

# DIAGNOSTICUL GLOBAL AL FIRMEI – INSTRUMENT DE ANALIZĂ ECONOMICO – FINANCIARĂ, BAZA ELABORĂRII BUGETULUI DE VENITURI ȘI CHELTUIELI

Gabriel I. Năstase\*

[gabriel\\_i\\_nastase@yahoo.com](mailto:gabriel_i_nastase@yahoo.com)

**Abstract:** *Financial practice, structured on actions to analysis, planning, management and short-term financial strategy, is mainly aimed at identifying and allocating capital resources through various methods and techniques of action.*

*To identify and track major objective of a business is maximizing its value, previously invoked action must be well correlated. In this way the financial analysis carried out, will highlight the company's performance in terms of profitability and risk, and financial planning and strategy to design possible trajectories for the overall company growth and shareholder wealth in particular.*

**Keywords:** *global diagnosis, economic and financial analysis, budget of incomes and expenses.*

Practica financiară, structurată pe acțiuni care vizează analize, planificare, gestiunea pe termen scurt și strategia financiară, are ca principal scop identificarea resurselor de capital și alocarea acestora prin diverse metode și tehnici de acțiune.

Pentru identificarea și urmărirea obiectivului major al unei întreprinderi care este maximizarea valorii acesteia, acțiunile invocate anterior trebuie să fie bine corelate. În felul acesta, analiza financiară realizată, va evidenția performanțele întreprinderii în termeni de rentabilitate și risc, iar planificarea și strategia financiară va proiecta posibilele traiectorii pentru creșterea valorii globale a întreprinderii și în mod deosebit a averii acționarilor.

În contextul celor precizate, realizarea unui diagnostic global al întreprinderii poate reprezenta un instrument eficient de analiză economică-financiară, care poate constitui baza elaborării bugetului de venituri și cheltuieli.

Pentru a obține o imagine de ansamblu asupra situației economico-financiare a firmei, se simte nevoia sintetizării diagnosticelor pe componente (producție, calitate, concurență, cifră de afaceri, situație financiară, personal etc.), într-un **diagnostic global**, care să sintetizeze situația întreprinderii. Prin diagnostic se fixează punctele tari și punctele slabe ale activității întreprinderii, disfuncționalitățile care apar în activitatea firmei și cauzele lor.

---

\* Conf. univ. dr., – Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, București.

Diagnosticul global este menit ca într-o formă sintetică și în mod operativ să ajute la realizarea funcțiilor menționate mai sus. Diagnosticul global are rolul de a evidenția în ce măsură se realizează *obiectivul major* al activității firmelor.

Noi definim ca obiectiv major *asigurarea viabilității în condiții de competiție internă și internațională cu respectarea restricțiilor impuse de dezvoltarea durabilă (sustenabilă)*.

Construcția diagnosticului global presupune fixarea unor criterii menite să pună în evidență întreprinderea în complexitatea ei. În acest sens menționăm următoarele criterii după care ne putem ghida în alcătuirea unui diagnostic global:

- funcțiile întreprinderii în corelație cu atributele conducerii;
- definiția întreprinderii în conceptul structuralist;
- criteriul celor 5M;
- alte criterii.

• *Primul criteriu* constă în faptul că fiecare dintre funcțiile întreprinderii se realizează prin toate atributele managementului sau, altfel spus, fiecare dintre atributele managementului vizează toate funcțiile întreprinderii. În câmpul de legături apare analiza, ca instrument indispensabil.

• *Al doilea criteriu*, respectiv definiția întreprinderii în conceptul structuralist, conține următoarele elemente: resurse, relații, activități, rezultate și eficiență. La relațiile cu mediul exterior nu pot fi omise problemele mediului înconjurător (poluare, deșeuri, reciclare etc.). De la caz la caz, fiecare dintre aceste elemente la rândul lor pot fi detaliate. Pe aceste considerente bază poate fi construit un diagnostic global care să aibă în componența sa toate elementele menționate anterior inclusiv detalierea acestora, acolo unde se impune o astfel de abordare.

• *Al treilea criteriu*, al celor 5M, are următoarea semnificație:

- **Men** – reprezintă potențialul uman (cu o serie de aspecte cum sunt: dimensiune, structură, calitate, competență profesională etc.);
- **Money** – reprezentând potențialul financiar cu multiplele sale aspecte;
- **Marchandise** – se referă la calitatea, cantitatea și evaluarea stocurilor;
- **Materials** – privește evaluarea cantitativă și calitativă a actelor fixe, în special ca nivel tehnologic, fiabilitate, performanțe;
- **Market** – semnifică diagnosticul poziției pe piață, destinația producției și serviciilor.

