

Soluții practice pentru creșterea rezilienței afacerii. Analiza-diagnostic a situației financiare a firmei

Dr. ec. Elena Cristina DORNEANU

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Abstract

In the current context of economic and financial crisis created by COVID-19 pandemic period, internal as well as external/international businesses confront with many challenges. The diagnostic analysis is the starting point in finding solutions to the resilience of businesses.

Key terms: resilience, financial analysis, financial diagnostic, key performance indicators

Termeni-cheie: reziliență, analiză financiară, diagnostic financiar, indicatori-cheie de performanță

Clasificare JEL: G17, G32, G14

To cite this article: Elena Cristina Dorneanu, *Soluții practice pentru creșterea rezilienței afacerii. Analiza-diagnostic a situației financiare a firmei*, *CECCAR Business Review*, N° 10/2021, pp. 18-28, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2021.10.03>

➔ Introducere

În contextul economic și financiar actual afectat de criza generată de COVID-19, afacerile pe plan intern și internațional se confruntă cu o mare provocare, și anume cea de adaptare și reinventare în același timp, cu alte cuvinte, de a dobândi reziliență. Termenul de *reziliență* a fost preluat de experții din domeniul psihologiei pentru a defini capacitatea unei persoane de a se adapta rapid, prin învățare și cu puțin stres, unui eveniment tragic, unor probleme sau eșecuri.

Este știut că în decursul istoriei omenirea s-a mai confruntat și cu alte crize sanitare, dar parcă aceasta este mai acut mediatizată și resimțită la nivel global.

Când vorbim despre ansamblul deciziilor și activităților care asigură reglarea fluxurilor financiare ale afacerii ne referim, de fapt, la gestiunea financiară a întreprinderii, care urmărește adaptarea în fiecare moment a resurselor și utilizărilor de fonduri. De aceea, avem în vedere relația dintre analiza financiară și gestiunea financiară a firmei pentru a ajunge la acel echilibru dintre rezultate și utilizări (resurse).

➔ Analiza-diagnostic. Concept

În analiza financiară se folosesc instrumente și mijloace specifice pentru aprecierea (diagnosticarea) situației financiare a companiei, în vederea luării unor decizii coerente de gestiune. Diagnosticul financiar al unei firme, realizat pe baza rezultatelor analizei financiare, este un demers care vizează următoarele direcții (Petrescu, 2010, p. 15):

- evidențierea elementelor nefavorabile, a disfuncționalităților existente în situația financiară a firmei analizate;
- identificarea cauzelor acestor disfuncționalități;
- fixarea sau propunerea unor acțiuni pentru ameliorarea sau redresarea situației.

Analiza-diagnostic reprezintă o cercetare amplă și complexă a sistemului financiar, care ajută la identificarea unei posibile „maladii” și la aplicarea unui „tratament” pornind de la „simptome” (Petrescu, 2004, p. 11). Altfel spus, analiza-diagnostic ajută la înțelegerea a ceea ce a fost în trecut și a ceea ce există în prezent și, totodată, oferă posibilitatea anticipării fenomenului economic în viitor.

Pentru a ajunge la cunoașterea stării de fapt a situației financiare a unei companii folosind ca procedeu analiza-diagnostic, analistul financiar trebuie să-și sintetizeze informațiile privind firma în cauză, și anume: date despre sectorul în care activează aceasta, obiectul de activitate și structura sa de organizare, evoluția cifrei de afaceri în ultimii patru-cinci ani, rentabilitatea, îndatorarea și alți indicatori. Cu alte cuvinte, acesta trebuie să își aleagă indicatorii financiari adecvați pentru afacerea analizată în funcție de obiectivele urmărite de ea.

Informațiile necesare analizării acestor indicatori sunt extrase din raportările financiare publicate pe site-urile mfinante.gov.ro și www.anaf.ro. Rezultatele obținute sunt comparate ulterior cu media pieței în care activează afacerea respectivă sau, mai elocvent, cu competitorii pe aceeași perioadă. Apoi se pot stabili punctele tari, cele slabe, oportunitățile și amenințările pentru firma analizată.

⇒ Indicatorii-cheie de performanță

Proprietarii de afaceri și managerii se străduiesc în permanență să obțină un profit adecvat pentru a se menține pe piață. Singura modalitate de a majora cu adevărat profitul este de a evalua afacerea și de a determina modul în care crește partea din veniturile din vânzări care sunt păstrate în firmă.

Modalitățile de evaluare a afacerii au la bază indicatorii-cheie de performanță (*key performance indicator* KPI). Un **indicator-cheie de performanță** este o valoare care indică nivelul de realizare a unui anumit scop de către un individ, un departament sau o companie (<https://www.jurnaldedigitalmarketing.com/digital-marketing/ce-inseamna-kpi/>). Pentru a defini cu precizie KPI, analiștii financiari trebuie să se folosească de obiectivele SMART.

