

**MODELUL DECIZIONAL PRIVIND GESTIUNEA
FLUXURILOR DE MIJLOACE BĂNEȘTI
ÎN ÎNTREPRINDERILE INDUSTRIEI
ALIMENTARE DIN REPUBLICA MOLDOVA**

*Iurie SPIVACENCO,
drd., ASEM*

Activitatea unei întreprinderi, deși depinde, în mare măsură, de situația economiei în ansamblu, este la fel de mult influențată și de calitatea deciziilor luate de echipa managerială. Odată cu modificările negative care au avut loc în economia Republicii Moldova, ca rezultat al crizei economico-financiare globale de la sfârșitul anului 2008, o bună parte a întreprinderilor au raportat pierderi din activitatea operațională. În consecință, schimbările din economia națională au dus la modificări esențiale în structura și volumul mijloacelor bănești deținute de întreprinderi. Această situație impune o nouă abordare a strategiilor de dezvoltare a întreprinderii și, în special, a strategiilor de finanțare.

***Cuvinte cheie:** politica industriei alimentare, produse alimentare, modele, aplicații privind gestionare banilor, fluxuri de bani.*

Introducere. Activitatea unei întreprinderi, deși depinde, în mare măsură, de situația economiei în ansamblu, este la fel de mult influențată și de calitatea deciziilor luate de echipa managerială. Odată cu modificările negative ale economiei Republicii Moldova, ca rezultat al crizei economico-financiare globale de la sfârșitul anului 2008, o bună parte a întreprinderilor au raportat pierderi din activitatea operațională. În consecință, schimbările care au avut loc în economia națională au dus la modificări esențiale în structura și volumul mijloacelor bănești deținute de întreprinderi. Această situație impune o nouă abordare a strategiilor de dezvoltare a întreprinderii și, în special, a strategiilor de finanțare.

În scopul optimizării proceselor de gestiune a fluxurilor de mijloace bănești, ținând cont de realitățile din Republica Moldova, propunem o abordare metodologică nouă, care ar permite maximizarea rezultatelor financiare ale agenților economici și ar asigura realizarea principalelor obiective ale gestiunii financiare – maximizarea valorii firmei. În acest scop, ne-am propus elaborarea unui model decizional privind optimizarea gestiunii fluxurilor de mijloace bănești în întreprinderile industriei alimentare din Republica Moldova.

Textul de bază. Deciziile privind fluxul de mijloace bănești presupun utilizarea unor instrumente financiare complexe, principalele fiind cele legate de definirea corectă a scopurilor de gestiune, elaborarea unor planuri de realizare a scopurilor, analiza economico-financiară și controlul eficienței deciziilor adoptate. Etapele luării deciziilor privind fluxurile financiare la întreprindere încep cu colectarea informației și analiza ei, continuă cu bugetarea activității operaționale și financiare și se finalizează cu implementarea bugetelor adoptate și controlul eficienței implementării.

Modelul elaborat de noi este alcătuit din trei componente

**DECISION MODEL FOR MANAGING
CASH FLOWS OF FOOD INDUSTRY
ENTERPRISES IN THE REPUBLIC
OF MOLDOVA**

*Iurie SPIVACENCO,
PhD Student, ASEM*

Activity of a company, although depends largely on the overall economic situation, also it is much influenced by the quality of decisions taken by the management team. With the negative changes that took place in Moldova's economy as a result of the global financial crisis in late 2008, a large proportion of businesses reported losses from operational activity. Consequently, changes in the national economy led to changes in the structure and volume of funds held businesses. This situation requires a new approach to enterprise development strategies and in particular to financing strategies.

***Keywords:** politics of the food industry, food, models, applications on money management, money flows.*

***JEL Classification:** L52, L66, E47, E50*

Introduction. Though the enterprise performance depends largely on the overall economic situation, it is as well much influenced by the quality of the decisions taken by the management team. In connection with the negative changes that took place in the economy of Moldova as a result of the global financial crisis in late 2008, a large number of enterprises reported losses in operating business. As a result, the changes that occurred in the national economy have led to significant changes in the structure and the amount of money held by businesses. This situation requires a new approach to enterprise development strategies and in particular to the funding strategy.