Desigur, se pot pune în discuție și alte criterii, dar esențial este ca zone importante ale activității unei întreprinderi să nu fie omise, iar abordarea să aibă un caracter sistemic.

#### Modele de diagnostic global

În teoria și practica mondială se întâlnesc numeroase **modele** de diagnostic global:

- < SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats);
- < Rolland Berger;
- < A.G. (Alexandru Gheorghiu);

- < CEMATT;
- < B.C.R.;
- < Histogramă;
- < Metoda scorurilor (scoring).

1. **Modelul SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities and threats) puncte tari, puncte slabe, oportunități și riscuri.

Exemplificarea din anexa 2 poate fi dezvoltată punând în evidență specificul întreprinderii. Pentru a aprecia cât mai corect punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și riscurile în raport cu specificul întreprinderii este util a opera și cu coeficienți de importanță și deci, a determina nota medie ca o medie ponderată după relația:

$$\bar{I} = \frac{\sum_{x=1}^n xi}{\sum x} \quad (1)$$

în care:

$x_1, x_2, \dots, x_n$  = parametri luați în considerare, cu nota respectivă;

$i$  = coeficientul de importanță pe fiecare parametru (sau numărul de puncte acordat pe fiecare parametru, după o anumită scară);

$\bar{I}$  = nota medie sau punctajul mediu pe întreprindere, care permite caracterizarea medie a situației întreprinderii.

De asemenea, se poate introduce un sistem de punctaj (de exemplu, de la 1 la 5 pentru a putea fixa în final o notă medie.

**2. Modelul Rolland Berger.** În acest model, utilizat de firmele de consultanță principalele componentele sunt: produse, concurență, distribuție, producție, financiar și management. Pe fiecare dintre aceste componente s-au stabilit „criterii” prin care se fac detalieri pentru a surprinde aspecte esențiale. În continuare se fac caracterizări sub formă de întrebări care permit aprecieri printr-un sistem de punctaj cu note de la 1 (când nu întrunește deloc criteriile) până la 5 (când întrunește foarte bine criteriile).

După aprecieri urmează măsurile principale considerate necesare pentru remedieri. Aceste măsuri servesc ca fundamentare în planurile pe termen scurt și în strategia firmei (pe termen lung și mediu).

În final, se stabilește o notă medie după ce s-au notat „criteriile” aferente componentelor alese.

**3. Modelul A.G. (Alexandru Gheorghiu),** stabilește diviziunea componentelor însoțite de coeficienți de importanță. De exemplu:

- Financiar 0,18
- Piața și concurența 0,14

- Cercetare-dezvoltare	0,14
- Produse	0,14
- Management	0,14
- Producție	0,10
- Comercial	0,10
- Personal	0,06

---

**Total** **1,00**

După cum se observă ca și în alte modele, componenta financiară are coeficientul de importanță cel mai ridicat. Cele opt componente sunt divizate în continuare pe criterii care să pună în evidență cele mai importante aspecte ale componentei respective.

Sistemul de notare este diferit față de alte modele, în sensul că se operează cu 9 note, respectiv cu note care marchează jumătatea intervalului (respectiv 1,5; 2,5; 3,5; ș.a.m.d.). Un asemenea sistem de notare derivă din obiectivul fundamental al firmei, adică măsurarea competitivității pe plan național (nota maximă 4), dar și internațional (nota maximă 5).

**4. Modelul CEMATT** (Centrul de Management și Transfer Tehnologic). Modelul este publicat în cartea „Analiza diagnostic a societăților comerciale în tranziție”. Editura Tehnică, 1994 sub coordonarea lui C. Mereuță.