Ca noțiune, obiectivele SMART există deja de câteva decenii într-o formă sau alta, fiind acronimul în limba engleză al caracteristicilor: *specific* (specific), *measurable* (măsurabil), *attainable* (posibil, realizabil), *relevant* (relevant) și *time-bound* (definit în timp). Pentru stabilirea acestor obiective, analiștii financiari și managerii au în vedere câteva recomandări (Marr, 2015):

- **Specific.** Managerii trebuie să definească în mod clar obiectivele pe care le urmăresc pentru afacerea lor.
- **Measurable.** Este necesar să se utilizeze valori măsurabile pentru a putea determina cu ușurință performanțele activității desfășurate.
- **Attainable.** Managerii trebuie să se asigure că obiectivele fixate sunt realiste. Este util să se stabilească ținte care pot fi atinse.
- **Relevant.** Întrebarea de bază este următoarea: Indicatorii sunt relevanți? Dacă au fost identificate obiectivele, acest lucru ar trebui să ajute la determinarea relevanței KPI.
- **Time-bound.** Este necesar să se stabilească un interval de timp și să se aleagă momentele de începere și încheiere pentru a putea determina nivelul inițial și reperate intermediare. Acest interval va ajuta, de asemenea, la identificarea factorilor precum caracterul sezonier, migrațiile, lansările de produse și multe altele.

Obiectivele nu sunt limitate la un anumit număr și nici nu sunt standard. Ele variază de la un tip de afacere la altul.

Exemplu: Identificarea KPI pentru un business cu codul CAEN principal 4618 „Intermedieri în comerțul specializat în vânzarea produselor cu caracter specific, n.c.a.”

Pentru a vedea cum se ajunge practic la stabilirea indicatorilor-cheie de performanță vom detalia în Tabelul 1 pe fiecare obiectiv al firmei Exemplu SRL utilizatorul analizei, indicatorul analizat și executantul acesteia. Compania activează în domeniul comerțului cu ridicata și cu amănuntul, cod CAEN principal 4618 „Intermedieri în comerțul specializat în vânzarea produselor cu caracter specific, n.c.a.”, business care se derulează numai pe baza comenzilor și plăților online.

Tabelul 1. Fixarea obiectivelor pentru Exemplu SRL

Obiectivul	Utilizatorul	Analiza vizează indicatorul	Executantul
Creșterea vânzărilor (cifrei de afaceri)	Managementul	Cifra de afaceri	Analiștii financiari, departamentul financiar-contabil
Majorarea profitului care rămâne pe produs (marjei de profit)	Aționarii (proprietarii afacerii)	Rentabilitatea	Analiștii financiari, departamentul financiar-contabil
Obținerea unui echilibru financiar	Managementul, acționarii	Îndatorarea	Analiștii financiari, departamentul financiar-contabil
Obținerea unor credite bancare	Banca	Solvabilitatea și lichiditatea	Specialiștii băncii creditoare
Identificarea punctelor slabe, vulnerabile	Managementul, acționarii	Riscul de faliment (insolvabilitatea)	Analiștii financiari, departamentul financiar-contabil

Sursa: Proiecție proprie.

După ce s-au definit obiectivele principale ale afacerii este necesar să se stabilească o serie de direcții și strategii de realizare a acestora. De exemplu, dacă unul dintre obiective este majorarea cifrei de afaceri prin creșterea ratei de achiziție a clienților, întrebările-cheie le includ pe următoarele:

- Cum putem dobândi noi clienți?
- Care ar fi rata de creștere: de două ori mai mulți clienți decât anul trecut? Este posibil în mod realist?
- Dacă este posibil, atunci ce trebuie să adoptăm pentru a realiza acest lucru?
- De ce este importantă dublarea ratei de achiziție a clienților pentru afacerea noastră?
- Care ar fi impactul asupra vânzărilor și profitabilității?

Pentru a ajunge la răspunsurile corecte la aceste întrebări avem nevoie de o analiză a indicatorilor selectați și o interpretare a rezultatelor în scopul obținerii unui diagnostic.

➔ Analiza indicatorilor-cheie de performanță

Principalii indicatori analizați sunt cifra de afaceri, costurile operaționale, marja profitului net, marja netă, lichiditatea curentă, îndatorarea, durata medie de încasare și durata medie de plată.

Pentru analiză sunt necesare date din raportările financiare ale firmei luate ca exemplu, dar și ale tuturor companiilor care activează cu codul CAEN principal 4618. Toate tabelele și graficele următoare reprezintă proiecția autoarei pe baza informațiilor obținute de pe site-urile www.anaf.ro și <https://www.confidas.ro/>.

1. Vânzările anuale (serie procentuală) ale firmei analizate în raport cu media CAEN 4618

Cifra de afaceri extrasă din rapoartele financiare ale firmei Exemplu SRL este redată în Tabelul 2.

Tabelul 2. Cifra de afaceri în mărimi absolute în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Cifra de afaceri (lei)	652.483	673.551	741.353	789.834	540.817	747.909

Evoluția cifrei de afaceri în serie procentuală a firmei analizate față de media pieței cu codul CAEN 4618 este prezentată în Tabelul 3.

