

## **BUGETELE ȘI TABLOURILE DE BORD ELECTRONICE – INSTRUMENTE ȘI TEHNICI MODERNE ALE MANAGEMENTULUI DE PERFORMANȚĂ**

*CONF. DR. EC. CORNEL NICOLAE JUCAN - Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe economice*

Bugetele sunt instrumente ale managementului , materializate în documente financiare proforma , care detaliază planurile financiare ale firmelor , în care sunt arătate modul de utilizare a fondurilor pentru activitatea de exploatare , cea de investiții , cum vor fi cheltuite fondurile de salarizare , procurarea materialelor de bază și auxiliare , mijloacele fixe ,lucrările pentru terți , etc. , și indica de unde și cum se vor obține fondurile necesare . Bugetele se utilizează în planificarea , coordonarea , și controlul operațiilor firmei .

Ca regulă generală , în practica managerială economico-financiară , se utilizează trei tipuri de bugete , respectiv , Bugetele exploatarii (fabricației sau activității de bază) , Bugetele numerarului și Bugetele capitalului .

**Bugetul exploatarii** este o sumă de bugete individuale , combinate pentru a forma o parte a **Planului de afaceri** al firmei . Ca și prim pas în elaborarea unui Buget al exploatarii , îl reprezintă pregătirea Bugetului vânzărilor , care constituie o parte deosebit de dificilă și de mare importanță a planificării , deoarece necesită luarea în considerație a unui mare număr de factori , incluzând toate condițiile în care funcționează economia și ramura de activitate din care face parte firma , capacitatea de producție a acesteia , prețurile și segmentul de piață pe care îl ocupă , concurența , cheltuielile de reclamă și de promovare , etc.

După întocmirea și aprobarea Bugetului vânzărilor se poate trece la pregătirea Bugetului producției , urmărindu-se realizarea celor două obiective principale ale planificării , respectiv: să atingă vânzările așteptate pentru perioada aferentă bugetării și, să realizeze un nivel dorit al stocurilor de la sfârșitul perioadei de planificare .În plus , Bugetul producției , prezintă și costurile de producție viitoare care se preconizează a se efectua pentru realizarea volumului de vânzări estimate și cu stocurile finale . Etapa finală de elaborare a Bugetului exploatarii , include combinarea Bugetului vânzărilor cu cel al producției , pentru calcularea estimativă a nivelului profitului brut .

**Bugetul numerarului** reprezintă un instrument de planificare , cu precădere , pe termen scurt , el reprezentând o previziune detaliată ( lună de lună ) a așteptărilor privind intrările și ieșirile de numerar pentru o perioadă de un an , sau mai lungă ,el oferind suportul de informații în legătură cu : -Data la care firma poate să-și investească surplusul de numerar sau din contră , va fi nevoită să recurgă la împrumuturi .

-Câți bani sunt în joc la fiecare decizie de investire sau recurgerea la împrumuturi .

-Periodicitatea și duratele investițiilor sau împrumuturilor .

Sunt previzionate –în general – nevoile de numerar ca și componentă generală a planificării procesului previzional , respectiv , veniturile din vânzări , activele imobilizate și stocurile , nivelurile de realizare a încasărilor și a periodicității acestora , plata impozitelor dobânzilor , dividendelor și a altor obligații , etc . În final , toate aceste informații prezentate în Bugetul numerarului , arată planificarea intrărilor și ieșirilor de numerar din firmă pe o perioadă de timp .

Principalele etape de realizare a unui astfel de buget sunt :

- Previzionarea vânzărilor
- Planificarea intrărilor totale de numerar inclusiv încasările previzionate .
- Planificarea ieșirilor totale de numerar.
- Interacțiunea dintre intrări și ieșiri , având la bază deciziile conducerii firmei.

-Determinarea excedentului sau deficitului de numerar pe perioada planificată .

Etapa finală în procesul planificării numerarului încearcă diferite strategii de acoperire a deficitului sau de investire a surplusului de numerar . Precizia bugetului depinde de caracteristicile firmei , gradul de incertitudine cu mediul afacerilor și de capacitatea planificatorului de a previziona corect fluxurile viitoare de numerar .

Bugetele pe termen lung sunt folosite pentru scopuri de planificare generală , în timp ce bugetele pe termen scurt , sunt utilizate la controlul curent al numerarului .

În luarea deciziei privind durata pentru care se elaborează planificarea numerarului , trebuie să luăm în considerare următorii factori :

-Ratele inflației și costurile de oportunitate .

-Mărimea fluxurilor de numerar .

-Timpul efectiv disponibil pentru planificarea și administrarea fluxului de numerar .

-Predictibilitatea în timp și ca mărime a fluxului de numerar .

-Mărimea nivelului pentru asigurarea echilibrului numeralului .

**Bugetul capitalului ( bugetul investițiilor )** , este de fapt o listă a proiectelor de investiții planificate să intre în funcțiune în perioada de plan .

