Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice**
ISSN: 2248-1079 | ISSN-L: 2601-7008
Covered in EconPapers, RePEc, CEEOL, ErihPlus, INDEX COPERNICUS, CrossRef, CrossCheck, Google Scholar, WorldCat, KVK, SOCIONET

2022, Issue 30, pages: 88-96 | doi: https://doi.org/10.18662/upalaw/91

Controlling and Financial Analysis

[Controllingul şi analiza financiară]

Carmen Mariana CODREANU[1]

[1] Associate Professor Ph. D., "Petre Andrei" University of Iasi, Romania, E-mail: codrcarmen@yahoo.com.

Abstract: *In this article we have studied the evolution and core of the financial analysis in controlling system, as a management technique, with the aim of identifying the advantages of their further use within private companies. The applied study pursues understanding the control method used in practice, its suitability, and accommodation to private organizations' needs, realities and specifics.*
In economic operations, has arisen need to control their dynamics in an easy and optimal way, thus defining the financial indicators which, once calculated, give a metric of the evolution of liquidity, profitability, or the net patrimonial situation.
Can the financial analysis based on rates and indicators be transformed into a powerful controlling tool?
We set out to discover how the right decisions can be made in business and what are the basic key performance indicators in this field.

Keywords: *controlling system, financial analysis, key performance indicators.*

How to cite: Codreanu, C. M. (2022). Controlling and financial analysis. *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iași, Fascicula: Drept, Ştiințe Economice, Ştiințe Politice, 30*, 88-96. https://doi.org/10.18662/upalaw/91

1. Introducere

Noţiunea de *controlling* este foarte controversată din cauza variatelor interpretări şi semnificaţiilor pe care aceasta le deţine. Cauza esenţială pentru înţelegerea greşită a noţiunii de controlling rezidă din transpunerea acesteia prin control sau prin verbul a controla.

În realitate, controllingul nu înseamnă doar un control uşor de realizat în cadrul companiei, ci el reprezintă ramura care se ocupă de verificarea şi urmărirea informaţiilor şi indicatorilor entităţii economice.

Controllingul poate fi perceput ca latură a economiei afacerilor, pe de o parte, şi ca subfuncţie a managementului firmei, pe de altă parte.

Scopul de bază al controllingului rezultă din aptitudinea acestui instrument de a aduce o creştere elocventă de responsabilitate pentru resursele umane angajate în operaţiile decizionale sau în cele de constituire a valorii, determinând atribuţii şi activităţi specifice, desfăşurate în acelaşi timp cu procesele operaţionale (responsabili centre profit, cost, investiţii, cash management) (Eschenbach & Siller, 2014, p. 478).

Ca subfuncţie a managementului corporativ, controllingul îndeplineşte sarcini de planificare, coordonare şi control pentru acest tip de management (Mihăilă, 2016, p. 158).

Controllingul operaţional controlează economia, profitabilitatea şi lichiditatea pentru exerciţiul financiar curent. Controllingul strategic foloseşte analizele de piaţă pentru a dezvolta un nou potenţial pentru companie. Controllingul riscurilor sprijină managementul în analiza şi monitorizarea riscurilor.

Vollmuth defineşte planificarea, controlul şi managementul ca fiind cele trei sarcini principale ale controllingului, care sunt legate în mod constant printr-o buclă de control (Vollmuth, 2017, p. 7).

Planificarea determină cursul pentru anul fiscal următor, folosind sistemul de raportare, controllingul efectuându-se în cursul exerciţiului financiar în curs. Controllingul creează comparaţii ţintă/real şi analize de abatere. Controlul, la rândul său, serveşte la menţinerea cursului specificat şi la efectuarea măsurilor corective dacă apar abateri.

Sistemul de controlling operaţional se bazează pe analize şi instrumente operaţionale, cum ar fi:

- analiza ABC;
- analiza dimensiunii comenzii;
- optimizarea cantităţii de comandă;
- analiza pragului de rentabilitate;

- contabilitatea marjei de contribuţie;
- analiza blocajului;
- sistem intern de sugestie;
- procedura de evaluare a investiţiilor;
- declaraţia de venit pe termen scurt;
- cerc de calitate;
- analiza discount-ului;
- analiza RoI;
- analiza valorii.