Tabelul 3. Cifra de afaceri în serie procentuală în perioada 2016-2020

Exemplu SRL și media pieței	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Cifra de afaceri a Exemplu SRL (%)	3,13	10,07	7,20	-31,53	38,29
Media pieței privind cifra de afaceri (%)	18,00	8,00	30,00	15,00	30,00

Pentru o mai bună vizualizare vom reda rezultatele și în figura de mai jos:

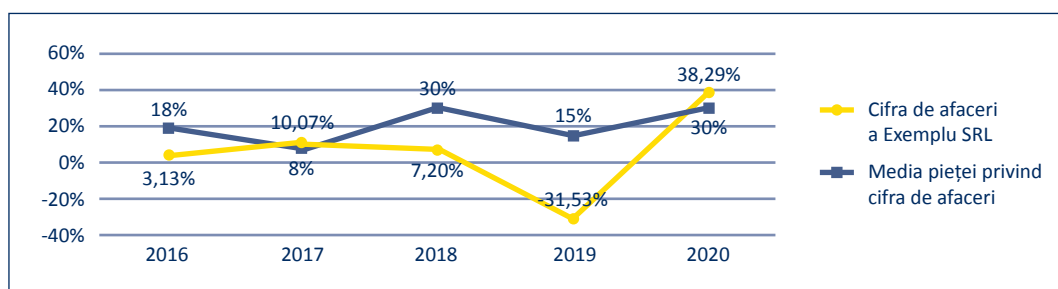


Figura 1. Paralelă între cifra de afaceri a Exemplu SRL și cea medie a pieței în perioada 2016-2020

Se poate observa că firma analizată are o evoluție bună față de media pieței cu codul CAEN principal 4618, dar pentru un rezultat mai concludent ar trebui identificați competitorii direcți și făcută o comparație cu ei în ce privește acest indicator financiar. Dacă Exemplu SRL ar fi avut o cifră de afaceri sub nivelul companiilor concurente, politica de vânzări și de achiziții de noi clienți ar fi trebuit revizuită.

2. Costurile operaționale și marja profitului

Costurile operaționale sunt cheltuielile din exploatare care se regăsesc în raportările financiare ale fiecărui exercițiu financiar încheiat.

Marja profitului este un indicator financiar de profitabilitate care arată în procente cât de profitabilă este activitatea totală a unei firme (Dorneanu, 2008, p. 143).

Costurile operaționale și marja profitului net ale firmei analizate în perioada 2015-2020 sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4. Costurile operaționale și marja profitului net ale Exemplu SRL în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costuri operaționale (lei)	641.048	667.299	718.865	762.818	483.105	688.224
Profit brut (lei)	14.435	16.766	25.248	34.120	39.805	33.330
Profit net (lei)	12.125	14.503	17.927	26.209	34.371	27.533
Cifra de afaceri (lei)	652.483	673.551	741.353	789.834	540.817	747.909
Marja profitului brut (Profit brut/CA x 100) (%)	2,21	2,49	3,41	4,32	7,36	4,46
Marja profitului net (Profit net/CA x 100) (%)	1,86	2,15	2,42	3,32	6,36	3,68
Costuri operaționale/CA (%)	98,25	99,07	96,97	96,58	89,33	92,02

Pentru o mai bună analiză vom continua compararea acestor indicatori cu media pieței cu codul CAEN principal 4618. Pentru aceasta vom reda în Tabelul 5 media pieței pe cei cinci ani.

Tabelul 5. Media pieței privind costurile operaționale și marja profitului net în perioada 2015-2020

Media pieței	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costuri operaționale (%)	91	92	93	90	88	73
Marja profitului net (%)	7	7	7	9	10	12

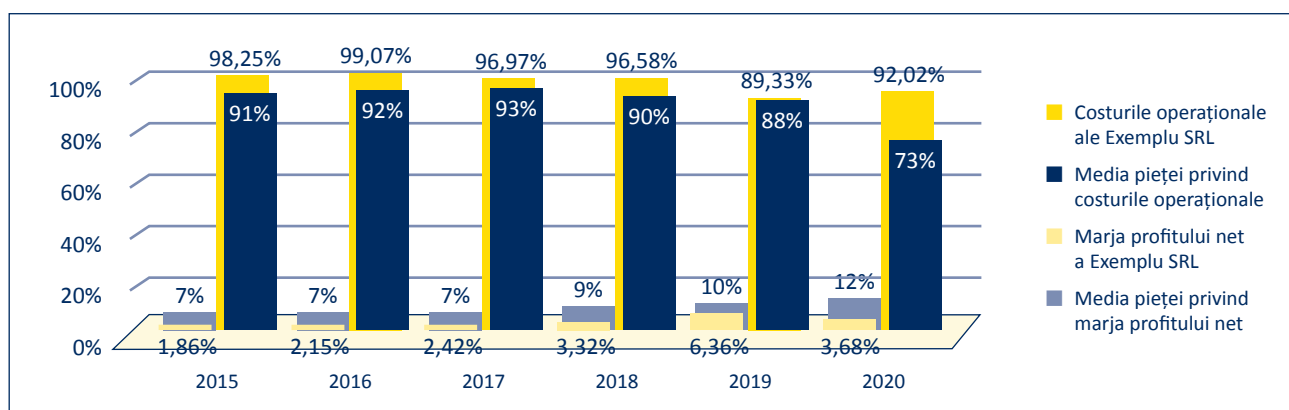


Figura 2. Paralelă între costurile operaționale și marja profitului net ale Exemplu SRL și cele medii ale pieței în perioada 2015-2020

În urma acestei analize se pot identifica o serie de aspecte importante pentru firma în cauză, și anume:

- ✓ Costurile operaționale sunt peste media pieței, ceea ce înseamnă că este necesară reducerea acestora prin urmărirea lor la nivel operațional.
- ✓ Marja profitului net este inferioară mediei pieței, firma înregistrând un profit mic din cauza cheltuielilor operaționale, suficient de mari încât să nu fie suportate din veniturile din exploatare.

