

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Stagiul CECCAR
Anul III



Agenda întâlnirii

- Elemente introductive privind managementul performanței
- Definirea procesului de gestiune bugetară
- Definirea bugetului general
- Reprezentarea și explicarea inter-relațiilor bugetului general
- Descrierea procesului de construcție a bugetului general
- Rezolvarea unei aplicații practice: Elaborarea bugetului general pentru o organizație de producție
- Explicarea modului în care bugetele ajută la planificare și control



Întreprinderea performantă este:

Eficace:

dacă își atinge obiectivele propuse

**= dacă reușește să transpună în practică
o strategie prealabil definită**

Eficientă:

**dacă maximizează rezultatele obținute
(fizice sau valorice) utilizând o cantitate
dată de resurse (mijloace).**

**= dacă îmbunătățește permanent raportul
valoare-cost (creșterea indicatorului
valoare/cost, simultan prin creșterea
valorii nou create și prin reducerea
costurilor).**



RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ (CSR)



- un concept larg care însumează toate contribuțiile unei afaceri la economie, societate și mediu înconjurător
- acoperă implementarea de practici de business de responsabilitate atât intern (în cadrul companiei), cât și extern (în cadrul comunității, societății sau la nivelul unor state mai puțin dezvoltate).



Obiectivul major in managementul financiar

- Obiectivul major:

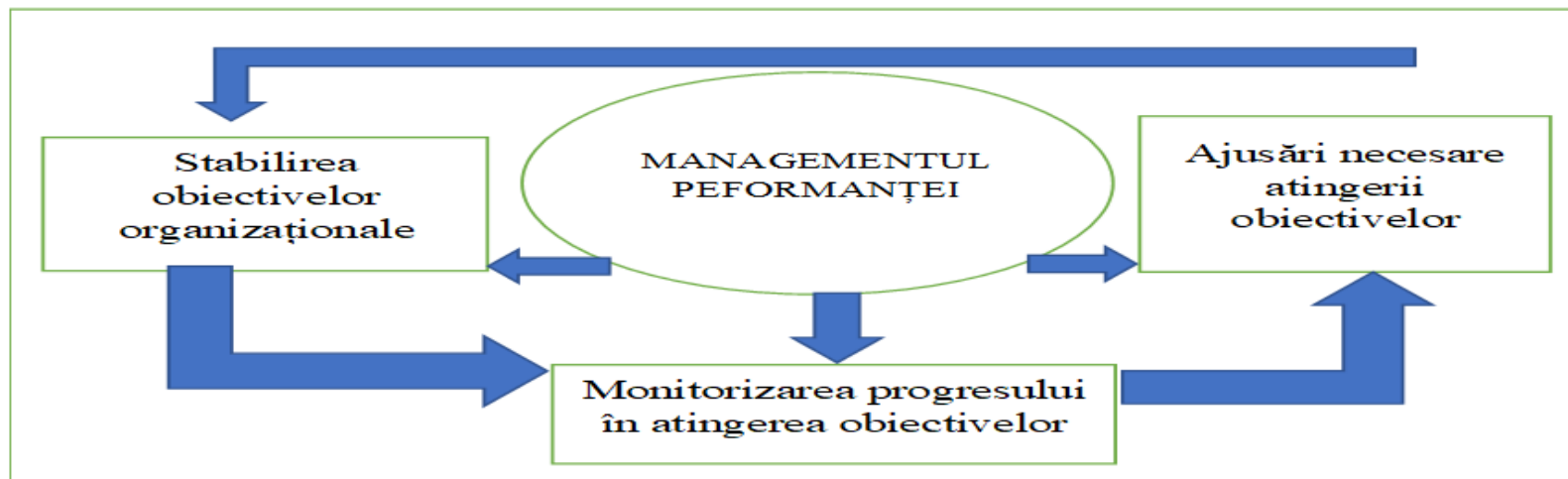
**Maximizarea averii acționarilor
(armonizarea intereselor stakeholderilor)**

Dacă ar fi să luăm în considerare alte posibile obiective financiare, acestea ar putea fi următoarele:

- Continuarea activității societății pe termen lung
- Evitarea dificultăților financiare și falimentul.
- Depășirea concurenței.
- Maximizarea vânzărilor sau a cotei de piață.
- Minimizarea costurilor.
- Maximizarea profitului.



Managementul performanței



Noțiunea de buget

- **Bugetul reprezintă un ansamblu de previziuni cifrice, realist și voluntar, prin intermediul căruia se traduc obiectivele întreprinderii**
- Elaborarea bugetelor vizează evidențierea unui mod de gestiune care să permită **asigurarea coerenței, a descentralizării și controlul subsistemelor întreprinderii.**



Bugetul: caracteristici

- Este un plan cuprinzător și coordonat. Are în considerație toate părțile interesate ale organizației.
- Este exprimat în termeni financiari.
- Reprezintă toate operațiunile și resursele firmei.
- Este un plan de viitor pentru o anumită perioadă.
- Este mai mult decât un plan de natură financiară: este un proces de management al performanței.