## SISTEME EXPERT DE MODELARE A PLANIFICĂRII FINANCIARE

Începând din anii 1960 o serie de firme din S.U.A , Marea Britanie , Germania , Japonia ,etc., au cheltuit bani și timp pentru perfecționarea planificării financiare, prognozării eficiente și cât mai exacte a realizării și cheltuirii resurselor . Astăzi , aceste acțiuni sunt computerizate , informatizate și poartă denumirea generalizată de **modele de planificare financiară** , care nu sunt numai instrumente de îmbunătățire a previzionării ci și un sprijin efectiv al managementului pentru o mai bună înțelegere a interacțiunilor deciziilor privind investirea , finanțarea și dividendele .

Specialiștii în domeniu au pus la dispoziția firmelor , trei modele alternative de planificare , analiză și previziune financiară :

- **modelul ecuațiilor algebrice simultane** ,
- **modelul programării lineare** ,
- **modelul econometric**

Cu ajutorul acestor modele se obțin documente financiare proforma ( bilanț contabil cont de profit și pierderi , balanțe , etc. ) , se previzionează profitul pe acțiune , prețul pe acțiune , acțiunile și obligațiunile nou emise .

**Modelul ecuațiilor algebrice simultane** , tratează planificarea financiară globală a firmei , în contrast cu planificarea strictă , pe un domeniu anume , ca de exemplu bugetarea capitalului ... Obiectivul modelului este nu numai cel de-a optimiza ceva anume , ci mai degrabă de a servi ca instrument de furnizare a informațiilor semnificative celui care ia decizia . Un punct forte al acestui model de planificare , pe lângă a celui referitor la construcția sa , este acela că **el permite utilizatorului să simuleze impacturile financiare ale modificării presupunerilor referitoare la variabile ca vânzările , indicii de exploatare, indicele preț-profit , indicele datorii-capital propriu și rata de reținere a profitului** . Avantajul utilizării unei structuri de ecuații simultane care reprezintă politicile privind investirea , finanțarea , producția și dividendele este posibilitatea lărgirii capacității de interacțiune a domeniilor în care se iau aceste decizii .

Prin utilizarea **modelelor de programare lineară** în planificarea financiară , decidentul stabilește o funcție obiectiv , cum ar fi de exemplu , maximizarea valorii firmei , bazându-se pe o anumită teorie financiară . Modelul optimizează funcția obiectiv în condițiile unor restricții , cum ar fi valorile maxime admise pentru indicii „datorii-capital propriu” și „dividende-profit net” , spre exemplu ...

La **modelele programării lineare pentru deciziile financiare** , problema trebuie să fie formulată parcurgând următoarele trei etape :

-Identificarea variabilelor principale controlabile aferente problemei de rezolvat .

-Definirea obiectivului ce va fi maximizat și definirea funcției pe baza variabilelor controlabile principale .

-Definirea restricțiilor , fie ca ecuații lineare , fie ca inegalități ale variabilelor principale .

Programarea lineară se folosește cu precădere la maximizarea profitului , raționalizarea capitalului și , planificarea și previzionarea financiară .

**Modelul econometric** pentru planificare și analiză financiară , combină tehnica ecuațiilor simultane cu analiza regresiei . metoda econometrică **modelează firma în funcție de o serie de ecuații de regresie predictive și apoi , procedează la estimarea parametrilor modelului în mod simultan , luând astfel în considerare , interacțiunea dintre diferite politici și decizii .**

Tehnicile sau modelele econometrice , implică deci , stabilirea și măsurarea practică a relațiilor funcționale dintre variabile economice ( spre exemplu , volumul vânzărilor ) și una sau mai multe variabile explicative .

Din cauza impactului potențial mare asupra procesului planificării financiare și implicit asupra viitorului existențial al firmei , modelul asumat de planificare trebuie ales cu grijă , credibilitatea datelor de ieșire , depinzând atât de prezumțiile fundamentale și teoria financiară specifică pe care modelul se bazează , cât și de ușurința utilizării sale de către planificatorul financiar . Punctul cheie la evaluarea oricărui model de planificare îl constituie modul în care acesta este formulat și construit .

Pentru ca un model de planificare financiară să fie util și eficient , trebuie să prezinte următoarele caracteristici :

- Presupunerea și rezultatele modelului trebuie să fi credibile .
- Modelul trebuie să fie flexibil astfel încât să poată fi adaptat și extins pentru a satisface o mare varietate de circumstanțe .
- Modelul să poată fi îmbunătățit pe baza practicii curente atât în sensul tehnic cât și al performanței .
- Datele de intrare și cele de ieșire din model , trebuie să fie inteligibile pentru un utilizator fără cunoștințe ( informații ) , suplimentare prea vaste .
- Modelul trebuie să țină cont de legătura ( interacțiunea )dintre deciziile privind investirea , finanțarea dividendul și producția , precum și de efectul acestora asupra valorii de piață a firmei .
- Modelul trebuie să fie cât se poate de simplu pentru utilizator , pentru a opera fără intervenții prea mari ale personalului nefinanciar, evitând pe cât posibil o formulare greoaie a datelor de intrare.