3. Marja EBITDA

Analiza continuă cu marja EBITDA, care arată ceea ce rămâne din profit înainte de cheltuiala cu dobânzile bancare, amortizarea și alte taxe (Ciora, 2013, p. 147). Formula de calcul al acestui indicator este următoarea:

$$EBITDA = Profit\ net + Cheltuieli\ cu\ dobânzile + Cheltuieli\ cu\ amortizarea + Impozite\ și\ taxe$$

Marja EBITDA este calculată tot pe baza informațiilor cuprinse în raportările financiare aferente celor cinci ani de analiză, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 6.

Tabelul 6. Marja EBITDA a Exemplu SRL în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
EBITDA (lei)	60.000	50.000	60.000	75.000	78.000	66.403
Cifra de afaceri (lei)	652.483	673.551	741.353	789.834	540.817	747.909
Marja EBITDA (%)	9,20	7,42	8,09	9,50	14,42	8,88

Nivelul acestei marje trebuie comparat cu media pieței, prezentată în Tabelul 7.

Tabelul 7. Media pieței privind marja EBITDA în perioada 2015-2020

Media pieței	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Marja EBITDA (%)	11	10	10	12	16	8

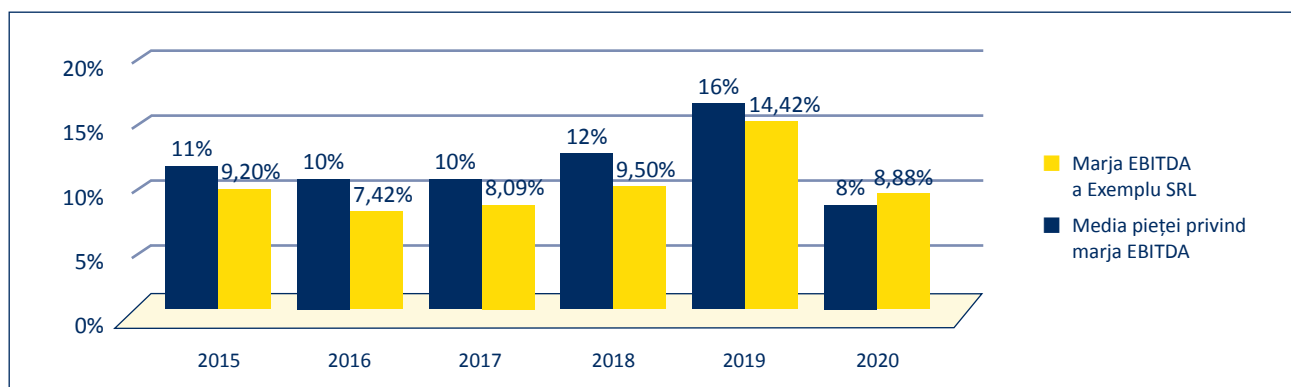


Figura 3. Paralelă între marja EBITDA a Exemplu SRL și cea medie a pieței în perioada 2015-2020

Se observă că marja EBITDA aferentă companiei analizate este apropiată de valorile medii pe această piață, ceea ce înseamnă că firma urmărește ca profitul operațional obținut să fie cât mai mare, fiind cea mai sănătoasă resursă pentru cash, dezvoltare, investiții sau plăți de credite ori dividende.

4. Evoluția cheltuielilor în structură

Costurile sunt peste media pieței, ceea ce presupune o atenție sporită pentru urmărirea lor la nivel de achiziții, productivitate, angajați, terți etc. Prin urmare, o analiză a evoluției cheltuielilor în structură este soluția pentru identificarea punctelor nevralgice.

5. Lichiditatea curentă

$Lichiditatea\ curentă = \frac{Active\ curente}{Datorii\ curente} > 1$ (Petrescu, 2010, p. 249)

Indicatorul este calculat pentru firma analizată în Tabelul 8.

Tabelul 8. Lichiditatea curentă a Exemplu SRL în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Rata lichidității curente	9,83	9,14	7,24	5,60	7,14	4,30

Lichiditatea curentă este indicatorul care arată dacă firma poate onora plățile scadente pe termen scurt chiar dacă tendința sa este de scădere, având în vedere și efectele pandemiei asupra economiei în ansamblul ei și media pieței, prezentată în Tabelul 9.