Principiile fundamentale ale bugetării:

Coerența

- ☐ Toate bugetele (de producție, vânzări, trezorerie etc.) trebuie să fie corelate între ele.
- ☐ Modificarea unui buget (ex. creșterea costurilor de producție) se reflectă în celelalte.
- ☐ Asigură o viziune integrată asupra resurselor și rezultatelor.

Descentralizarea

- ☐ Fiecare centru de responsabilitate (producție, vânzări, financiar) participă la elaborarea bugetului.
- ☐ Crește implicarea și responsabilitatea managerilor locali.
- ☐ Bugetul devine un instrument realist, nu doar „impus de sus”.

Controlul

- ☐ Bugetul nu este doar un plan, ci și un reper de **monitorizare și corecție**.
- ☐ Permite compararea periodică între realizări și previziuni.
- ☐ Oferă baza pentru decizii rapide de ajustare.



**Avantajele
procesului
bugetar**

Promovează coordonarea și comunicarea în organizație.

Definește clar domeniile de responsabilitate în organizație.

Oferă o bază pentru evaluarea performanței (analiza abaterilor).

Permite luarea de măsuri de remediere pe măsură ce apar deviații/abateri.

Motivează angajații prin participarea la stabilirea bugetelor.

Îmbunătățește alocarea resurselor rare/limitate.

Economisește timpul de gestionare prin utilizarea managementului prin excepție.

Obligă managementul să se gândească la viitor, care este probabil cea mai importantă caracteristică a unui sistem de planificare și control bugetar.



Limite în gestiunea bugetară

Viitorul este întotdeauna incert

- Modificarea condițiilor viitoare afectează bugetele care trebuie pregătite pe baza anumitor ipoteze. Incertitudinile viitoare reduc utilitatea sistemului de control bugetar.

Revizuiți bugetele

- Din cauza incertitudinilor viitoare, este posibil ca anumite fenomene sau condiții să nu fi fost prevăzute, necesitând revizuirea obiectivelor bugetare.
- Revizuirea frecventă a obiectivelor va reduce valoarea bugetelor și pe de altă parte, revizuirile implică și cheltuieli substanțiale.

Descurajează inițiativele angajaților

- Tendința comună a oamenilor este de a atinge doar nivelul țintă al obiectivelor. Deci bugetul poate fi un mijloc de constrângere pentru inițiativele manageriale.

Problema coordonării

- Succesul controlului bugetar depinde de coordonarea dintre diferite departamente. Performanța unui departament afectează rezultatele altor departamente.

Conflicte între diferite departamente

- Fiecare șef de departament își face griji pentru obiectivele departamentului său, fără să se gândească la obiectivul general al afacerii. Fiecare departament încearcă să obțină o alocare maximă a fondurilor și acest lucru creează un conflict între diferite departamente.



Tehnici de bugetare

Bugetare incrementală

- are la bază bugetul anului precedent la care se aplică prin adăugare sau scadere un procent pentru a obține bugetul anului curent.
 - este cea mai frecventă metodă de bugetare, deoarece este simplă și ușor de înțeles.
 - este adecvat să fie utilizat dacă factorii principali de costuri nu se modifică de la an la an.
-

Bugetare bazată pe activități

- se bazează pe costul furnizării unei activități sau serviciu. Atunci când bugetul trebuie redus sau ajustat, fiecare activitate trebuie să fie examinată. Va fi necesară o decizie cu privire la ce activitate trebuie eliminată sau redusă.
-

Bugetare cu bază zero

- începe cu presupunerea că toate bugetele organizației trebuie reconstruite de la zero.
 - managerii trebuie să poată justifica fiecare cheltuială.
 - este foarte ”strânsă”, urmărind să evite toate cheltuielile care nu sunt considerate absolut esențiale pentru operațiunile (profitul) companiei.
 - se aplică în situația în care compania trece printr-o restructurare financiară sau o scădere economică sau de piață majoră care necesită reducerea dramatică a bugetului.
-



Tipuri de bugete (selecție)

Buget continuu

[Text]

- Presupune actualizarea permanentă a bugetului existent prin adăugarea unei perioade suplimentare la finalizarea perioadei anterioare. Bugetul continuu are o abordare dinamică. În loc de un buget static de 12 luni, se avansează cu un trimestru sau cu o lună.

