

ANALIZA CORELAȚIILOR, COERENȚELOR ȘI CONSTRÂNGERILOR CE TREBUIE RESPECTATE ÎN CADRUL PLANIFICĂRII FINANCIARE A UNEI ÎNTREPRINDERI

Viorica COTRUȚA, Facultatea Științe Economice

The aim of the paper is to study financial planning and analysis (FP&A) in terms of successful budgeting and development of an efficient FP&A mechanism, through financial controlling and monitoring. The actuality of the topic is conditioned by the need to identify the mutual relations, suitable elements and obstacles in financial planning process within an enterprise and the opportunity to develop a mechanism to improve it through a qualitative analysis.

Analiza și planificarea financiară au devenit procese indispensabile în activitatea oricărei întreprinderi, iar o bună funcționalitate a acestor procese este baza unei situații financiare sănătoase. În prezent, multe din companiile internaționale practică bugetarea la nivel de grup, ceea ce creează o legătură strânsă între procesele de analiză și planificare, cercetarea corelațiilor, coerențelor și constrângerilor apărute în cadrul acestor procese fiind o problemă actuală a organelor de conducere.

Controlling-ul și monitoring-ul sunt procese moderne de organizare a finanțelor în cadrul întreprinderilor internaționale, ele fiind metode de optimizare a proceselor de analiză și planificare. Bugetele sunt documente financiare proforme care detaliază planurile financiare ale firmelor. Bugetele sunt folosite la planificarea, coordonarea și controlul operațiunilor firmei. Rolul lor este esențial în planificare, ele reprezentând obiectivele firmei exprimate valoric sau cantitativ. Bugetul anual reprezintă o ilustrare a potențialului financiar al companiei pe următorul an, analizat obiectiv și real, pornind de la situația actuală și previziunile pe termen scurt.

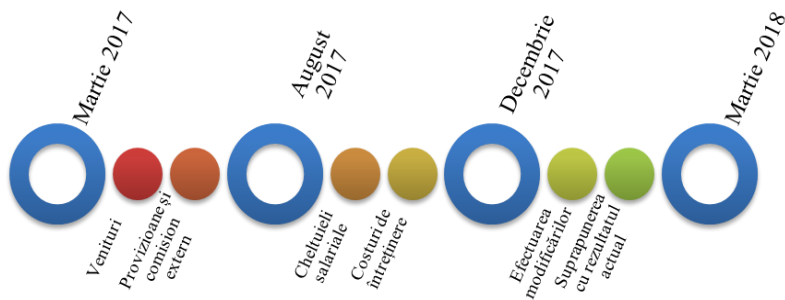


Fig. Etapele elaborării bugetului în cadrul P&P

Sursa: Elaborat de autor în baza informațiilor din cadrul companiei.

În martie anul curent, are loc începerea procesului bugetar, care corespunde cu estimarea veniturilor prognozate pentru anul viitor, de rând cu ponderea în venituri a provizioanelor și comisionului extern pe care compania îl achită partenerilor din afara companiei care oferă proiecte de lucru. Începând cu luna august, are loc acumularea informației privind cheltuielile salariale estimate pe fiecare departament aparte, costurile de întreținere a oficiilor, costurile de funcționare a departamentelor și de alte costuri legate de serviciile poștale sau birotică. În luna septembrie va avea loc dezbateră proiectului, ca mai apoi, până în decembrie să fie efectuate toate modificările propuse de conducere, și să se suprapună rezultatul prognozat cu cel actual.

În martie 2018 bugetul va intra în vigoare și nu va mai putea suferi modificări.