Tabelul 9. Media pieței privind lichiditatea curentă în perioada 2015-2020

Media pieței	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Rata lichidității curente	2,14	2,12	2,26	2,34	3,08	2,24

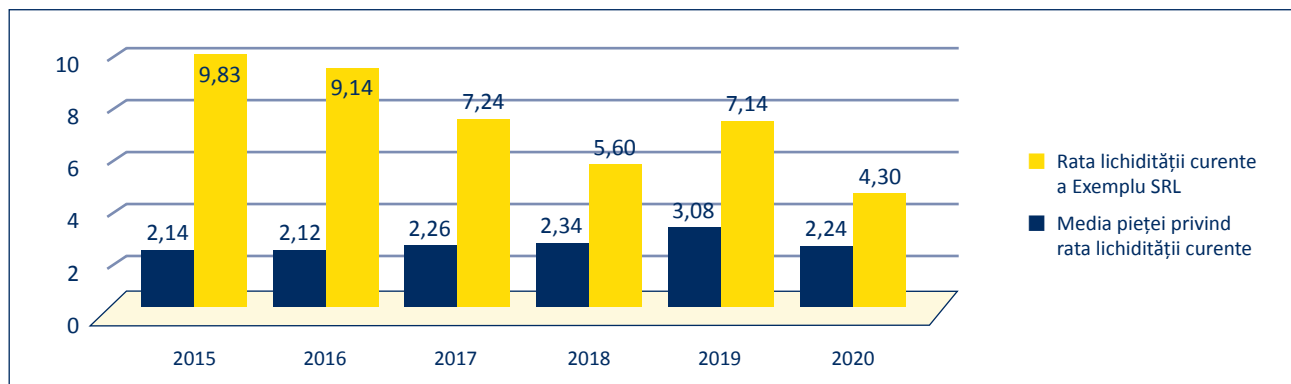


Figura 4. Paralelă între lichiditatea curentă a Exemplu SRL și cea medie a pieței în perioada 2015-2020

Se recomandă ca acest indicator să aibă valorile cuprinse între 1,2 și 2.

6. Îndatorarea

$\text{Gradul de îndatorare} = \text{Datorii totale} / \text{Total pasiv}$ (Petrescu, 2010, p. 221)

Analiza acestui indicator arată că societatea are un grad de îndatorare între 33 și 43%, ceea ce înseamnă un nivel ridicat, dar moderat (peste pragul maxim de 70% firma poate fi în dificultate).

Tabelul 10. Gradul de îndatorare al Exemplu SRL în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Gradul de îndatorare (%)	37,78	40	43,66	37,59	33,21	35,70

Comparând acest indicator cu media pieței pentru aceeași perioadă, observăm că firma analizată are un grad de îndatorare sub medie.

Tabelul 11. Media pieței privind gradul de îndatorare în perioada 2015-2020

Media pieței	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Gradul de îndatorare (%)	68,20	73,07	69,43	69,99	57,91	58,06

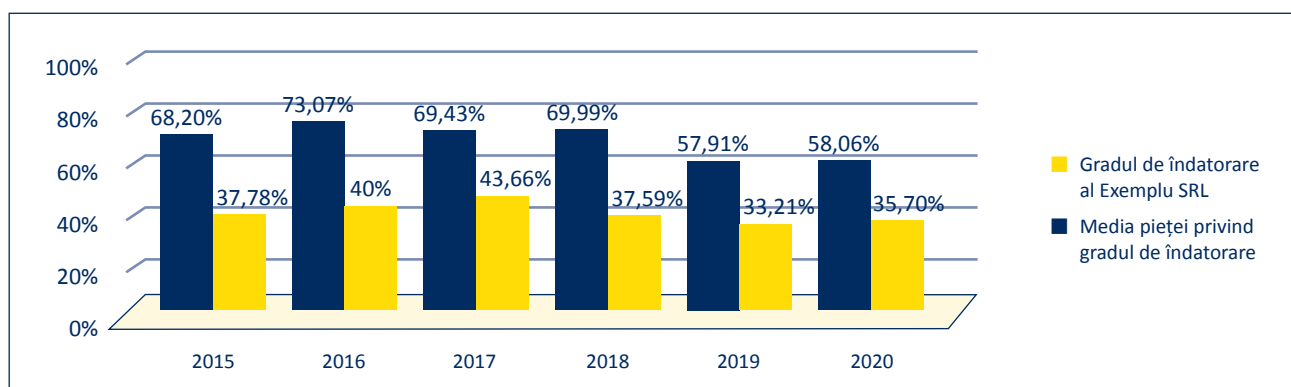


Figura 5. Paralelă între gradul de îndatorare al Exemplu SRL și cel mediu al pieței în perioada 2015-2020

Remarcăm că media pieței este mult mai mare pentru acest indicator, dar tendința este de scădere.

7. Durata medie de încasare

Durata medie de încasare, exprimată în număr de zile (*Sold Clienți/CA x 360 zile*), este prezentată în Tabelul 12. Se poate observa cu ușurință că tendința este de creștere, ceea ce nu este bine, deoarece colectarea banilor este esențială pentru sănătatea afacerii.