Buget de performanță

[Text]

- . denumită bugetare bazată pe performanță, este o practică de pregătire a bugetului bazată pe evaluarea productivității diferitelor operațiuni dintr-o organizație. Operațiunile care contribuie cel mai mult la profitabilitatea firmei va primi o pondere mai mare a în alocarea bugetului . Aceasta conduce la utilizarea optimă a resurselor, cum ar fi disponibilul bănesc, abilitățile personalului, utilizarea timpului productiv etc

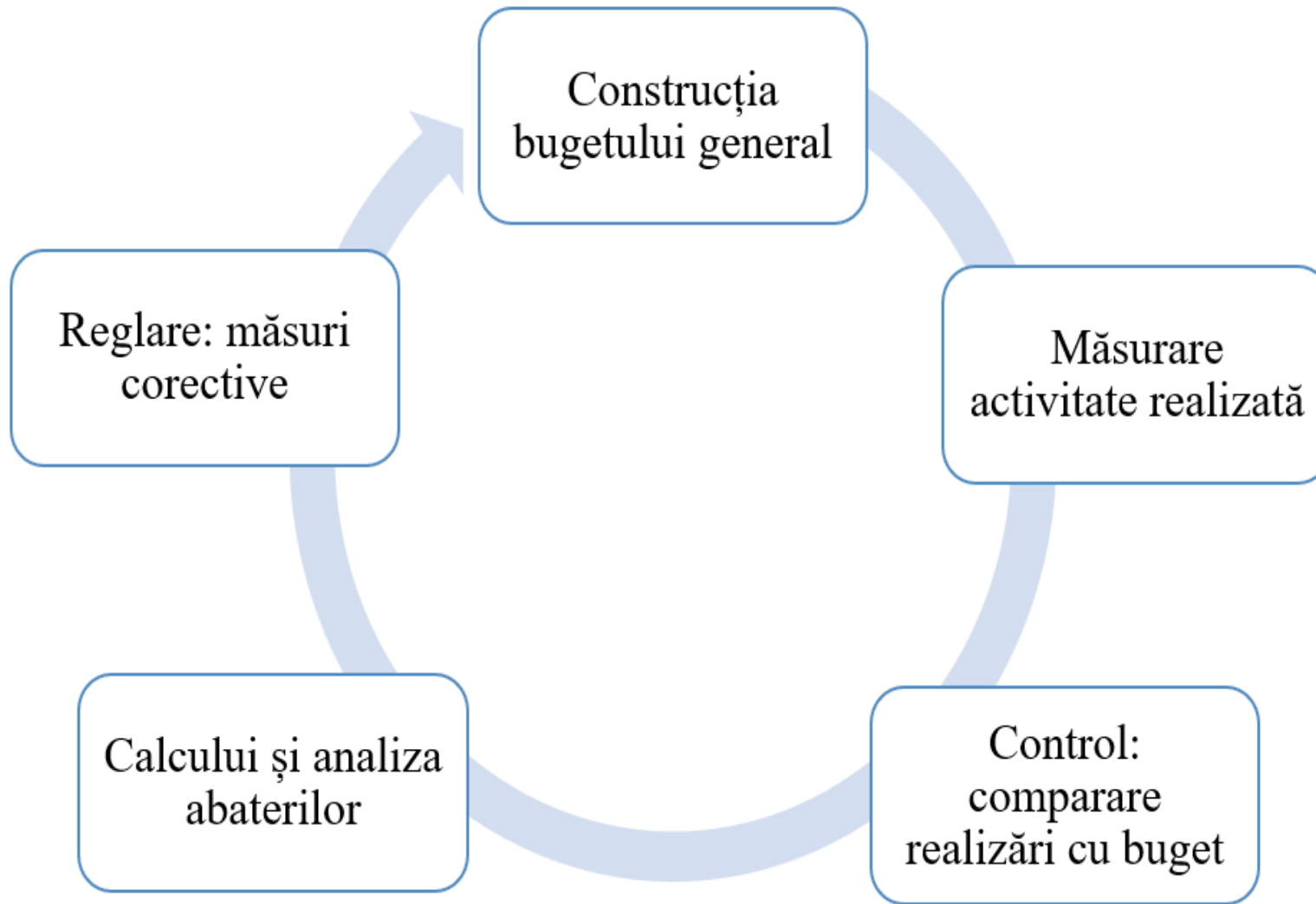
Buget general

[Text]

- este suma tuturor bugetelor elaborate de toate diviziile organizației. În plus, include, de asemenea, o planificare financiară: prognoza fluxurilor de trezorerie, contul de rezultate previzionat și bilanțul organizației.
- Este elaborat pentru un an.