Nivelul sintezei globale se prezintă în tabelul nr.1

Tabelul nr. 1

Clasificare cu 5 stele	Calificativul	Strategia de restructurare recomandată
1 stea	Faliment mascat	
2 stele	Situație critică	
3 stele	Echilibru dificil	
4 stele	Adaptare satisfăcătoare	
5 stele	Viabilitate în medii concurențiale	

Elementele componente numite DAD (adică direcții de analiză diagnostic) ale diagnosticului global au fost stabilite în număr de 6 și s-au fixat coeficienți de ponderare astfel:

1. Financiar	0,21
2. Marketing	0,17
3. Tehnologie	0,15
4. Calitate	0,17
5. Management	0,15
6. Resurse umane	0,15

---

**Total** **1,00**

În cadrul Modelului CEMATT diagnosticul financiar a fost divizat în 10 subdiviziuni astfel:

- ▽ Ponderea capitalului împrumutat în raport cu cifra de afaceri;
- ▽ Evoluția fondului de rulment;
- ▽ Evoluția îndatorării nete;
- ▽ Remunerarea factorului muncă;
- ▽ Rata autonomiei financiare;
- ▽ Lichiditatea patrimonială;
- ▽ Viteza de rotație a stocurilor de produse.

Fiecare dintre celelalte elemente (respectiv DAD) se descompune pentru o analiză aprofundată. Sistemul de notare este 1-5 și se stabilesc note medii pe fiecare componentă. Media generală de apreciere a întreprinderii și de clasificare rezultă dintr-o medie ponderată cu coeficienți de importanță a tuturor mediilor obținute pe fiecare dintre cele 6 DAD componente.

**5. Modelul BCR** (Banca Comercială Română), a fost publicat prima dată în instrucțiunile de creditare nr. 1/1993 editate de bancă.

Băncile urmăresc în mod deosebit bonitatea clienților dată de o serie de indicatori financiari: lichiditate, solvabilitate, rentabilitate și indicatori de echilibru financiar.

În linii esențiale, concepția generală a modelului BCR conține aceleași idei:

- împărțirea activității firmei pe criterii și subcriterii;
- adoptarea unui sistem de punctaj;
- stabilirea unei scări valorice în funcție de numărul de puncte.

Numărul de criterii este 13, iar în cadrul unor criterii s-au stabilit subcriterii. Punctajul variază, în general, de la 1 la 3, dar sunt subcriterii care merg până la 4 puncte. Scara valorică cuprinde 5 categorii astfel:

- sub 25 puncte                      - categoria E;
- 25 – 37 puncte                    - categoria D;
- 37 – 49 puncte                    - categoria C;
- 49 – 61 puncte                    - categoria B;
- Peste 61 puncte                    - categoria A;

Banca ia decizia de creditare dacă întreprinderea se înscrie cel puțin în categoria C. O analiză detaliată a modelului BCR pune în evidență faptul că o serie de judecăți și, respectiv, acordarea de puncte se face de pe poziția intereselor băncii.

**6. Modelul sub formă de histogramă.** Se prezintă o histogramă parțială, adică numai cu referire la potențialul financiar, dar în același mod se poate prezenta pentru toate componentele.

**7. Metoda scorurilor (scoring)** a fost și este utilizată în special de către investitori și creditorii ai întreprinderii pentru a stabili riscul la care se expun. Funcția scor se bazează pe o combinație liniară a unui grup de indicatori semnificativi, fiecare având un coeficient de pondere stabilit pe bază statistică.

Aplicarea metodei presupune observarea pe o perioadă mare de timp (de exemplu, 15 ani) a unui ansamblu de întreprinderi format din două grupe distincte: una cu dificultăți financiare și alta cu o activitate normală. Pentru fiecare dintre cele două grupe se determină cea mai bună combinație liniară de rate care să permită diferențierea celor două grupe.

Distribuția diferitelor scoruri permite clasificarea întreprinderilor din punct de vedere al sănătății financiare. Scorul Z atribuit fiecărei întreprinderi se determină cu ajutorul funcției:

$$Z = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n$$

în care:

x = ratele implicate în analiză;

a = coeficienții de ponderare.

În teoria și practica economică internațională au fost elaborate o serie de modele, dintre care cele mai cunoscute sunt: modelul Altman, modelul Canon și Holder, modelul Băncii Franței ș.a.

a) *Funcția Z stabilită de Altman* are următoarea formulă:

$$Z = 3,3x_1 + 1,0x_2 + 0,6x_3 + 1,4x_4 + 1,2x_5 \quad (2)$$

în care:

x<sub>1</sub> = rezultatul curent înaintea impozitării/activ total;

x<sub>2</sub> = cifra de afaceri/activ total;

x<sub>3</sub> = capitalizarea bursieră/împrumuturi;

x<sub>4</sub> = profitul reinvestit/activ total;

x<sub>5</sub> = activ circulant/activ total.

b) *Modelul Canon și Holder* se exprimă prin funcția:

$$Z = 16x_1 + 22x_2 - 87x_3 - 10x_4 + 24x_5 \quad (3)$$

în care:

x<sub>1</sub> = rata lichidității parțiale;

x<sub>2</sub> = rata stabilității financiare;

x<sub>3</sub> = rata cheltuielilor financiare;

x<sub>4</sub> = rata de remunerare a personalului (ponderea cheltuielilor cu personalul

în valoarea adăugată);

x<sub>5</sub> = ponderea excedentului brut din exploatare în valoarea adăugată.