Tabelul 12. Durata medie de încasare a Exemplant SRL în perioada 2015-2020

Exemplu SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Durata medie de încasare (număr de zile)	17	2	27,58	22,17	43,68	74,93

Comparând acest indicator cu media pieței pentru aceeași perioadă, observăm că aceasta din urmă este peste nivelul de încasare înregistrat de firma analizată.

Tabelul 13. Media pieței privind durata medie de încasare în perioada 2015-2020

Media pieței	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Durata medie de încasare (număr de zile)	76	7	76	78	93	94

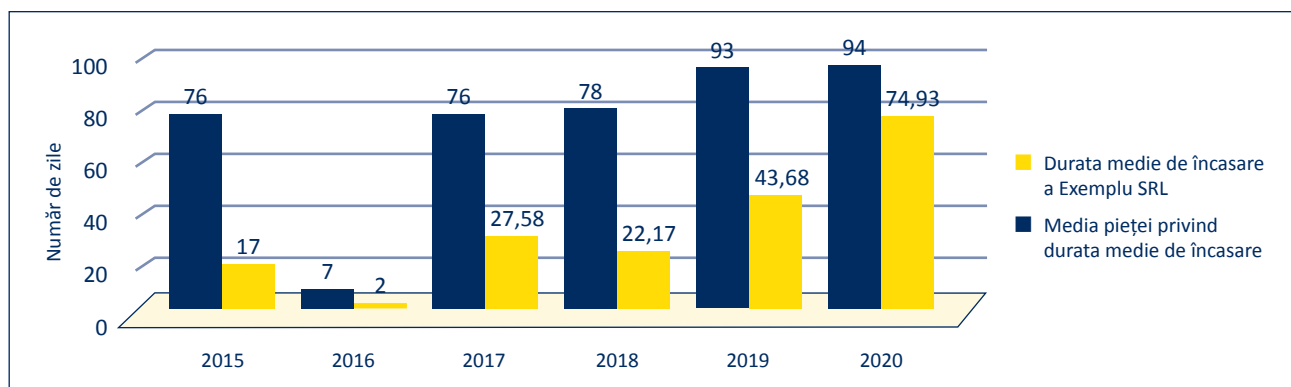


Figura 6. Paralelă între durata medie de încasare a Exemplant SRL și cea medie a pieței în perioada 2015-2020

Remarcăm că firma analizată își urmărește cu atenție durata medie de încasare. Cu cât valorile sunt mai mici, cu atât este mai bine.

8. Durata medie de plată

Acest indicator arată câtă credibilitate are firma analizată în ochii furnizorilor. Este bine să se stabilească o perioadă de plată agreată mai mare (un credit furnizor), dar nu foarte mare, având în vedere că aceste termene sunt corelate cu discounturile de preț.

Durata medie de plată, exprimată în număr de zile (*Sold Furnizori/CA x 360 zile*), este analizată în Tabelul 14, iar media pieței pentru acest indicator este prezentată în Tabelul 15.

Tabelul 14. Durata medie de plată a Exemплу SRL în perioada 2015-2020

Exemплу SRL	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Durata medie de plată (număr de zile)	19	31	1	17	36	37

Tabelul 15. Media pieței privind durata medie de plată în perioada 2015-2020

Media pieței	Decembrie 2015	Decembrie 2016	Decembrie 2017	Decembrie 2018	Decembrie 2019	Decembrie 2020
Durata medie de plată (număr de zile)	82	98	27	93	146	140

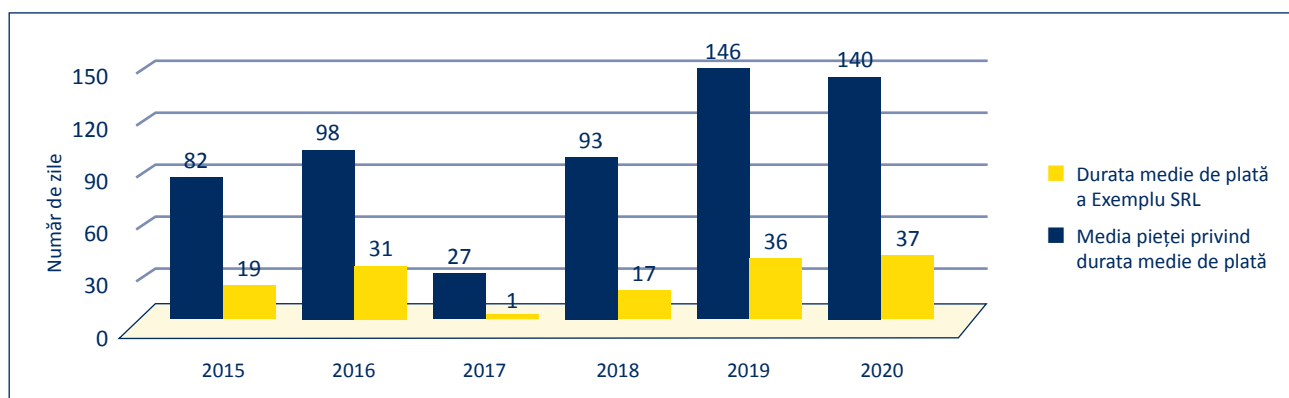


Figura 7. Paralelă între durata medie de plată a Exemплу SRL și cea medie a pieței în perioada 2015-2020

Firma are o durată medie de plată sub media pieței, ceea ce înseamnă că s-au luat toate măsurile pentru a oferi încredere furnizorilor prin onorarea obligațiilor de plată în termen.