Gestiunea bugetară



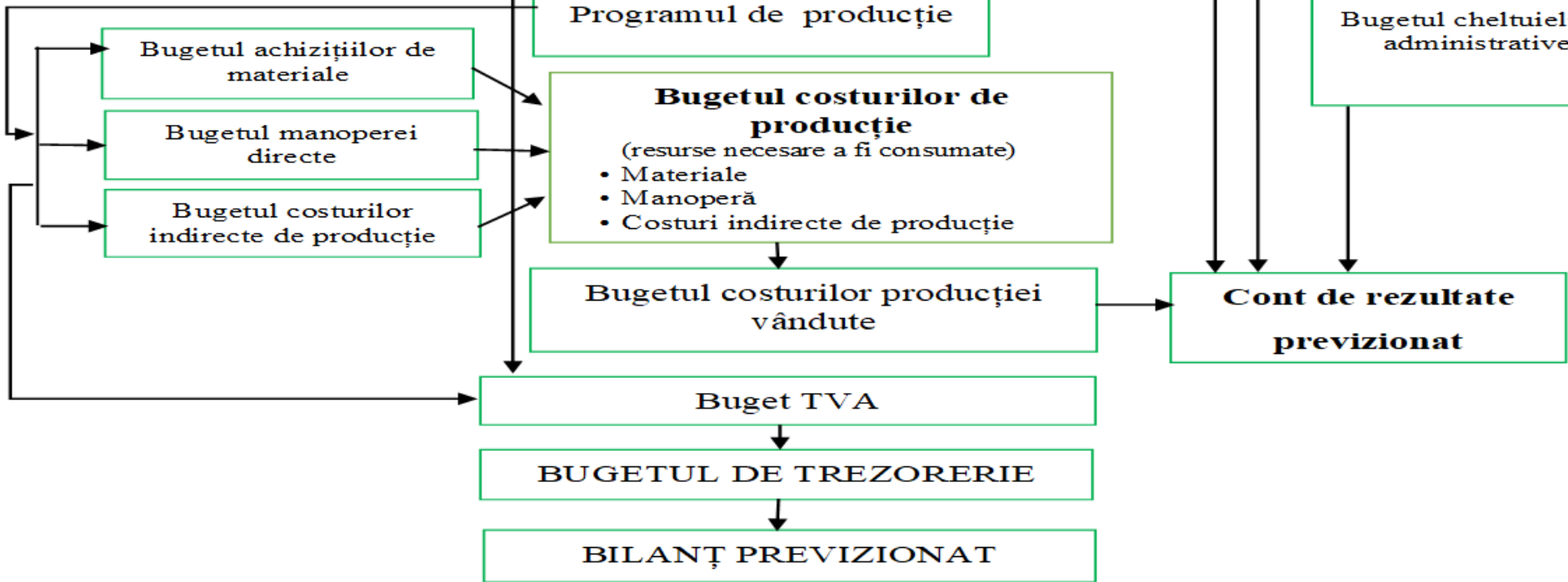
Bugetul general al activității

Bugetul general al activității **reprezintă un** set de bugete periodice, consolidate în vederea întocmirii rapoartelor financiare previzionate pentru organizație în ansamblul ei.

Planificarea profitului este un termen care este în esență sinonim cu bugetarea, deoarece obiectivul final al fiecărei afaceri trebuie să fie acela de a obține un profit.