In order to optimize the processes of cash flow management in the context of the realities in Moldova we want to propose a new methodological approach that would allow economic agents to maximize the financial results of their activity and would ensure achievement of the main objectives of financial management – firm value maximization. With this end in view we decided to develop a decision model for optimizing cash flow management of the food industry enterprises in Moldova.

Basic content. The decisions on cash flow involve the use of those complex financial instruments that are linked to correctly defining management goals, developing plans to achieve goals, economic and financial analysis and controlling the efficiency of the decisions taken. The stages of making decisions on enterprise cash flows begin with collecting and analyzing data, go on with the operational and financial activity budgeting and end up with implementing the adopted budgets and controlling the implementation efficiency.

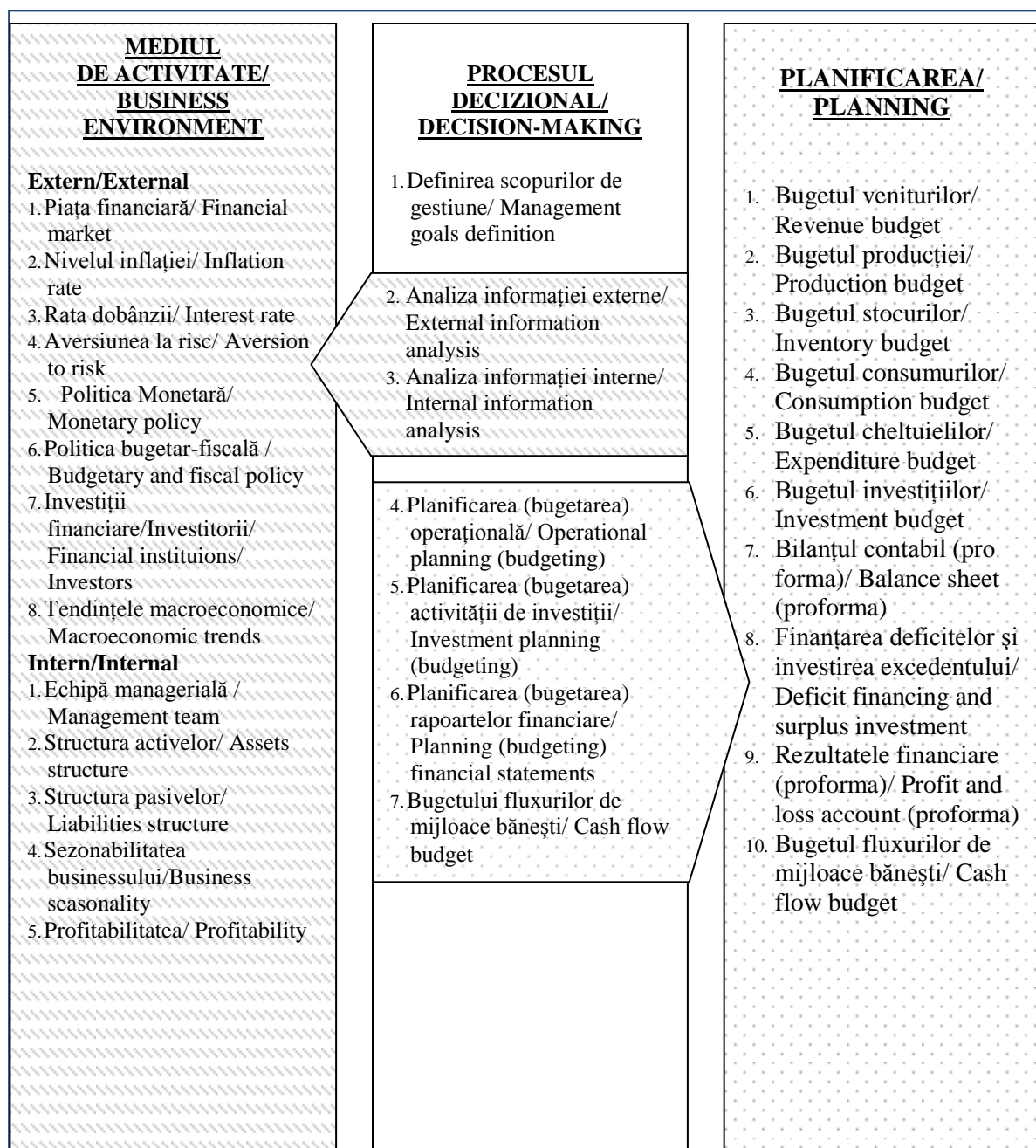
The model developed by us consists of three major components, which were classified according to their

majore, care au fost clasificate în funcție de importanță în:

1. Analiza mediului întreprinderii;
2. Procesul decizional propriu-zis; și
3. Planificarea financiară sau bugetarea.

importance into:

1. Analysis of enterprise environment;
2. Decision-making itself; and
3. Financial and budgetary planning.



**Fig. 1. Modelul decizional privind gestiunea fluxurilor de mijloace bănești în întreprinderile industriei alimentare din Republica Moldova/
Fig. 1. Decision Model for Managing Cash Flows of Food Industry Enterprises in the Republic of Moldova**

Mediul de activitate are o influență hotărâtoare asupra procesului decizional. Veridicitatea, oportunitatea informației este o condiție importantă a unei decizii financiare optime. Informațiile utile în procesul decizional pot fi interne (din cadrul întreprinderii) și externe.

Informațiile interne sunt, în mare măsură, obiective și se referă la situația economico-financiară a întreprinderii prin

Business environment has a decisive influence on decision-making. Information integrity and relevance are a prerequisite of an optimal financial decision. The information useful for decision-making can be both internal (inside the organization) and external.

Internal information is largely objective and refers to the economic and financial situation of an enterprise

prisma percepției de către echipa managerială. În afară de informațiile financiare, în scopul luării deciziilor de finanțare, pot fi utilizate informațiile interne din toate departamentele întreprinderii. Nu există decizie, în cadrul întreprinderii, să nu aibă implicații financiare, de aceea, de exemplu, prezintă importanță estimarea influenței modificărilor vânzărilor, salariului mediu, numărului angajaților, stocurilor, schimbărilor furnizorilor, uzurii utilajului etc. asupra fluxurilor financiare. De asemenea, prezintă importanță faptul, că informația internă trebuie să fie completă și să țină cont de strategiile generale ale întreprinderii.

În ceea ce privește informația externă, economia Republicii Moldova se caracterizează, în primul rând, prin lipsa informațiilor și instabilitatea economică, fapt ce complică cu mult procesul decizional. În opinia noastră, principalii factori externi întreprinderii, ce trebuie analizați în procesul adoptării deciziilor de finanțare, sunt:

1. Reglementările legislative în domeniul antreprenoriatului, creditului, capitalului statutar, fondării și lichidării unei întreprinderi etc. Deseori, unele acte normative par să nu exercite o influență directă asupra problemelor de finanțare, însă indirect pot afecta activitatea întreprinderii. În opinia noastră, nu există decizie în cadrul întreprinderii care să nu aibă implicații financiare și, de aceea, pentru o întreprindere este importantă analiza implicațiilor oricărui act normativ asupra activității întreprinderii și, în particular, asupra fluxurilor financiare.

2. Informațiile pieței financiar-bancare sunt importante, în primul rând, pentru că întreprinderea poate afla evoluția ratelor dobânzilor la împrumuturi, tipurile creditelor, starea pieței hârtiilor de valoare etc. În vederea depistării celor mai convenabile împrumuturi pentru întreprindere, se impune efectuarea unui arbitraj al diferitor tipuri de împrumuturi.

3. Întreprinderea trebuie să mențină relații bune cu furnizorii de fonduri financiare: proprietarii și creditorii. Evaluarea modului în care ei estimează riscul de a investi în această companie, a disponibilității lor de a mai pune la dispoziție și alte resurse prezintă o importanță deosebită.

4. Informațiile referitoare la evoluția ramurii de activitate pot influența deciziile de finanțare, deoarece nimeni nu va dori să finanțeze ramuri economice aflate în declin, ci din contra, fondurile financiare vor fi orientate către ramurile în ascensiune. În ramurile unde concurența este dezvoltată, rentabilitatea este mai mică și, implicit, finanțările sunt mai reduse.