În controllingul strategic sunt utilizate următoarele instrumente de control:

- card de punctaj echilibrat;
- benchmarking;
- producţie internă – achiziţii externe (outsourcing);
- analiza concurenţei;
- logistică;
- analiza portofoliului;
- analiza potenţialului;
- ciclul de viaţă al produsului;
- administrare de calitate;
- valoarea acţionarului;
- analiza punctelor forte şi a punctelor slabe;
- managementul costurilor ţintă.

2. Indicatorii-cheie utilizaţi în controlling

Cum se pot lua deciziile corecte în afaceri şi care sunt indicatorii de performanţă de bază în acest domeniu? Indiferent dacă ne referim la un cercetător de date, un analist financiar sau un analist de afaceri, este util să se înţeleagă ce fac de fapt departamentele individuale. Care sunt scopurile lor? Cum îşi câştigă direct sau indirect banii? Cum poate fi măsurat succesul? Aceste întrebări, cu răspunsurile lor, ajută la înţelegerea indicatorilor-cheie ai departamentelor individuale. Mai ales în zona controllingului, analiza datelor va deveni din ce în ce mai importantă. Drept urmare, unele companii îşi ajută deja departamentele de control să dobândească abilităţi importante în domeniul ştiinţei datelor.

„Indicatorii-cheie reprezintă informaţii de afaceri condensate care permit o orientare rapidă asupra unei situaţii. Acestea servesc toate nivelurile ierarhice din companie pentru informare rapidă şi formează o bază importantă pentru deciziile operaţionale" (Schultz, 2016, p. 62). Aceşti

indicatori utilizaţi pentru a măsura progresul sau îndeplinirea obiectivelor importante ale unei companii pot fi folosiţi ca indicatori de calitate.

În funcţie de obiectivele fiecărei corporaţii se utilizează anumiţi indicatori-cheie. Indicatorii de performanţă sunt adesea determinaţi folosind metoda SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely.

Conform acestei metode, obiectivele trebuie să fie clar definite şi măsurabile. Ar trebui să fie de dorit să le atingem, iar obiectivul stabilit ar trebui să fie realizabil. Limitat în timp înseamnă că obiectivul trebuie atins până la o dată specificată. Definirea indicatorilor de performanţă şi monitorizarea acestora este sarcina controllingului.

Cei mai importanţi indicatori-cheie în controlling sunt cei enumeraţi în continuare.

Indicatori-cheie ai situaţiilor financiare (în special indicatori-cheie ai bilanţului)

Aceştia includ indicatori-cheie absoluţi din situaţiile financiare anuale, cum ar fi: venitul din vânzări, rezultatul operaţional, venitul net şi rezultatul reportat. Pentru a putea evalua puterea de câştig a companiilor la nivel internaţional, s-au stabilit trei indicatori: câştig înainte de impozite, câştig înainte de dobândă şi impozite şi câştig înainte de dobânzi, impozite, depreciere şi amortizare.

Indicatori-cheie ai structurii activelor (structura activelor)

Aceştia includintensitatea activelor (raportul dintre activele imobilizate şi totalul activelor), intensitatea stocurilor (oferă informaţii despre capitalul blocat în stocuri) şi rata investiţiilor (raportul dintre activele circulante şi activele fixe).

Indicatori-cheie ai structurii capitalului (structura pasivelor)

Aceştia oferă informaţii despre politica de finanţare sau de îndatorare a unei companii. Indicatorii-cheie de controlling sunt rata capitalurilor proprii, rata datoriei, rata capitalului datoriei şi rata de rotaţie a capitalului.

Indicatori-cheie de profitabilitate

Sunt o măsură a puterii de câştig a unei companii. Indicatorii-cheie de controlling legaţi de profitabilitate sunt: randamentul activelor, randamentul capitalului propriu şi rentabilitatea vânzărilor.