În urma analizei indicatorilor prezențați se poate stabili un diagnostic al firmei Exemплу SRL.

➤ Analiza SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* – puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări)

✓ **Puncte tari.** Poziția firmei față de media pieței în care activează este bună pentru toți indicatorii analizați: cifra de afaceri, marja profitului net, gradul de îndatorare, durata medie de încasare și durata medie de plată. Astfel, pandemia de COVID-19 nu a afectat semnificativ lichiditatea, solvabilitatea și nici volumul cifrei de afaceri ale companiei, având în vedere că aceasta și-a desfășurat activitatea numai online, iar cheltuielile cu personalul îndeosebi au fost foarte reduse. Cu alte cuvinte, societățile care au activat sau s-au mutat în mediul online au rezistat impactului crizei sanitare care a început în martie 2020.

✓ **Puncte slabe.** Efectele negative ale pandemiei se resimt în toată economia abia în acest an, prin scăderea puterii de cumpărare, rata inflației, deficitul bugetar etc. Lipsa lichidităților poate duce la creșterea îndatorării firmei.

✓ **Oportunități.** Acestea includ apelarea la măsuri de păstrare a lichidităților (măsurile de sprijin financiar date prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 130/2020 sau credite și linii de credit pentru IMM-uri garantate până la 80% din valoarea finanțărilor acordate) și de dezvoltare a comerțului online prin investirea în softuri specializate cum ar fi aplicațiile SFA (Sales Force Automation), pentru a realiza un proces de vânzare eficient.

✓ **Amenințări.** Pandemia de COVID-19 încă nu s-a încheiat, iar economia pe plan intern și internațional este greu încercată în eforturile ei de redresare. Firma are deja un grad de îndatorare de 58% și nu trebuie să depășească 70%, deoarece peste acest prag îi va fi foarte greu să facă față presiunii mari asupra lichidităților.

⇒ Soluții. Recomandări

După diagnosticarea stării de fapt a firmei analizate putem intra în detaliu cu urmărirea indicatorilor privind modalitățile de creștere a profitului. În teoria economică, majorarea profitului se realizează în două moduri – reducerea cheltuielilor (costurilor) și creșterea veniturilor (din vânzare).

Strategii pentru creșterea profitului

✓ Scăderea costurilor directe

Costurile directe sunt cheltuielile cunoscute, identificate de fiecare proprietar de afacere în fiecare lună și sunt necesare desfășurării activității. Cum se pot micșora aceste costuri?

Primul mod de a reduce costurile directe pentru bunurile vândute este de a negocia cu furnizorii. Trebuie să se dezvolte o relație reciproc avantajoasă cu furnizorii și aceștia să fie dispuși să reducă un procent sau două din prețuri în scopul realizării unei marje de profit mai mari.

Al doilea mod de a scădea costurile este prin reducerea stocului existent în inventar, cunoscut sub numele de *control de stoc*. Marjele pot fi îmbunătățite substanțial dacă se ține în permanență pasul cu inventarul și se cunoaște de ce produse este nevoie. Unii proprietari de afaceri mici comandă un inventar arbitrar și nu folosesc toate datele atunci când decid cu privire la cantități. Un sistem POS (*point of sale*) solid, cu capacități mari de gestiune a stocurilor și de raportare avansată, ajută la stabilirea a ceea ce se tăie sau nu.

Al treilea mod de micșorare a costurilor directe este reducerea costurilor de operare. Mulți proprietari de afaceri presupun că acestea sunt obligatorii și nu pot fi compromise. Realitatea este că există aproape întotdeauna soluții pentru a scădea costurile (de exemplu, cheltuielile mărunte cum ar fi pentru hârtie ori obiecte de inventar au impact general asupra afacerii și de aceea se pot găsi soluții pentru a fi reduse).

✓ Scăderea costurilor indirecte

Costurile indirecte, așa cum le sugerează și numele, sunt greu de recunoscut. Ele reduc, de asemenea, profitul.

Două astfel de exemple de costuri indirecte care pot scădea substanțial creșterea profitului sunt deșeurile (dacă firma trebuie să arunce tot ce nu vinde și a ieșit din perioada de garanție, atunci aceasta trebuie să urmărească atent valorile medii vândute pe zi pentru a determina cât de mult să achiziționeze pe stoc și pentru a reduce, astfel, cantitatea aruncată (deșeurii)) și variația (aceasta este o metrică importantă de urmărit, ea reprezentând diferența dintre inventarul reflectat în rapoarte și mărfurile reale din magazin (contabilitate pentru lipsuri sau elemente furate)). Cu cât sunt urmărite mai atent aceste statistici, cu atât este mai ușor de redus costurile asociate.