5. Atitudinile clienților și furnizorilor manifestă influență asupra posibilităților și necesităților de finanțare. În cazul în care clienții nu plătesc imediat, avem de-a face cu o creștere a necesarului de finanțare, iar dacă convingem furnizorii că vom achita costul materialelor și serviciilor prestate, peste o perioadă oarecare de timp, atunci vom putea reduce necesitățile de finanțare.

Odată fiind colectată și prelucrată toată informația referitoare la mediul intern și extern al întreprinderii, începe procesul decizional propriu-zis. În opinia noastră, procesul decizional începe cu definirea scopului de gestiune. De regulă, în cazul fluxurilor financiare este vorba, în primul rând, de asigurarea echilibrului financiar, adică echilibrului dintre intrările și ieșirile de mijloace bănești; evitarea

through the perception of the management team. In addition to the financial information for the purpose of taking funding decisions there can be used internal information from all the departments of the company. Each decision in the company does have financial implications, therefore, for example, it is important to estimate the influence of changes in sales, average wages, number of employees, inventory, change of suppliers, equipment depreciation etc. on cash flows. It is important that internal information is complete and takes into account the overall strategies of the company.

Regarding the external information, the economy of Moldova is characterized primarily by the lack of information and economic instability, which greatly complicates the decision-making process. In our opinion the main external factors of the company, which are to be analyzed in the process of making funding decisions, are:

1. Legal regulations in the field of entrepreneurship, money lending, registered capital, formation and dissolution of an enterprise, etc. Most often some normative acts seem not to have a direct influence on funding problems but may indirectly affect the activity of the enterprise. In our opinion, there is no decision within the company that does not have financial implications and therefore it is important for the enterprise to analyze the implications of any normative act for business activity and in particular for financial flows.

2. The information on banking and financial market is important primarily because the company can become aware of the evolution of interest rates on loans, types of loans, securities market condition, etc. It is important to conduct arbitrage of various types of loans in order to find the most acceptable one for the enterprise.

3. The enterprise should maintain good relations with the suppliers of financial funds: the owners and creditors. It is important to assess the way how they estimate the risk of investing in this company, their willingness to provide other resources, etc.

4. The information on the industry development can influence funding decisions, because nobody will want to finance economic sectors that are in decline. And, conversely, financial resources will flow into rising industries. In the industries with developed competition profitability is lower and funding is reduced.

5. The attitudes of customers and suppliers have an impact on the possibilities and needs for financing. If customers do not pay outright, we experience an increase in funding needs, but if we convince suppliers that we pay for materials and services provided after a certain period of time, then we can reduce funding needs.

Once collected and processed all the information on internal and external environment of the enterprise initiates the decision-making process. In our opinion, the decision-making starts with defining the goal of management. Usually in case of cash flows it is primarily about ensuring financial balance, i.e. the balance between inflows and outflows of cash; avoiding deficits

deficitelor și investirea excedentelor de numerar. Din acest punct de vedere, asigurarea echilibrului financiar (echilibrul dintre încasările și plățile de mijloace bănești) este critică nu numai pentru procesul de planificare, dar și pentru supraviețuirea întreprinderii.

O altă etapă importantă a procesului decizional constă în analiza informației colectate. În baza analizei informației, gestiunea financiară va trebui să stabilească limitele pe care decizia financiară ar trebui să le respecte, precum și obiectivele financiare ce trebuie atinse în urma implementării deciziei. În baza analizei, de fapt, determinăm punctul de pornire a procesului decizional, în timp ce scopurile determină direcția în care ne îndreptăm.

Eficiența managerilor financiari este relevată și de capacitatea de formulare a diferitelor scenarii de derulare a evenimentelor și fluxurilor financiare aferente. Cu cât mai multe scenarii vor fi propuse, cu atât probabilitatea adoptării unui model de gestiune optim crește. De obicei, rar se întâmplă ca gestiunea financiară să ia cea mai bună decizie. Cauzele sunt multiple: incertitudinea, atitudinea echipei manageriale, lipsa de timp etc. Se consideră că procesul decizional și-a atins obiectivul dacă s-a optat pentru o decizie acceptabilă.

