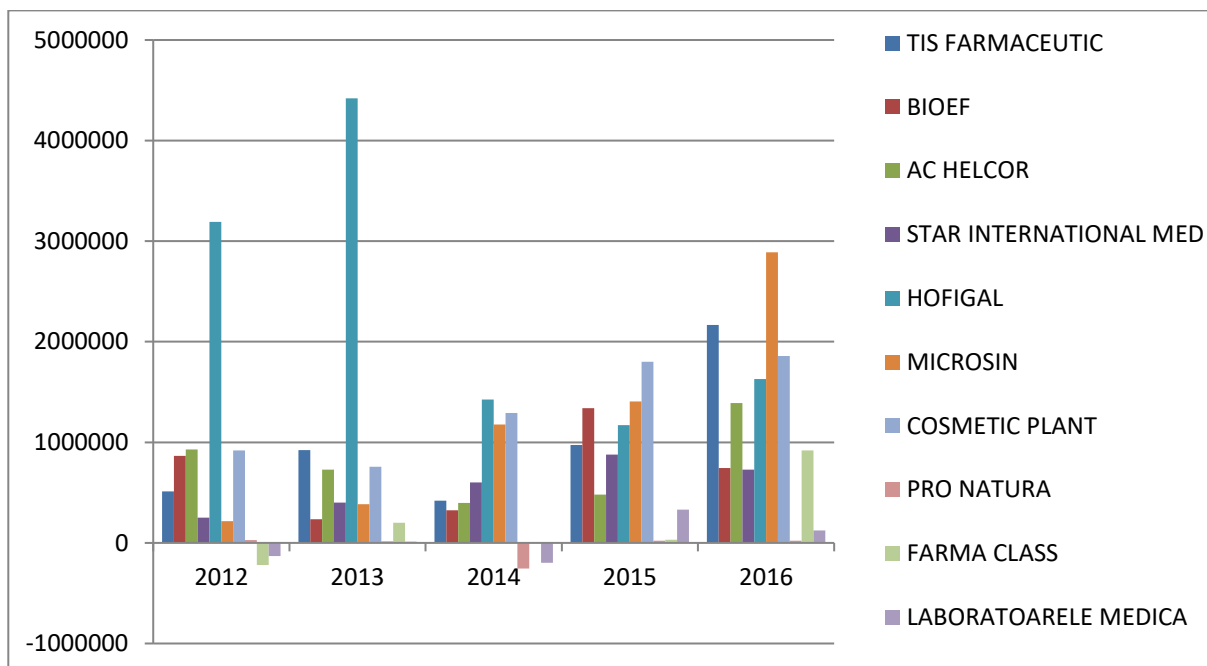
Analiza cifrei de afaceri este esențială pentru înțelegerea strategiei firmei și poziției acesteia pe piață.

Analizând cu atenție graficul de mai sus, se poate observa evoluția performanței a firmei TIS FARMACEUTIC, de la an la an înregistrând o creștere a cifrei de afaceri. Comparând cei cinci ani, în anul 2016 firma a înregistrat o creștere semnificativă față de anul 2015 (+14,96%), ajungând aproape la valoarea de 20.000.000 lei.

La polul opus, chiar dacă se află în top 10, ocupând locul 8, firma PRO NATURA înregistrează diminuări accentuate ale cifrei de afaceri (Ca) de la an la an, ceea ce ne duce cu gândul la un management al performanței neadecvat, care ar trebui urgent să ia anumite măsuri în

vederea îmbunătățirii situației. Este singura firmă (din cele zece) căreia de la an la an îi scade considerabil Ca, celelalte înregistrând atât diminuări, cât și creșteri.

În cele ce urmează este prezentată evoluția unui alt indicator important în vederea analizei performanței firmei, și anume profitul net (Pn), care se calculează ca diferență între profitul brut (veniturile totale – cheltuielile totale) și impozitul pe profit. Acest indicator este important deoarece o firmă care nu obține profit, nu își îndeplinește scopul economic pentru care a fost constituită.