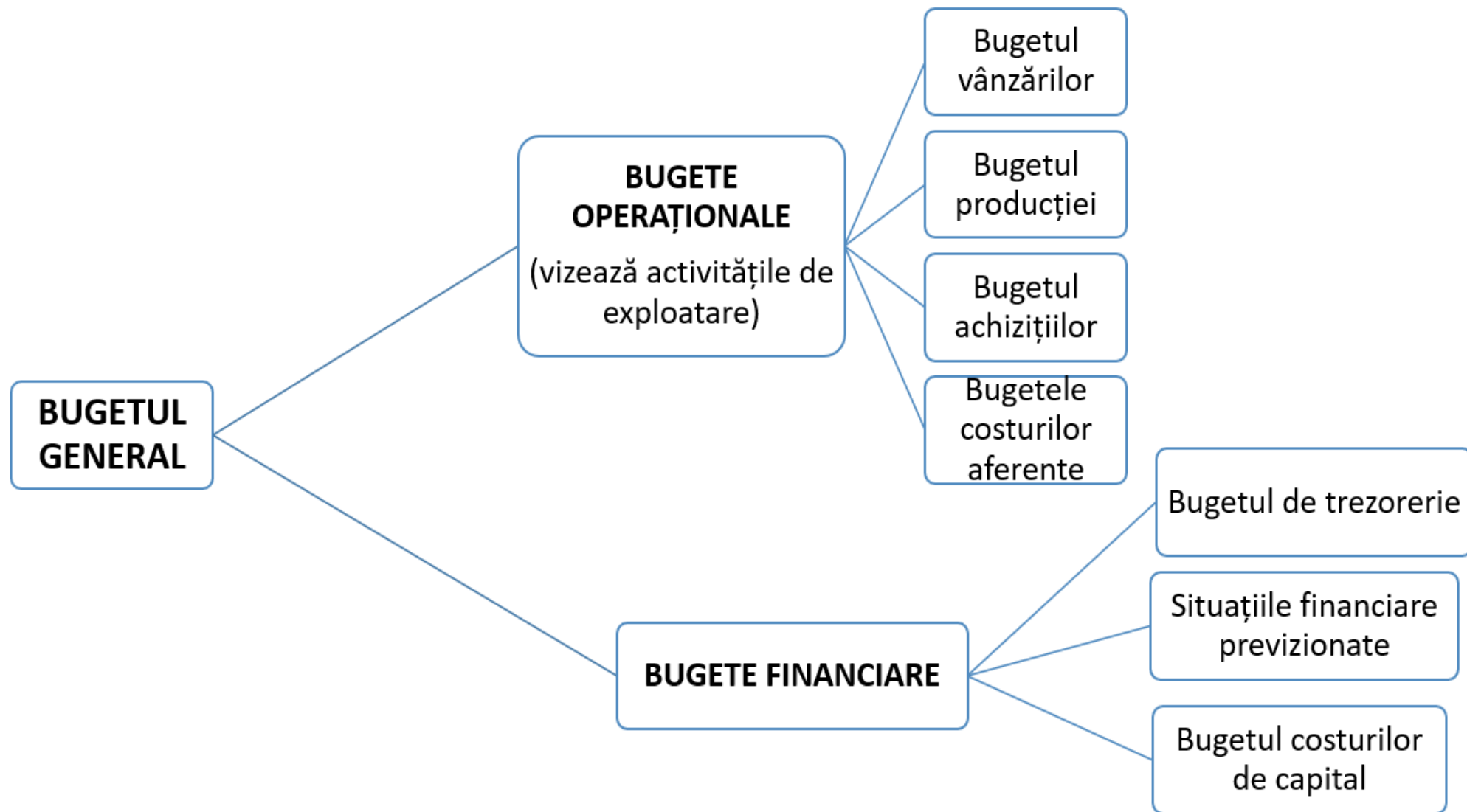
Construcția
bugetului general



Arhitectura bugetului master: organizație de producție

Elaborat: Conf. C. Șendroiu





Gestiunea bugetară a vânzărilor

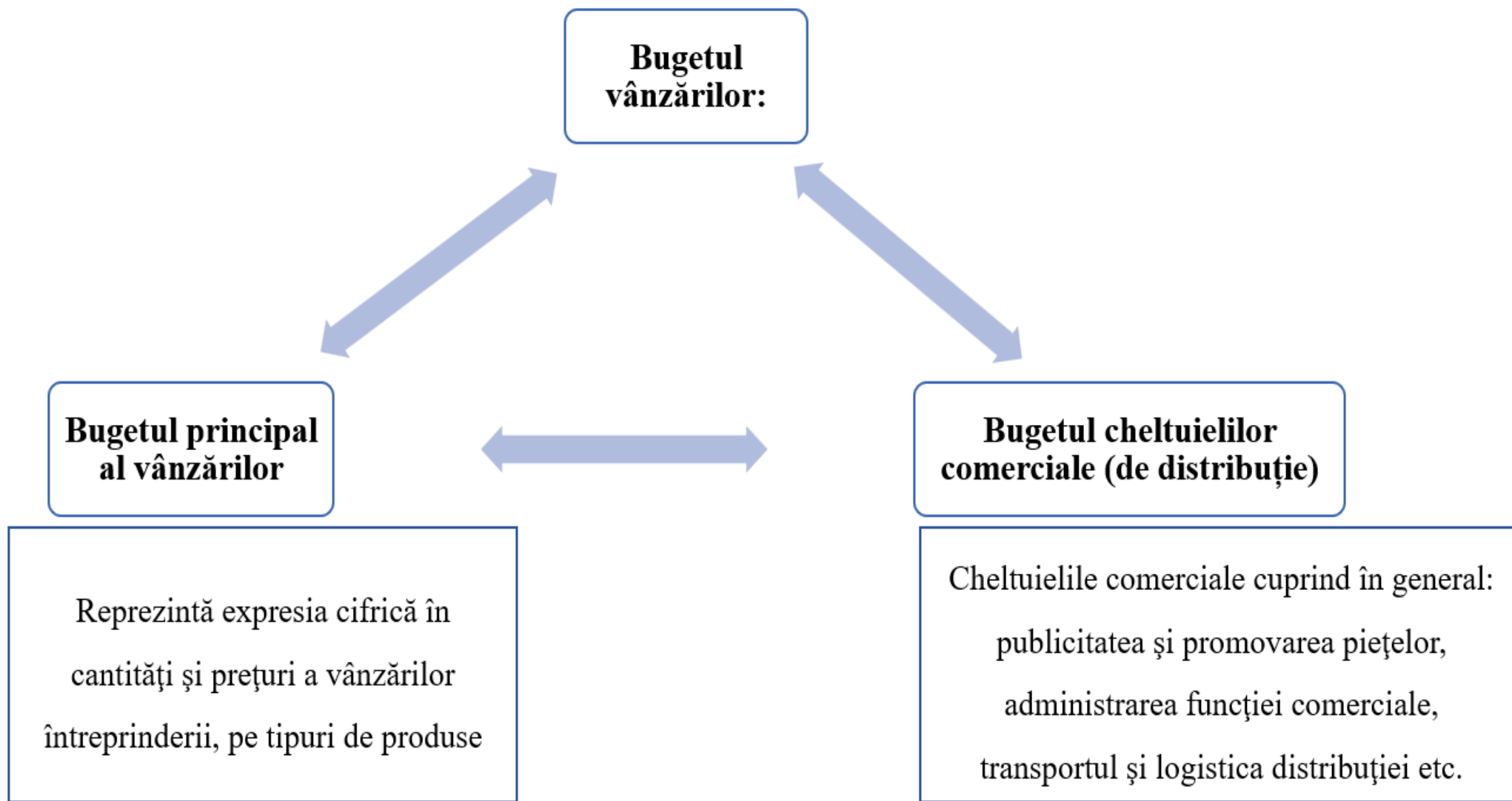
Este **primul pas în construirea rețelei de bugete** a unei întreprinderi.