Cea mai importantă etapă a procesului de gestiune a fluxurilor de mijloace bănești ține de planificare. Planificarea financiară constituie o funcție managerială distinctă și prezintă un proces de elaborare și aprobare a unor obiective cantitative, precum și a metodelor de realizare a acestor obiective. Necesitatea planificării decurge din următoarele:

1. Anticiparea viitorului și eliminarea incertitudinii privind rezultatele întreprinderii;
2. Asigurarea unei activități coordonate a tuturor departamentelor întreprinderii;
3. Anticiparea consecințelor pozitive sau negative ale activității cu scopul optimizării efectelor lor.

Primul pas în procesul de planificare constă în estimarea corectă a volumului vânzărilor întreprinderii. De regulă, planificarea veniturilor se exprimă în termeni cantitativi (volum) și valorici (unități monetare). Astfel, departamentul de vânzări al întreprinderii ar trebui să furnizeze informația privind produsele ce vor fi vândute în perioada următoare, cantitatea preconizată a fi vândută și prețul de vânzare. Deoarece cifra vânzărilor constituie o cifră cheie în procesul de planificare, managerii întreprinderii ar trebui să analizeze toți factorii critici pentru comercializarea produselor. Celelalte bugete ale întreprinderii se vor realiza în baza cifrei vânzărilor.

La următoarea etapă se trece la elaborarea bugetelor ce caracterizează procesul de producție – bugetele operaționale. Bugetarea procesului de producție (elaborarea bugetelor operaționale) presupune determinarea volumului de producție și cheltuielilor necesare realizării bugetului vânzărilor. Principalele bugete operaționale se referă la bugetul producției, bugetul stocurilor, bugetul cheltuielilor de producție, bugetul cheltuielilor indirecte etc. De menționat că bugetarea operațională trebuie să țină cont de particularitățile activității fiecărei întreprinderi.

În baza bugetelor operaționale, managerul financiar poate elabora Raportul previzionat privind rezultatele

and investing cash surpluses. From this point of view, to ensure financial balance (the balance between receipts and cash payments) is critical not only to planning but also to the company's survival.

Another important step in decision-making is the analysis of collected information. On the basis of the information analysis financial management would have to set limits to be met by the financial decision, as well as financial goals to be achieved due to decision implementation. In fact, on the basis of analysis we determine the starting point of decision-making, while the goals define where we want to get.

The efficiency of financial managers is reflected in the ability to formulate different scenarios of events and related financial flows. The more scenarios will be proposed, the higher is the probability of adopting an optimal management model. Usually it is a rare occasion when financial management take their best decision. The causes are numerous: uncertainty management team attitude, lack of time, etc. It is considered that decision-making has achieved its goal if an acceptable decision was chosen.

The most important step in managing cash flows is related to planning. Financial planning is a distinctive function of management and represents a process of developing and approving quantitative objectives and methods for achieving these goals. The need for planning arises from the following:

1. Anticipating the future and eliminating uncertainty regarding the results of the company;
2. Ensuring a coordinated activity of all the company departments;
3. Anticipating positive or negative consequences of the business activity in order to optimize the consequences.

The first step in planning is the correct estimation of the company sales volume. Usually the planning of receipts is expressed in terms of quantity (volume) and value (monetary units). Thus the sales department of the company should provide information on the products to be sold in the next period, the amount of goods expected to be sold and the selling price. As the sales figure is a key figure in planning, the enterprise management should consider all the factors that are critical to marketing the product. Other enterprise budgets will be made on the basis of the sales turnover.

The next step is to develop a budget that characterizes the production process – operational budgets. The budgeting of the production process (operational budgeting) involves determining the volume of production and the costs necessary to execute sales budget. The main operational budgets refer to the production budget, inventory budget, the budget of the production costs, overheads budget, etc. It should be noted that operational budgeting must take into account the particularities of the activity of each enterprise.

On the basis of operational budgets the financial

financiare. Rezultatele operaționale, de regulă, se sintetizează și se corectează în raport cu aspectele fiscale de desfășurare a activității, necesarul de plată a dobânzilor etc. Concomitent cu Raportul previzionat privind rezultatele financiare, se mai elaborează două bugete financiare, și anume: Bilanțul contabil previzionat și Bugetul fluxurilor de mijloace bănești.

