

ROLUL INFORMAȚIEI STRATEGICE ASUPRA MANAGEMENTULUI PERFORMANȚELOR

CONF. UNIV. DR. CORINA IOANĂȘ

ASE București, telefon 0723425592, corina.ioanas@yahoo.com

PROF. UNIV. DR. ANCA TUȚU

ASE București, telefon 0723661914, tutzu2002@yahoo.com

CONF. UNIV. DR. MIHAELA BOTEA

ASE București, telefon 0723260050, mihaela.botea@yahoo.fr

Organisations are social systems. They are open to a wide range of influences and sensitive to a wide variety of environmental factors. Organisations are often exposed to unstructured or soft problems.

Organisations such as business can be viewed as a system. Information technology can have a major affect on business systems.

Informația strategică este o noțiune tot mai des utilizată în managementul performanțelor unei întreprinderi. Informația poate fi definită ca fiind acea dată care a fost procesată în așa fel încât să fie folositoare persoanei ce a primit-o. Dacă la nivelul unei operații individuale vorbim despre necesitatea de a fi controlată, atunci performanța, în întregul ei, trebuie să fie evaluată. Aceasta implică colectarea de informații, de exemplu despre costuri, venituri, volum de activitate și profitabilitate.

Informația strategică este folosită pentru a planifica obiectivele organizației și pentru a aprecia cât de bine sunt transpuse în practică aceste obiective. O astfel de informație cuprinde elemente despre profitabilitatea de ansamblu a firmei, dar și despre profitabilitatea diferitelor segmente ale afacerii, despre previziunile pieței, despre disponibilitatea și costul unor viitoare fonduri, despre necesarul de lichidități, despre nivelul de menținere a capitalului operațional.

Adeseori vorbim despre informația strategică, despre informația tactică sau informația operațională. Apare întrebarea firească: ce înseamnă fiecare din acestea? De ce este nevoie ca informația să fie așa de structurată? De aceea, vom prezenta în continuare un exemplu de decizie (structurată și nestructurată) la diferite nivele ale managementului unei firme:

Nivelul de decizie	Structurată	Semi-structurată	Nestructurată
Operațional	Procedură de control a stocurilor	Selectarea unui nou furnizor	Angajarea unui controler
Tactic	Selectarea produselor cu discount-uri	Alocarea bugetului	Dezvoltarea unui nou plan
Strategic	Decizie de investiție majoră	Intrarea pe o nouă piață; o nouă linie de producție	Reorganizarea întregii companii

Informația este în prezent recunoscută ca o resursă de valoare și un instrument cheie pentru a obține avantaje competitive. Accesul ușor la informație, calitatea acesteia și metodele rapide de transformare a acestor informații au devenit elemente esențiale în succesul unei afaceri. Și atunci ne întrebăm: care sunt factorii care fac din informație o marfă de valoare? Răspunsul nu este așa de greu, și, între acești factori putem identifica:

- **sursa informației.** Dacă informația vine dintr-o sursă care este deja cunoscută ca fiind respectată și de calitate, profundă, documentată și cu acuratețe (să zicem, de exemplu, BBC), atunci ea este mult mai valoroasă pentru utilizatori, decât o informație care vine dintr-o sursă neverificată.
- **ușurința de a fi asimilată.** Metodele moderne de prezentare pot fi utilizate nu numai prin folosirea cuvântului scris și a desenelor, dar și prin folosirea culorilor, graficelor, sunetului și chiar a mișcării. Aceasta va face ca informația să fie mult mai bine receptată, mai ușor de folosit și, implicit, mai ușor de înțeles. Și oamenii vor fi dispuși să plătească pentru a o obține.
- **accesibilitatea.** Dacă informația poate fi disponibilă în locuri foarte accesibile (de exemplu pe Internet), utilizatorii nu vor fi nevoiți să piardă prea mult timp și să facă un efort prea mare pentru a ajunge la ea. Dacă ei au nevoie doar de câteva fraze din acea informație, și le găsesc în acest mod, fără a mai fi nevoie să cumpere o carte întreagă sau o revistă, atunci utilizatorii vor fi dispuși să plătească această variantă mai accesibilă.

Tehnologia informațiilor poate avea un efect major asupra afacerilor unei firme. Următoarea diagramă ne arată principalele *tipuri de schimbări* favorizate de tehnologia informațiilor care au implicații asupra structurii unei organizații, asupra produselor și serviciilor oferite de ea, asupra relațiilor cu partenerii:

ridicat			Paradigma schimbării
RISC			Restructurarea tehnologiei
		Raționalizarea	
scăzut	Automatizarea		
	scăzută	RATA DE REVENIRE	ridicată

1. Automatizarea întreprinderii (Business automation) înseamnă folosirea unor metode de muncă computerizate pentru a mări performanțele elementelor existente.

2. Raționalizarea întreprinderii (*Business rationalisation*) înseamnă accelerarea aplicării procedurilor operaționale pentru eliminarea evidentă a ineficiențelor. În mod normal, raționalizarea implică automatizare.