Indicatori-cheie ai structurii bilanțului orizontal

Aceste rapoarte reprezintă relația dintre activele unei companii şi finanțarea acesteia. Rata de acoperire a sistemului este un indicator important în această situație.

Indicatori-cheie ai lichidității

Ratele de lichiditate măsoară capacitatea companiei de a-şi îndeplini obligațiile. Se face o distincție între lichiditate de gradul I, II şi III.

Indicatori-cheie orientați spre valoare

Indicatorii-cheie orientați spre valoare se referă la valoarea pe care o companie o are pentru proprietarii săi (în cazul societăților comerciale pe acțiuni, acționarii). Scopul managementului corporativ orientat spre valoare este de a creşte această valoare. Prețul unei acțiuni oferă primul indiciu, dar acesta este adesea supus unor fluctuații puternice din cauza evenimentelor curente.

Indicatorul orientat spre valoare este profitul după impozitare pentru anul din care a fost dedus costul capitalului. Formula pentru aceasta este:

Valoarea Adăugată Economică (EVA) = (venitul net după impozitare) – (costul capitalului x baza de capital)

- Profit net de exploatare după taxe: se mai numeşte şi câştig înainte de dobândă cu Profit net de exploatare după taxe.
- Costul capitalului (Costul mediu ponderat al capitalului): este calculat din cerințele de rentabilitate ale furnizorilor de capital şi cerințele de dobândă ale creditorilor.
- Baza de capital (Active nete de exploatare): este calculată din valorile contabile ale activelor fixe şi circulante, completate cu active necapitalizate, dar necesare operațional.

Când EVA este pozitivă, adică câştigurile ajustate depăşesc costul capitalului, valoarea a fost creată.

Alți indicatorii-cheie orientați spre valoare sunt, de exemplu, valoarea adăugată de piață sau creşterea valorii de piață, randamentul fluxului de numerar al investiției, valoarea adăugată în numerar sau fluxul de numerar brut al diferențelor.

Controllingul indicatorilor-cheie din diferite zone ale companiei

Pe lângă indicatorii-cheie deja menționați, care se referă la situațiile financiare anuale, există şi alți indicatori importanți din diferite domenii ale companiei, care se referă la resursele umane, achiziții şi managementul materialelor, producție, marketing şi calitate.

Sisteme de indicatori pentru o mai mare semnificaţie

Indicatorii-cheie priviţi individual pot duce la interpretări greşite şi, în consecinţă, la decizii greşite.

De aceea, sistemele de indicatori sunt adesea folosite în practică. Acestea conţin indicatori-cheie care au fost combinaţi pentru a forma o reţea. Schultz face diferenţa între sistemele de calcul şi sistemele de ordine **(**Schultz, 2016, pp. 85-86).

Un sistem de calcul combină mai multe componente cantitative individuale folosind operaţii matematice simple (adunare, înmulţire şi împărţire). Acest lucru creează un sistem structurat ca o piramidă.

În sistemele de clasificare nu există o legătură matematică a indicatorilor-cheie individuali, ci o clasificare a indicatorilor-cheie individuali cantitativi şi calitativi.

Ca ramură a unei organizaţii economice, controllingul are drept scop susţinerea echipei de management a acesteia prin operaţiuni de organizare a activităţii, de furnizare de date, de cercetare, control şi coordonare.

Analiza financiară ia în considerare şi alte variante de rate sau indicatori (ca de exemplu – indicatorii de activitate etc.), totuşi cei mai remarcabili, din punctul de vedere al prognozării şi observării în activitatea de controlling, sunt cei amintiţi şi cercetaţi mai sus.

Comparativ cu calculul uzual al ratelor şi a comparării lor cu media pe ramură, controllingul îşi face apariţia cu forţe proaspete, având ca finalitate crearea de indicatori financiari: sistemul de rate din procesul plan/realizat.