Pe lângă rezultatele din activitatea operațională, la elaborarea Bilanțului contabil previzionat și a Bugetului fluxurilor de mijloace bănești se folosește informația privind politica de credit și de finanțare a întreprinderii, politica de dividend, precum și politica investițională.

Bugetul fluxurilor de mijloace bănești rezidă într-o sinteză financiară a tuturor bugetelor. El reprezintă o listă de încasări și plăți financiare planificate pe parcursul anului bugetar. Acest buget permite estimarea necesităților de numerar ale companiei și posibilităților proprii de acoperire. Aceasta permite previzionarea excedentului sau deficitului de mijloace de bănești lunar sau chiar săptămânal. Importanța acestui buget rezidă și în faptul că, în cazul în care întreprinderea nu va putea acoperi plățile curente prin numerarul disponibil, aceasta va putea negocia din timp cu instituțiile financiare de creditare pentru acoperirea necesităților de trezorerie.

Bugetul fluxurilor de mijloace bănești se elaborează în baza previziunii încasărilor și plăților întreprinderii pentru o anumită perioadă viitoare. În baza acestor informații, managerul financiar va estima corect necesarul viitor de finanțare și va putea efectua un control asupra fluxurilor de mijloace bănești și asupra lichidității întreprinderii.

După finalizarea etapei de planificare, se purcede la implementarea bugetelor, or, aici intervine funcția de control al managementului financiar. Controlul are rolul de a depista la timp abaterile de la plan și asigură, în consecință, implementarea unor acțiuni corective și preventive pentru evitarea deficitelor de mijloace bănești și asigurarea bunei funcționări a întreprinderii.

Concluzii. În final, menționăm că parcurgerea tuturor etapelor descrise în modelul propus de noi constituie o condiție necesară pentru realizarea unei gestiuni eficiente a fluxurilor de mijloace bănești la întreprindere. Or, o gestiune eficientă a fluxurilor financiare reprezintă prima condiție ce trebuie îndeplinită de echipa managerială pentru a conduce întreprinderea spre succes.

manager can develop a proforma profit and loss account. Operational results usually are synthesized and adjusted to the tax aspects of business activity, the necessity to pay interest, etc. Along with the proforma profit and loss account there are also developed two more financial budgets and namely: a proforma balance sheet and cash flow budget.

Besides the results of operational activity in developing a proforma balance sheet and cash flow budget there is also used the information on credit and financing policy of the company, dividend policy and investment policy.

Cash flow budget is a financial overview of all budgets. It represents a list of planned financial receipts and payments during the budget year. This budget enables the estimation of cash needs of the company and its coverage capacity. This makes it possible to predict the cash surplus or deficit monthly or even weekly. The importance of this budget lies in the fact that if the company fails to cover current payments with available cash, it will be able to negotiate loans in advance with financial institutions to cover cash needs.

The cash flow budget is developed based on the projected receipts and payments of the company for a certain future period. On the basis of this information the financial manager will correctly estimate future funding needs and may exercise control over cash flows and liquidity of the company.

Having completed planning we proceed to the budgets implementation, and here arises the financial management function of controlling. The role of controlling is to timely detect deviations from the plan and to consequently provide the implementation of corrective and preventive actions in order to avoid cash deficits and to ensure the proper functioning of the enterprise.

Conclusions. In the end, we would like to mention that going through all the stages of the model proposed by us is a prerequisite for efficient management of cash flows in a company. However, the effective management of cash flows is the first condition to be fulfilled by the management team to be able to lead the company to success.

Referințe bibliografice/ References:

1. BREZEANU, Petre. *Gestiunea financiară a întreprinderii: note de curs și studii de caz*. București: Editura Fundației "România de Măine", 1997. 320 p. ISBN 973-58-01-8.
2. HALPERN, Paul, WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F. *Finanțe manageriale: modelul canadian*. București: Editura Economică, 1998. 956 p. ISBN 973-590-043-2
3. БРЕЙЛИ, Р., МАЙЕРС, С. Принципы корпоративных финансов. Москва: Олимп-Бизнес, 1997. 1083 с. ISBN 5-901028-01-5
4. КОВАЛЕВ, В. В. Введение в финансовый менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 1999. 768 с.

Recomandat spre publicare: 06.12.2013