Când are loc planificarea Raportului de profit și pierdere, se analizează criteriile de bază:

Criteriile de analiză a Raportului de profit și pierdere

Analiza	KPI	Formula	Exemplu	
			2015	2016
Ce procentaj al veniturilor din vânzări acoperă costul prestării serviciilor?	Costul vânzărilor ca procentaj în vânzări/venituri	$\frac{\text{Costul vânzărilor}}{\text{Venituri din vânzări}} \times 100\%$	58,7%	61,0%
Este afacerea profitabilă?	Marja profitului brut Marja profitului net	$\frac{\text{Profit Brut}}{\text{Venituri din vânzări}} \times 100\%$	17,5%	19,0%
		$\frac{\text{Profit Net}}{\text{Venituri din vânzări}} \times 100\%$	14,0%	15,2%
Ce procentaj al veniturilor din vânzări acoperă cheltuielile fixe?	Cheltuielile fixe ca procentaj în vânzări/venituri	$\frac{\text{Cheltuieli fixe}}{\text{Venituri din vânzări}} \times 100\%$	23,8%	20,0%

Sursa: Profit & loss and balance sheets: <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/financial-management/budgets-and-forecasts>

În cadrul procesului de analiză financiară, și ulterior la planificare și execuția bugetară, sunt întâlnite o serie de constrângeri, care în mod direct sau indirect acționează asupra mersului sănătos al acestor procese. Astfel, aceste constrângeri pot fi de natură: financiară, administrativă, politică, tehnică, legală, instituțională.

Modele universale de formare a sistemului de controlling financiar la companii nu există. Acesta depinde de specificul fiecărei companii. Pentru că fiecare companie are o strategie unică de dezvoltare, apreciere a problemelor conducerii, interacțiune cu concurenții ș.a.

Cu atât mai mult, cel mai des specificul tehnologic și statutul companiei pe piață determină specificul managementului.

Având în vedere acestea și multe alte condiții, se determină sfera controlling-ului financiar pentru fiecare caz concret. În cazul analizat, controlling-ul este axat preponderent pe formarea și îndeplinirea bugetului. Procedura monitoring-ului bugetar poate fi descrisă ca un proces de control asupra mersului progreselor realizate de indicatorilor incluși în bugetele companiilor din cadrul grupului, cu scopul de a delimita abaterile de la plan și cauzele lor. În urma acestui proces se formează baza de date în scopul luării deciziilor de conducere îndreptate spre asigurarea atingerii indicatorilor stipulați în buget.

Pe lângă acestea, se fixează limitele companiei în utilizarea

scăpărilor în cadrul formării indicatorilor, de asemenea dezvoltarea procedurilor de prezentare a datelor.

În concluzie, are loc conturarea importanței temei în mediul real al activității unei companii mari, în care bugetarea este esențială în activitatea financiară, iar fără o analiză prealabilă și ulterioară planificarea financiară va fi departe de una perfectă.

Vorbind despre un grup de companii, activitatea financiară este realizată în baza IFRS, iar într-o companie prestatoare de servicii raportarea rezultatelor financiare din realizarea proiectelor are loc în funcție de volumul realizării lucrărilor, ceea ce face esențială planificarea anuală a posibilelor venituri și cheltuieli, analiza lunară și raportarea trimestrială și pe fiecare jumătate de an, toate acestea fiind realizate în procesul de controlling și monitoring financiar.

Bibliografie:

1. POPA, Cătălin C., NISTOR, Filip. *Gestiunea financiară a întreprinderii*. Constanța: Editura Academiei Navale „Mircea cel Bătrân”, 2010, p. 110.
2. GHIC, Gr., GRIGORESCU, C.J. *Analiza economico-financiara: Manual de studiu individual*. Bucuresti: Pro Universitaria, 2012, p. 98
3. PETRESCU, S. *Analiza financiară aprofundată, Concepte – Metode – Studii de caz*, Iași: Universitatea „Al. I. Cuza”, 2005, p. 249.
4. СИВОЛАПЕНКО, Н. Контроллинг как инструмент стратегического управления предприятием. În: *Conferința națională cu participare internațională „Strategii și Politici de Management în Economia contemporană”*. Ediția a III-a, 28-29 martie 2014, p.208-212.
5. ВОРОНЦОВ, Д.А. Организация мониторинга исполнения бюджета в группе компаний. В: *Управленческий учет и финансы*, №3, 19, septembrie, 2009, p.210-218.
6. Profit & loss and balance sheets [Accesat: 15.04.2017]. Disponibil pe Internet: <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/financial-management/reviewing-your-finances>.

Recomandat
Maria COJOCARU, dr., conf. univ.