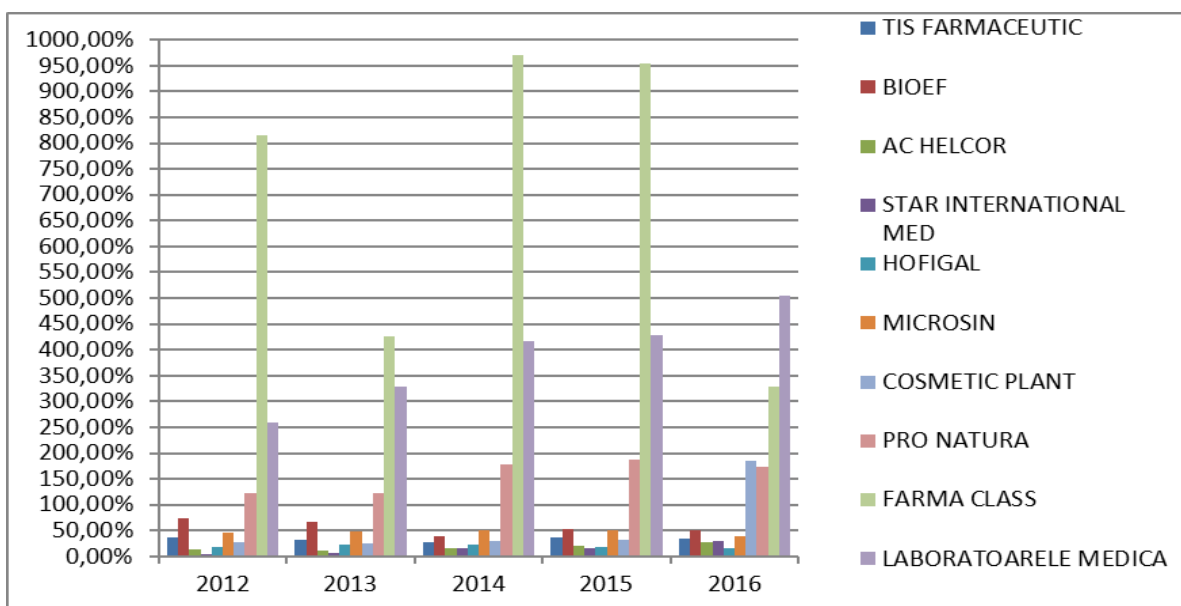
Grafic 2. Evoluția profitului net pentru top 10 firme din industria farmaceutică

Sursă date: www.listafirme.ro

Așa cum am mai precizat pe parcursul lucrării, scopul oricărei firme, de oriunde ar fi este acela de a obține profit. Analizând graficul de mai sus, putem observa evoluții/regres spectaculoase și în același timp interpretative.

O ultimă interpretare, dar nu cea din urmă face referire la gradul de îndatorare, indicator calculat ca raport între datoriile și capitalurile proprii. Acest indicator ne arată în urma efectuării calculelor, proporția în care activul total este finanțat din alte surse decât cele proprii.

Indicatorul este inversul solvabilității patrimoniale și poate avea valori mai mici sau egale cu 1. În condiții normale de activitate gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 50%. O limită sub 30% indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi, iar peste 80% o dependență de credite, considerată a fi o situație alarmantă.



Grafic 3. Evoluția gradului de îndatorare pentru top 10 firme din industria farmaceutică

Sursă date: www.listafirme.ro

Analizând cu atenție Graficul 3 – Evoluția gradului de îndatorare pentru top 10 firme din industria farmaceutică, putem preciza că primele șase firme supuse analizei se încadrează în anumiți ani (2015 și 2016 BIOEF, 2014 MICROSIN), în alții nu în condițiile normale de activitate (grad de îndatorare în jur de 50%).

Firme precum AC HELCOR, STAR INTERNATIONAL, HOFIGAL înregistrează un grad de îndatorare sub 30%, fiind foarte rezervate în privința creditelor, însă firme precum: PRO NATURA, FARMA CLASS, LABORATOARELE MEDICA, depășesc cu mult pragul maxim acceptat, de 80%, fiind într-o situație foarte alarmantă.

6.2. Propunere de optimizare a structurii BSC pentru firmele din industria farmaceutică

6.2.1. Modelul BSC după David N. Norton și Robert S. Kaplan

BSC definește setul de obiective și activități, precum și liniile directoare care vor diferenția o companie de competitorii săi și va crea valoare pentru clienți și acționari pe termen lung – rezultatele. Procesul de implementare începe de la nivelul superior la cel inferior (perspectiva financiară, perspectiva clienți, perspectiva internă, perspectiva de inovare și învățare), definind strategia din perspectiva acționarilor și a clienților. Relația dintre liniile directoare și rezultatele dorite constituie ipoteze pentru definirea strategiei.