## **Tablouri de bord electronice .**

Tabloul de bord , în accepțiunea științei managementului , reprezintă o tehnică specifică cu rolul de-a prezenta într-o formă prestabilită , ansamblul de informații referitoare la indicatorii de bază ai organizației și la factorii esențiali , care condiționează desfășurarea eficientă a activității .

Componentele centrale ale unui Tablou de Bord Electronic sunt reprezentate de **stații de lucru** , corespunzătoare fiecărui utilizator și de **un sistem de programe specializat** care îi permite să definească prezentări de informații ( tabele , grafice , etc ) și să declanșeze căutări în diferite baze de date , prin intermediul unor rețele de comunicare . Printre avantajele oferite de Tablourile de Bord Electronice specificăm :

- **Sunt adaptabile** nevoilor și metodelor de lucru , proprii utilizatorului decident .
- **Sunt ușor de accesat** , prin comenzi simple și puține , precum și prin echipamentele periferice ( mouse , ecran tactil ) .
- **Oferă un timp scurt de răspuns** , afișarea rezultatelor realizându-se direct pe ecran .
- **Prezintă informațiile și sub formă grafică , tabelară** , inclusiv cu unele comentarii sau evidențierea unor valori semnificative .
- **Utilizează informații** , în special pentru funcțiile de urmărire și control , incluzând decizii puțin structurate .

**-Permite căutarea de informații** , utilizând grade de analiză a acestora din ce în ce mai fine . Sistemul dispune de o funcție specială numită „ **drill-down**”( **cercetare pe trepte** ) , prin care se corelează diferite cercetări , pornind de la cazurile generale către cele particulare .

Cu toate că Tablourile de Bord Electronice aduc factorilor de decizie un plus de informații pertinente , prezintă și unele limite care nu pot fi ignorate :

1. **TBE prezintă dezavantajele specifice oricărui sistem care se alimentează cu date.** Astfel , dacă sistemele de bază , care furnizează datele de origine internă și externă , sunt rudimentare , utilizarea TBE nu va avea drept finalizare furnizarea unor informații suplimentare de calitate .
2. **Realizarea unor modificări în conținutul TBE apare ca extrem de dificilă** , deoarece programele software sunt foarte complexe .
3. **TBE creează un inconvenient sensibil la nivel strategic** , deoarece conexiunea automatizată la informațiile externe este mai dificilă .
4. **TBE conduce uneori la neglijaarea unor reflexii globale de ansamblu** , focalizând atenția asupra problemelor secundare ale organizației

Prin evidențierea acestor limite nu dorim în nici un fel să minimizăm cumva importanța acestor instrumente în plan decizional . Pornind de la momentul în care sistemele informatice funcționale sunt puse în practică , iar exploatarea bazelor de date poate fi realizată în condiții acceptabile de timp și cost , TBE pot deveni un instrument eficient și util pentru orice angajat , în conformitate cu sarcinile și competențele sale reale , nu numai exclusiv doar factorilor de decizie . În acest mod asistăm deci la o traducere a conceptului de sistem informatic pentru decident către cel de sistem informatic pentru angajat , cunoscut sub denumirea de „Employee Information Systems”.

#### BIBLIOGRAFIE:

- Andone Ioan                                   ⇒ *"Sisteme inteligente în management, contabilitate, finanțe-bănci și marketing"*, Editura Economică, București, 1999;
- Țugui Alexandru
- Assaeaf M.                                   ⇒ *„Analyse financiere de l'entreprise europeenne"*, Note de curs, Toulouse, 1991
- Capanu I                                       ⇒ *"Indicatori Economici. Calcul, prezentare"*, Editura Anghelache C Economică, București, 2000;
- Jucan Cornel Nicolae                   ⇒ *"Sisteme expert în modelarea deciziilor financiare"*, Editura "Alma Mater", Sibiu, 2003;
- Jucan Cornel Nicolae                   ⇒ *"Sisteme expert, proiecții în economia națională"*, Editura "Alma Mater", Sibiu, 2002;
- Jucan Cornel Nicolae                   ⇒ *"Managementul riscului în economia de piață"*, Editura Tribuna, Sibiu, 2000;
- Jucan Cornel Nicolae                   ⇒ *"Sisteme informatice de asistare a deciziei financiare"*, Sorin Ciontu Editura Alma Mater, Sibiu, 2004;

\*\*\* Revista „*Informatica Economica*”, nr. 1 (13) / 2000

\*\*\* „*SMM Business Books*”, Bucuresti, 1995

\*\*\* [www.cnvm.ro](http://www.cnvm.ro) - Comisia Națională de Valori Mobiliare

\*\*\* [www.bvb.ro](http://www.bvb.ro) - Bursa de Valori București

\*\*\* [www.bmfms.ro](http://www.bmfms.ro) - Bursa Monetară Financiară și de Mărfuri Sibiu

\*\*\* [www.rasd.ro](http://www.rasd.ro) - Piața RASDAQ București

\*\*\* [www.forex.com](http://www.forex.com) - Piața FOREX