reprezintă **un calcul de volum** care permite determinarea nivelului de activitate al serviciilor comerciale și ca **un calcul de valoare a încasărilor** prin care se determină resursele întreprinderii.

Activitatea de previziune a vânzărilor, efectuată de către un serviciu de studii comerciale în colaborare cu controlul de gestiune, permite cunoașterea **posibilităților comerciale** ale întreprinderii și fixarea **obiectivelor specifice pentru anul următor**.

Pentru elaborarea **planului de acțiune** direcția comercială va defini atât **metodele** necesare pentru atingerea obiectivelor cât și **variabilele de acțiune**, care la acest nivel sunt: **tarifele practicate, reducerile consimțite, acțiunile de promovare, alegerea distribuției, efectivele de vânzare**.





Gestiunea bugetară a producției

Bugetul de producție este pregătit pe baza bugetului de vânzări.

Ia în considerare nivelurile stocurilor de produse finite care trebuie menținute permanent la dispoziția companiei.

Producția planificată în unități

= Vânzările așteptate în unități

+ Stocul final planificat în unități

– Stocul inițial în unități

Se construiește în baza **programului de producție** care prezintă eșalonarea în timp a cantităților care trebuie fabricate pentru realizarea vânzărilor și menținerea stocurilor planificate.



Programul/Bugetul de producție

Are ca obiectiv definirea pentru exercițiul financiar viitor, în condiții optime, a ritmului producției previzionate, ținând cont de previziunea vânzărilor și de constrângerile gestiunii stocurilor.

Are la bază și constrângerile tehnice ale sistemului productiv: capacitatea de producție, efectivul de personal, calificarea forței de muncă etc.

Bugetul costurilor de producție

Stabilește, pentru exercițiul financiar viitor, previziunilor valorice ale mijloacelor necesare realizării producției previzionate (materii prime și materiale, manoperă, cheltuieli indirecte)



Gestiunea bugetară a aprovizionărilor

Bugetul aprovizionărilor indică:

- ☒ stocul inițial de materiale directe cu care începe perioada de bugetare, respectiv
- ☒ stocul final cu care se încheie perioada de bugetare,
- ☒ cantitatea necesară de materiale directe care va fi utilizată în producție, precum și
- ☒ cantitatea de materiale directe care trebuie achiziționată și costul acestora.

Pentru asigurarea unei **gestiuni optimele a stocurilor**, trebuie cunoscute:

- ☒ **ritmicitatea aprovizionării;**
- ☒ **termenele de livrare;**
- ☒ **nivelurile de securitate în vederea limitării riscurilor de ruptură a stocurilor.**



Bugetul cheltuielilor de personal (manoperei)

Cuprinde cerințele pentru necesarul de forță de muncă în ceea ce privește numărul și categoria de manoperă pentru diferite locuri și sarcini de muncă.

Baza de calcul a unei mase salariale se fundamentează pe un recensământ exhaustiv al elementelor salariale stabile din luna decembrie a anului care precede proiecția.

Această masă salarială denumită „de bază” evoluează în funcție de mai mulți parametri, fie legați de politica socială (creșterile generale de salarii sau individuale), fie legați de evoluția personalului (variația efectivului).

Evoluția masei salariale aferentă unui an în raport cu altul trebuie să țină cont de:

- ✓ **creșterile salariilor generale** care se aplică tuturor salariaților;
- ✓ **creșterile salariilor individuale** (merite sau promovări) și
- ✓ **mișcarea personalului** concretizată în intrări de personal (angajări) și ieșiri de personal (plecări, demisii, etc).