Un alt cost indirect pentru multe întreprinderi mici vine sub formă de erori ale sistemului online (plățile nu sunt securizate și nu oferă siguranță, comenzile nu sunt onorate la timp etc.), sporind probabilitatea ca clientul să nu cumpere. Astfel, trebuie găsite modalități de a reduce toate aceste evenimente pentru a ajuta la creșterea profitului afacerii.

✓ Creșterea vânzărilor

Atunci când proprietarii de afaceri se gândesc la moduri de a majora valoarea totală a profitului pe care îl iau acasă, ceea ce se întrebă automat este „Cum pot vinde mai mult?!”. Astfel, creșterea vânzărilor se urmărește din două puncte de vedere: realizarea mai multor vânzări cu angajații disponibili și extinderea canalelor de distribuție pentru impulsivitatea vânzărilor.

O cale sigură de a crește vânzările este monitorizarea performanțelor angajaților și găsirea de noi metode de a obține vânzări mai mari. Trainingul de vânzări, dacă este posibil, este o modalitate foarte bună de a realiza acest lucru. Stimularea este un alt mijloc de a motiva angajații, ca și crearea de concursuri.

Alt mod de a spori vânzările este căutarea de noi canale de distribuție și publicitate, intensificarea eforturilor de marketing în social media, conținutul online și SEO (*search engine optimization*), extinderea bazei de date și atragerea de noi clienți.

✓ Creșterea mediei de vânzări pe produs

Practica arată că nu trebuie neapărat să crească vânzările foarte mult pentru a stimula veniturile și profitul. Mai degrabă este indicată concentrarea pe creșterea valorii medii a fiecărei vânzări. Aceasta este o oportunitate pe care marea majoritate a firmelor mici o trec cu vederea. Există mai multe modalități prin care se poate crește vânzarea medie, cum ar fi instruirea personalului pentru Upselling (educarea angajaților pentru a sugera și oferi elemente suplimentare clienților la momentul vânzării), ofertele la cumpărarea unui pachet de produse etc.

Majorarea prețurilor (cu moderație) este o altă modalitate de sporire a mediei de vânzări pe produs, creșterile de prețuri mici putând stimula uneori vânzarea medie fără a pierde complet clientul.

✓ Analiza marjelor de profit pe produs

Dacă există produse care au o marjă de profit ridicată și tind să se vândă în fiecare zi, ar trebui ca angajații să se concentreze asupra lor. Aceste elemente sunt generatoare de profit relativ ridicat per unitate și se vând bine.

Dacă există mărfuri care au o marjă de profit scăzută, dar „zboară” de pe rafturi, se pot reduce costurile – cum ar fi cele cu furnizorul, de transport la magazin etc. Se poate încerca, de asemenea, creșterea ușoară a prețului dacă este un element cunoscut care se vinde bine.

În cazul în care există produse greu vandabile care au o marjă de profit ridicată, este de gândit poziționarea lor în magazin. Dacă există bunuri care nu se vând bine și au o marjă de profit redusă, acestea trebuie evitate.

⇒ Concluzii

În contextul economic și financiar actual, caracterizat de preocuparea generală pentru limitarea efectelor economice negative ale crizei generate de COVID-19 și susținerea revenirii, prin diagnosticul financiar se pot identifica pierderile și căile prin care se pot recupera. Indicatorii financiari analizați trebuie selectați în funcție de obiectivele urmărite de firmă. Ei sunt utili atât pentru companiile mari, cât și pentru cele mici, deoarece le facilitează cunoașterea, organizarea și planificarea situației lor economice în vederea atingerii obiectivelor dorite.

Soluțiile practice care s-au conturat în cadrul analizei-diagnostic realizate în acest articol includ identificarea:

- punctelor slabe și urmărirea lor în detaliu până la găsirea elementelor care trebuie limitate sau eliminate;
- punctelor tari și insistarea pentru a le menține;
- oportunităților de dezvoltare a afacerii și fructificarea lor imediată, cu analiza costului de realizare al acestora.

Prin urmare, la baza unei soluții de succes pentru o afacere stau rezultatele analizei-diagnostic a indicatorilor care privesc atât situația financiară, cât și profitabilitatea firmei. Managerii, împreună cu analiștii financiari și departamentul financiar-contabil, pot dezvolta indicatori de performanță unici care se potrivesc cel mai bine businessului lor pentru a ajunge la performanță organizațională și a dobândi reziliență.

Bibliografie

1. Ciora, C. (2013), *Analiza performanței prin creare de valoare*, Editura Economică, București.
2. Dorneanu, E.C. (2008), *Diagnosticul financiar al firmei cotate pe piața de capital*, Editura TipoMoldova, Iași.
3. Marr, B. (2015), *Key Performance Indicators for Dummies*, John Wiley & Sons, Chichester.
4. Petrescu, S. (2004), *Diagnostic economic-financiar. Metodologie. Studii de caz*, Editura Sedcom Libris, Iași.
5. Petrescu, S. (2010), *Analiză și diagnostic financiar-contabil. Ghid teoretico-aplicativ*, ediția a III-a, Editura CECCAR, București.
6. <https://www.confidas.ro/>
7. <https://www.jurnaldedigitalmarketing.com/digital-marketing/>
8. www.anaf.ro
9. www.mfinante.gov.ro