3. Procesul de restructurare tehnologică (*Business process re-engineering BPR*) presupune luarea în considerare a modului în care procesele de producție pot fi regândite și restructurate astfel încât să crească eficiența. Următoarea definiție ne ajută să înțelegem mai bine acest proces:

„Procesul de restructurare tehnologică este o reconsiderare fundamentală și o regândire radicală a proceselor dintr-o întreprindere, pentru a obține o creștere de substanță a măsurării performanțelor, cum ar fi costul, calitatea, serviciile și ușurința de mișcare.”
Cuvintele cheie găsite în această definiție sunt: *fundamental, radical, de substanță*. Oare care este semnificația lor în cazul procesului de restructurare a unei întreprinderi?

Fundamental și *radical* indică că BPR este oarecum înrudit cu bugetarea cu bază zero (ZBB – zero base budgeting): începe prin întrebări de tipul „de ce facem ceea ce facem?”, fără să facă presupuneri sau să arunce o privire înapoi pentru a vedea ceea ce a fost deja făcut.

De substanță înseamnă că BPR trebuie să aducă un adevărat salt de mărime a performanțelor, și nu doar o creștere incrementală, marginală.

Acest proces de restructurare a întreprinderii se caracterizează prin câteva elemente: deseori, anumite meserii sunt combinate în una singură, muncitorii pot adesea să ia decizii, fiind convinși că ceea ce fac are mai mult sens, pașii care sunt urmați în acest proces urmează o logică firească, verificarea și controlul pot fi reduse, păstrându-se însă calitatea intrinsecă a acestora.

Un *exemplu* de BPR se bazează pe scenariul unei firmei, în care 20 de angajați ai departamentului financiar contabil aveau ca obligație „conectarea” notelor de recepție a mărfurilor cu comenzile și ulterior cu facturile. Mai mult de 80% din timp și-l petreceau încercând să afle de ce 20% din acest set de trei documente nu erau în regulă.

Una din modalitățile de rezolvare a acestei situații ar putea fi computerizarea procesului existent, pentru ușurarea acestui „matching”. Acest lucru îi putea ajuta pe angajați, dar BPR a vrut mai mult de atât: de ce sunt acceptate greșelile față de comenzile făcute de firmă?

Ce dacă toate comenzile sunt computerizate într-o bază de date? Rezolvă asta problema cu adevărat? Nu ar fi mai bine ca în momentul în care sosesc mărfurile să se verifice dacă ele corespund comenzii sau nu? Bunurile care sunt potrivit comenzii vor fi acceptate și vor fi bune de plată, iar celelalte vor fi trimise înapoi furnizorului.

Iată că aplicarea BPR va aduce câștiguri pentru firmă: mai puțin timp alocat de personal pentru această treabă, plăți mai rapide către furnizori, scăderea stocurilor și o investiție mai mică în capitalul de lucru.

În urma acestui exemplu, ne punem întrebarea care sunt pașii de urmat în cazul acestui proces de restructurare a întreprinderii? Astfel, au fost identificați următorii *cinci pași*:

- Pasul 1** Dezvoltarea unei viziuni noi a afacerii. BPR urmărește acea imagine a afacerii care implică obiective specifice, cum ar fi reducerea costurilor, reducerea duratei, creșterea calității.
- Pasul 2** Identificarea proceselor care trebuie regândite. Este de preferat ca firmele să cunoască toate procesele care au loc în cadrul organizației și apoi să acorde prioritate acelor care necesită de urgență o regândire.
- Pasul 3** Înțelegerea și evaluarea proceselor existente. Astfel, greșelile din trecut nu vor mai fi repetate și vor fi folosite ca bază pentru viitoarea dezvoltare.
- Pasul 4** Identificarea nivelului de tehnologie a informației. Conștientizarea capacităților sistemului informațional poate și trebuie să influențeze procesul de restructurare.
- Pasul 5** Proiectarea și construirea prototipului noului proces. Actualul plan nu trebuie văzut ca finalul procesului de restructurare a întreprinderii, ci trebuie privit ca un prototip, cu schimbări succesive.

În *concluzie*, putem să arătăm care sunt implicațiile acestui proces de restructurare a întreprinderii asupra sistemului contabil:

Elementele	Implicațiile
Măsurarea performanței	Măsurarea performanțelor trebuie să fie construită în întregul procesului, și nu pe departamente: poate afecta planul privitor la centrele de responsabilități.
Raportarea	Necesitatea identificării locurilor unde este adăugată valoare.
Activitatea	Metoda ABC poate fi utilizată ca un model al unui proces de afaceri.
Structura	Complexitatea sistemul de raportare va depinde de structura organizațională. Este sub semnul întrebării dacă raportarea trebuie să fie gândită ca un proces de ansamblu, când există și procese independente.

Bibliografie:

1. Kotler P., - „Kotler despre marketing” Editura Curier marketing, București, 2003
2. Nicolescu O., Verboncu I., - „Managament” Editura Economică, București, 2004
3. Porter M., „Competitive Advantage of Nations” The Mac Millan Press LTD., London, 1990
4. www.acca.uk