Riscul de faliment depinde de valoarea scorului. Se disting 3 zone:

- zona nefavorabilă – pentru Z < 4;

- zona de incertitudine – pentru Z < 9;

- zona favorabilă – pentru Z > 9.

Pe această bază s-a stabilit probabilitatea falimentului în funcție de valoarea scorului:

Scor Z                      Probabilitatea falimentului

Negativ	> 80%
0-1,5	75-80%
1,5-4,0	70-75%
4,9-8,5	50-70%
9,5	35%
10,0	30%

13,0            25%  
16,0            15%

c) *Funcția scor stabilită de Centrala Bilanțurilor a Băncii Franței* cuprinde o baterie de 8 note cu coeficient de pondere astfel:

$$Z = -1,25x_1 - 2,003x_2 - 0,824x_3 + 5,22x_4 - 0,689x_5 - 1,164x_6 + 0,706x_7 + 1,408x_8 \quad (4)$$

Indicatorii (rate) și coeficienți de ponderare stabiliți pe bază de statistică sunt prezentați în tabelul nr.2.

În funcție de valoarea lui Z se disting trei zone:

- o zonă nefavorabilă:  
 $Z < - 0,25$ ;
- o zonă de incertitudine;  
 $- 0,25 \leq Z \leq 0,125$  ;
- o zonă favorabilă : 57  
 $Z > 0,125$ .

Metoda scorurilor completează metodele clasice ale analizei riscului de faliment fiind o metodă preponderent predictivă.

În încheiere facem observația că în țara noastră, perioada de tranziție, nu sunt întrunite condițiile pentru aplicarea metodei scorurilor cu coeficienți de ponderare fixați în alte țări, care exprimă situația specifică țărilor respective.

Tabelul 2

Nr.rate	Denumirea ratei	Relația de calcul	Coeficient de ponderare
R <sub>1</sub>	Rata cheltuielilor financiare	Cheltuieli financiare/EBE	-1,255
R <sub>2</sub>	Rata de acoperire a capitalului	Capital permanent/capital investit	-0,824
R <sub>3</sub>	Investit	Capacitatea de autofinanțare/datorii	+5,221
R <sub>4</sub>	Rata capacității de rambursare a datoriilor	EBE/CA	-0,689
R <sub>5</sub>	Rata marjei brute de exploatare	(Sold mediu-Furnizori/Cumpărări de marfă)xT	-1,164
R <sub>6</sub>	Durata medie a creditului	(VA <sub>1</sub> -VA <sub>2</sub> )/VA <sub>p</sub>	+0,706
R <sub>7</sub>	Rata de creștere a valorii Adăugate	Sold mediu clienți/VânzărixT	+1,408
R <sub>8</sub>	Durata medie a creditului clienți	Investiții/VA	
	Rata investițiilor fizice		

## BIBLIOGRAFIE

1. Boajă, Mirică, Radu, Sorin Claudiu, (2008), *Control și audit financiar*, București, Ed. Universitară.
2. Gheorghiu, Alexandru, (1997), *Diagnosticul global al firmei*, Tribuna Economică, Nr. 49, 4 decembrie.
3. Georgescu, Marin-Andrada, (2008), *Gestiunea financiară a întreprinderii. Repere teoretice, aplicații practice, teste grilă*, (Ediția a II-a revizuită), București, Ed. Universul Juridic.
4. Ghic, Grațiera, Grigorescu, Carmen Judith, (2008), *Analiză economico-financiară. Teste grilă*, București, Ed. Universitară.
5. Moșteanu, Tatiana (coordonator), (2001), *Finanțe Buget. Sinteze teoretice și aplicații practice*, București, Ed. Economică.
6. Vintilă, Georgeta, (2006), *Gestiunea financiară a întreprinderii*, (Ediția a VI-a), București, Ed. Didactică și Pedagogică R.A.
7. \*\*\* Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 286/26.05.2000, *ORDIN al Ministerului de Finanțe pentru aprobarea Normelor metodologice privind întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli de către agenții economici*.