Figura 2. Cadrul pentru Balanced Scorecard⁴²

BSC / Perspectiva financiară: Norton și Kaplan nu neglijează necesitatea tradițională a datelor financiare. Date oportune și obținute cu acuratețe privind finanțarea vor constitui întotdeauna o prioritate și managerii vor face tot ce se poate pentru asigurarea acestora.

BSC / Perspectiva clienți: Filozofia recentă de management a arătat o creștere a importanței concentrării pe utilizator și a satisfacției clientului în orice organizație. În dezvoltarea metricilor de satisfacție, clienții ar trebui să fie analizați în termeni de categorii de clienți și tipul proceselor pentru care se asigură un produs sau un serviciu.

BSC / Perspectiva procese: se referă la procesele interne ale organizației. Metricile bazate pe această perspectivă permit managerilor să știe cât de bine merge organizația și dacă produsele și serviciile sunt în conformitate cu cerințele clienților (misiunea). Aceste metrice trebuie să fie atent create de către aceia care cunosc procesele în cea mai mare măsură. Două tipuri de procese pot fi identificate:

- procese orientate pe misiune;
- procese suport.

Procesele orientate pe misiune reprezintă funcții speciale ale autorităților statului și multe probleme de tip unic se regăsesc în aceste procese.

Procesele suport sunt mai repetitive și mai ușor de măsurat folosind metrice generice.

BSC / Perspectiva personal și inovare: Resursele umane reprezintă principala resursă. În climatul actual, în care tehnologia progresează rapid, apare necesitatea ca personalul să fie într-un proces continuu de învățare. Norton și Kaplan subliniază că învățarea este mai mult decât instruirea. Aceasta include mentori și tutori în cadrul organizației, precum și ușurința comunicării printre angajați deoarece aceasta îi ajută să găsească soluția unei probleme mult mai ușor atunci când este necesar. De asemenea, cuprinde instrumente cum ar fi intranetul.

6.2.2. Propunere de îmbunătățire a BSC

În cele ce urmează, ne-am propus să îmbunătățim modelul Balance Scorecard conceput de Norton și Kaplan, mai exact am considerat necesar alăturarea gradului de îndatorare de ceilalți indicatori existenți în perspectiva financiară.

⁴² www.revistadestatistica.ro

Consider necesar introducerea unui nou indicator în structura pilonului ce face referire la partea financiară, deoarece rolul includerii gradului de îndatorare constă în a consolida fundația pilonului, în consecință și pe cea a întregului BSC.

În figura următoare este prezentată poziționarea/includerea gradului de îndatorare în perspectiva financiară a BSC-ului.