Bugetul manoperei directe

Prezintă costul total al forței de muncă directe și numărul orelor de muncă directă necesare pentru producție.

Acesta ajută managementul să își planifice necesarul de forță de muncă în atingerea obiectivelor de vânzări.

Relațiile de calcul pentru elaborarea acestui buget sunt:

Ore previzionate de muncă directă =

Producția planificată în unități × orele de muncă directe necesare pe unitate produs

Costul manoperei directe =

Ore previzionate de muncă directă × Costul orei de manoperă directă



Bugetul costurilor indirecte de producție

Cuprinde costurile cu caracter indirect la nivelul activității productive (de bază).

Are ca factor determinant volumul activității desfășurate la nivelul sectorului productiv (ore manoperă directă, ore-mașină)

Elaborarea acestui buget presupune clasificarea costurilor în funcție de evoluția acestora în raport cu volumul activității desfășurate: costuri indirecte variabile, costuri indirecte fixe.

Deoarece costurile indirecte de producție constau în multe cheltuieli diverse, există probleme de control al costurilor și de alocare a acestora.

Responsabilitatea pentru cheltuielile indirecte variabile revine în primul rând managerilor din zona operațională, în timp ce responsabilitatea pentru cheltuielile indirecte fixe revine în principal managerilor generali.



Bugetul de trezorerie

Obiectivul **bugetului de trezorerie** constă în **traducerea în termeni monetari de încasări și plăți a cheltuielilor și veniturilor** generate de diverse activități.

Realizează sinteza bugetelor de **încasări și plăți**. Pune în evidență valoarea negativă sau pozitivă a trezoreriei la sfârșitul fiecărei perioade din intervalul de previziune. Se preia trezoreria inițială din bilanțul de deschidere.

Bugetul de trezorerie arată la sfârșitul fiecărei luni fie excedentul de trezorerie, fie insuficiența/deficitul de trezorerie.

[Text]

- **Deficitul de trezorerie** impune întreprinderii căutarea din timp a unor surse de finanțare pe termen scurt (credite de trezorerie, descoperiri de cont, scontarea cu anticipație a unor efecte comerciale de primit – pentru care se plătește bancii un comision).
 - De regulă sunt purtătoare de dobândă, iar aceasta trebuie evidențiată la categoria plăți în luna în care devine exigibilă.
-
- **Excedentul de trezorerie** poate fi plasat de o manieră cât mai rentabilă pentru întreprindere și cu riscuri cât mai mici.
 - Plusvalorile financiare estimate create de aceste plasamente trebuie și ele reflectate în bugetul de trezorerie.



Bugetul încasărilor

Încasările din exploatare.

Derivă din bugetul vânzărilor și țin cont de termenele de încasare de la clienți.

Sunt evaluate toate taxele (inclusiv TVA colectat).

Trebuie avute în vedere și încasările provenite din creanțele exercițiului precedent.

Încasările în afara exploatării

resursele financiare stabile (imprumuturi noi, aporturi de capital, subvenții)
resurse financiare care rezultă indirect din politica de investiții a întreprinderii (cedarea de imobilizări).

Bugetul plăților

Derivă în principal din bugetul aprovizionărilor.

Cuprinde toate taxele aferente achizițiilor (inclusiv TVA deductibil).

Sunt cuprinse și achizițiile realizate în exercițiul precedent cu termen de plată în exercițiul bugetar.

Bugetul cheltuielilor comerciale precum și bugetul cheltuielilor de producție determină plăți din exploatare, altele decât achizițiile și TVA.

TVA de plată formează obiectul unui buget separat.

Plăți din afara exploatării

Se referă la:

Funcția de investiție: achiziția de imobilizări.

Funcția de finanțare : rambursarea împrumuturilor, plăți de dobânzi.
Dividende de plată în cursul exercițiului în urma repartizării rezultatului exercițiului precedent.

Impozitele și taxele de plătit în cursul anului bugetar.



Întocmirea situațiilor financiare previzionale răspunde la două exigențe:

- ☒ **asigurarea echilibrului contabil al anului bugetat** între bugetele diferitelor servicii și bugetul de trezorerie, înainte de a permite **urmărirea în termeni de abateri a întregului sistem al întreprinderii**;
- ☒ **verificarea coerenței demersului bugetar** cu cel reținut **în planul pe termen mediu**: este imperativ necesar ca obiectivele pe termene mai mici de un an ale bugetelor să fie compatibile cu cele pe termen mediu ale planului operațional.