Nu contează cât de solide ar fi evidenţele statistice, nu contează cât de reprezentativ ar fi eşantionul în funcţie de care s-au stabilit ratele pe ramuri, rate care şi ele au fost concentrate în câteva ramuri care, după o analiză succintă, par a avea o activitate invariabilă, întotdeauna vor apărea diferenţe destul de însemnate, datorită: mărimii organizaţiei economice, surselor de finanţare utilizate, ansamblului de produse în vederea comercializării, clasificarea clienţilor specifici etc.



Fig. 1 – Fazele sistemului de controlling (schemă elaborată de autor)

Controllingul are menirea de a culege date despre organizaţia cercetată şi despre ramura în care aceasta acţionează, pentru a le analiza, prelucra şi explica finalitatea. Aceste informaţii trebuie interpretate într-o modalitate care să conducă la sprijinirea echipei de management în emiterea dispoziţiilor şi în elaborarea planificării organizaţiei. În comparaţie cu aceasta, prin interpretarea datelor culese, resursa umană responsabilă desemnată să aplice controllingul trebuie să remarce la momentul oportun punctele slabe ale organizaţiei economice, în aşa fel încât acestea să poată fi eliminate şi să găsească punctele forte ale organizaţiei, pentru ca acestea să fie extinse**.**

3. Concluzii

Sub raportul metodelor şi procedeelor cantitative şi calitative întrebuinţate, procesul de controlling poate regenera şi ameliora condiţia financiară a unei organizaţii, prin cercetarea amănunţită a tuturor elementelor interne şi externe care îşi pot pune în aplicare influenţa asupra organizaţiei, cât şi asupra industriei din care aceasta este parte integrantă.

Prezentul context de activitate a oricărei companii impune managementului necesităţi noi în administrarea acesteia.

Astfel, în condiţiile dezvoltării unei societăţi bazate pe digitalizare, devine logică aplicarea controllingului, care este un ansamblu complex de concepte ce prezintă o influenţă majoră asupra echipei manageriale prin oferirea unei garanţii în ceea ce priveşte înglobarea activităţilor de prognozare şi control, conducând spre luarea unor decizii manageriale raţionale şi proporţionate.

Baza metodologică este capabilă de a folosi instrumente diverse de controlling ce au legătură cu administrarea esenţială şi tactică a companiei. Procedeele de controlling se sprijină pe un ansamblu corespunzător de indicatori şi scoate în evidenţă datele financiare atât din analiza echipei de management, cât şi din cea a echipei financiare pe cea mai mare treaptă de dezvoltare, indisolubil legate de factorii externi de influenţă asupra organizaţiei.

Pentru compararea indicatorilor financiari în sistem planificat versus realizat, trebuie să se răspundă la următoarele întrebări. În ce situaţie este lichiditatea companiei în momentul actual faţă de ceea ce s-a planificat? Există suficiente resurse pentru investiţiile ce trebuie realizate? Profitabilitatea companiei este în limitele planificării şi, dacă nu, ce departamente nu au funcţionat? În momentul de faţă, îndeplinirea programului financiar a condus la sporirea rentabilităţii organizaţiei sau la o

diminuarea a acesteia, comparativ cu raportul prognozat? Care ar putea fi mijloacele de prevenţie ce ar trebui adoptate şi în ce manieră s-ar putea determina eficienţa lor?

Această tipologie de întrebări la care ansamblul intern de procedee şi mijloace informaţionale are capacitatea de a răspunde, ar putea schimba analiza financiară bazată pe sistemul ratelor şi pe cel al indicatorilor într-un mijloc competitiv de controlling.

References

Eschenbach, R., & Siller, H. (2014). *Controlling profesional. Concepte şi instrumente* (Ediţia a 2-a). Economica.

Mihăilă, S. (2016). *Incursiuni evolutive şi conceptuale privind controllingul*. Conferinţa Ştiinţifică Internaţională „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare şi competitivitate spre progres economic", Chişinău, vol. 4.

Schultz, V. (2016). *Controlling. Das Basiswissenfür die Praxis*. Deutscher Taschenbuch Verlag.

Vollmuth, H. J. (2017). *Controlling instrumente*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.