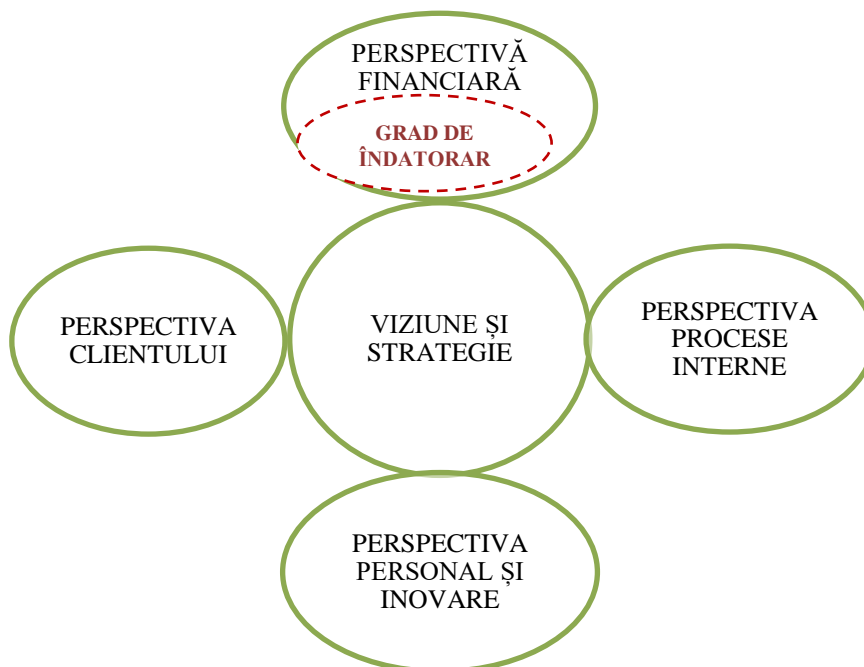


Figura 3. Balanced Scorecard perfecționat pentru firmele din industria farmaceutică

Motivul pentru care consider necesară această îmbunătățire se datorează faptului că în ultimul cadru conceptual contabil IASB 2010, poziția financiară este reflectată prin raportarea total active la capitaluri proprii și datorii.

Practic gradul de îndatorare calculat ca raport între datoriile și capitaluri proprii reflectă soliditatea poziției financiare, aspect important în fundamentarea deciziilor manageriale.

În concluzie precizez faptul că, consider importanți toți indicatorii de performanță incluși în pilonul 1 (perspectiva financiară), însă nu putem ignora gradul de îndatorare, deoarece acest indicator ne arată concret modul cum firma a ajuns să fie performantă, și anume: din surse proprii sau prin intermediul altor surse (credite, împrumuturi). Apreciez a fi foarte important ca orice firmă să fie solvabilă, să aibă capacitatea de a-și stinge la scadență obligațiile față de creditorii săi, aspect întâlnit doar la o parte din cele zece top firme din industria farmaceutică.

7. Concluzii. Necesitatea de a înțelege contextul economico-financiar al entității, reprezintă o exigență esențială, însă adesea managementul nu dispune de informații juste pentru a putea decide.

BSC și mai ales sistemele de performanță managerială, depășesc acest obstacol, prin orientarea controlului de gestiune într-o optică strategică, prin utilizarea indicatorilor KPI, realizarea performanței economice și realizarea obiectivelor propuse.

Dovadă sunt cazurile de succes ca: Boehringer Ingelhim, Sutter Industries, Monnalisa, Edipower-Gruppo Edison și Davines, care au evidențiat costurile, beneficiile, problemele și

soluțiile legate de introducerea în companie a metodelor și sistemelor de înregistrare și monitorizare a performanței.

În vederea urmării unor obiective, o entitate necesită o gestiune strategică aptă pentru a garanta performanța, care să creeze valoare, într-o măsură superioară față de concurenți și astfel încât să fie sustenabilă în timp.

Bibliografie:

1. Alazard C, Separi S, "Controle de gestion", Paris, Dunod, 2001
2. Drucker P, "The Practice of Management", New York, Herper & Row, 1954
3. Iamandi I. E, "Responsabilitatea socială corporativă și performanțele companiilor multinaționale. Aplicație la nivelul României", Teză de doctorat, ASE, București, 2008
4. Jianu J, "Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii. O abordare din prisma Standardelor Internaționale de Raportare Financiară", Editura CECCAR, 2007
5. Kuegen & Krahn (1999), citați de Albu N, Albu C, "Instrumente de management al performanței", Editura Economică, București, 2005
6. Lebas M. J, "Performance Measurement and Performance Management. International Journal of Production Economics", 1995
7. Lungu I.C, "Politici și tratamente contabile privind evaluarea performanței financiare a întreprinderii": teză de doctorat, București, ASE, 2006
8. Mărgulescu D, "Analiza economico-financiară a societăților comerciale, metode și tehnici", Editura Tribuna Economică, București, 1994
9. Marr, Bernard, "Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers", Oxford, Elsevier Ltd, Butterworth-Heinemann, 2006
10. Mc Williams, Siegel D, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", 2001
11. Meyer & Gupta (1994), citați de Boldeanu D. M, "Sistem informatic pentru analiza performanțelor economico-financiare la nivel macroeconomic": teză de doctorat", ASE, București, 2008
12. Niculescu M, Levalette G, "Strategii de creștere", Editura Economică, București, 1999
13. Pinteș M, "Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice", teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca, 2011
14. www.listafirme.ro
15. www.revistadestatistica.ro