Regrupând informațiile din diferitele bugete se va întocmi:

- ☐ **un cont de rezultate previzional în care apare rezultatul bugetat al anului și**
- ☐ **un bilanț previzional la sfârșitul exercițiului bugetat.**



Controlul prin bugete

- O tehnică de control prin care rezultatele reale sunt comparate cu datele de buget.
- Orice diferențe (abatere) este în responsabilitatea anumitor persoane cheie care pot exercita acțiuni de control sau pot revizui bugetele inițiale.
- Permite managerilor să monitorizeze funcțiile organizaționale.
- Bugetele furnizează standarde conform cărora se poate măsura performanța reală. Acest lucru ajută la luarea de măsuri corective, care reprezintă o parte importantă a controlului managerial.
- Un bun sistem de control bugetar în organizație necesită instituirea unor proceduri specifice.
- Un program de control bugetar complet face posibil controlul prin principiul excepției.

Evaluarea performanței

- Evaluarea performanței manageriale se face pe baza realizării de către manager a obiectivului stabilit pentru segmentul său. Prin urmare, un buget reprezintă un mijloc de cunoaștere și de informare a managerilor cât de bine îndeplinesc obiectivele fixate în buget.



Simulări financiare și ajustări bugetare – fundamente teoretice

Definiție și rol: Simulările financiare reprezintă exerciții de modelare a impactului unor factori externi sau interni asupra bugetelor organizației. Ele permit testarea diferitelor scenarii („what if”) și evaluarea rezistenței planurilor financiare în fața șocurilor.



Logica simulărilor. Identificarea variabilei critice (ex.: prețul materiilor prime, curs valutar, salarii, volum de vânzări). Transmiterea efectului în lanț asupra bugetelor: un șoc pe o variabilă se propagă în achiziții, costuri de producție, P&L, flux de numerar și bilanț. Compararea scenariilor: buget inițial vs. buget revizuit.



Principii metodologice:

Transparentă: toate ajustările trebuie documentate și comunicate.

Flexibilitate: bugetele nu sunt rigide, ci instrumente de adaptare continuă.

Orientare spre decizie: simularea nu are scop academic, ci furnizează managerului opțiuni de acțiune.



Ajustările bugetare

Scopul ajustării bugetare este restabilirea echilibrului financiar după apariția unui dezechilibru (costuri mai mari, venituri mai mici, decalaje de încasări). Ajustarea poate fi: **Operativă** – măsuri pe termen scurt (renegociere termene, reducere costuri indirecte, optimizarea stocurilor). **Strategică** – măsuri pe termen mediu-lung (revizuirea politicii de preturi, schimbarea mixului de produse, diversificarea furnizorilor).



CONCLUZII:

Bugetarea este o parte integrantă a funcțiilor de planificare și control.

Bugetul oferă un mijloc prin care planurile de realizare a obiectivelor companiei sunt exprimate cantitativ, prin care se coordonează activitățile și se evaluează performanțele.

Bugetul general începe cu previziunea sau planificarea vânzărilor.

Cu bugetul de vânzări ca fundament, bugetele sunt apoi elaborate pentru producție, achiziții de materiale, costuri indirecte de producție, cheltuieli de vânzare și de administrare, precum și pentru încasări și plăți.

Bugetarea se încheie cu întocmirea situațiilor financiare previzionate.

Un buget este un mijloc important de realizare a unei game extinse de obiective manageriale. Tineți cont de următoarele:

- Un buget este un plan.
- Un buget este un mijloc de control.
- Ghidează toate operațiunile organizației.
- Eficiența sa depinde de modul în care este utilizat de managementul de top.



Gestiunea bugetară în servicii

Deoarece bugetarea este un **sistem de planificare și control**, tehnicile aplicate companiilor de servicii vor fi foarte similare cu cele aplicate companiilor producătoare.

Compania de servicii nu numai că elaborează un buget general sau un plan de profit anual, pot să instituie și un bun control bugetar.

Diferența majoră în bugetarea activităților care nu sunt de fabricație se referă la tipurile de costuri suportate și, prin urmare, la tehnicile de control aplicate.

În majoritatea sectoarelor de servicii, elementul principal al costurilor este dat de resursa umană, care se reflectă în costuri salariale consistente ca volum.

Din această cauză, tehnicile de bugetare se referă în primul rând la planificarea utilizării personalului și controlul eficienței acestuia.



Managerii companiilor mici își controlează afacerile în mod informal și personal.

Deși companiile mici nu au de obicei o planificare strategică formală, această procedură se poate dezvolta pe măsură ce cresc și se descentralizează.

**Gestiunea
bugetară
în
companiile
mici**

Având mai puțin control asupra mediului extern decât marile corporații, acestea sunt mai predispuse să profite de oportunități mai mult decât să le creeze.

Astfel, se pune accent mai mult pe planificare (și nu pe control) și pe revizuirea acesteia lunar, trimestrial sau semestrial.



Vă multumesc!

