

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI



Școala doctorală de Contabilitate

TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

Ion Gh. Dragoș Gabriel

Strategii manageriale de control financiar și pilotaj al performanței la
nivelul întreprinderilor mici și mijlocii în domeniul materialelor de
construcții

Conducător științific: prof. univ. dr. Șerban Claudia Elena

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

Prof. univ. dr. Lungu Camelia Iuliana (președinte) - ASE București
Prof. univ.dr. Siminică Marian Ilie (referent) - Universitatea din Craiova
Conf. univ.dr. Cîrciumaru Daniel (referent) - Universitatea din Craiova
Conf. univ.dr. Crețu Raluca Florentina (referent) - ASE București
Prof. univ. dr. Șerban Claudia Elena (conducător științific) – ASE București

București, 2023

Capitol	Denumire capitol	Pagina
	Cuvânt înainte	3
	Abstract	5
	Rezultatele cercetării	7
3	Introducere	20
4	Literatura de specialitate	24
4.1	Originea și evoluția conceptului de strategie	24
4.2	Necesitatea unei planificări strategice din perspectivă ofensivă	26
4.3	Dezvoltarea managementului strategic ca domeniu de studiu	28
4.4	Cele mai relevante modele ale managementului strategic formulate de academicieni și utilizate în prezent	42
5	Cercetare	91
5.1	Bune practici de management strategic în România. Analiză comparativă a celor mai mari jucători din industria materialelor de construcții	91
5.1.1	Context	92
5.1.2	Metodologie	97
5.1.3	Măsurarea performanței - studiu comparativ bazat pe indicatorii cheie ai întreprinderii	98
5.1.4	Rezultatele cercetării	117
5.2	Pilotaj al performanței – variațiile unui tablou de bord. Studiu de caz al indicatorilor de performanță ce pot fi utilizați de către managementul unui IMM ce activează în domeniul materialelor de construcții	121
5.2.1	Context	122
5.2.2	Metodologie	129
5.2.3	Tablou de bord – studiu de caz asupra unui IMM ce activează în domeniul comercializării materialelor de construcții	130
5.2.4	Rezultatele cercetării și indicatorii de performanță selectați pentru ilustrarea unui tablou de bord cu o eficiență ridicată	166
5.3	Analiză econometrică comparativă asupra evoluției principalilor actori economici ce activează în industria comercializării materialelor de construcții și bricolaj din România.	169
5.3.1	Metodologie	170
5.3.2	Prezentarea Infomațiilor	174
5.3.2.1	Tipurile de modele econometrice care pot fi utilizate pentru analiza propusă	175
5.3.2.2	Tipuri de date panel	177
5.3.2.3	Tipuri de variabile	178
5.3.2.4	Tipuri de variații ale variabilelor	178
5.3.2.5	Tipuri de modele ce pot fi utilizate	180
5.3.3	Selectarea variabilelor	183
5.3.3.1	Grupa BD1 - Societăți ce au o cifră de afacere între 100mii-1m Euro;	191
5.3.3.2	Grupa BD2 - Societăți ce au o cifră de afacere între 1m-5m Euro;	208
5.3.3.3	Grupa BD3 – Societăți ce au o cifră de afacere între 5m-10m Euro;	223
5.3.3.4	Grupa BD4 - Societăți ce au o cifră de afacere între 10m-50m Euro	236
5.3.3.5	Grupa BD5 - Societăți ce au o cifră de afacere mai mare de 50m Euro;	250
5.3.4	Rezultatele cercetării	261
5.4	Importanța controlului financiar în formarea unei strategii	271
5.4.1	Metodologie	273

5.4.2	Control financiar la nivel empiric - obiective și modalități de implementare propuse de cercetători	274
5.4.3	Verificarea existenței sezonității încasărilor prin analizarea unui flux de trezorerie – studiu de caz	277
5.4.4	Ajustarea fluxului financiar bazată pe analiza post-factum, previzionarea circuitului financiar în ecosistemul de business – studiu de caz	283
5.4.5	Model matematic de programare liniară - utilizarea scorurilor de eficiență (Data envelopment Analysis)	289
5.4.5.1	Prezentarea datelor	290
5.4.5.2	Rezultatele scorurilor de eficiență	291
5.4.6	Rezultatele cercetării	294
6	Concluzii	298
7	Referințe bibliografice	322
7.1	Cărți	322
7.2	Articole / capitole publicate în volume de lucrări	332
7.3	Surse electronice	350
8	Anexe	351
8.1.1	Anexa 3.1	351
8.1.2	Anexa 3.2	351
8.1.3	Anexa 3.3	352
8.1.4	Anexa 3.4	353
8.1.5	Anexa 3.5	354
8.1.6	Anexa 3.6	355
8.1.7	Anexa 3.7	356
8.1.8	Anexa 3.8	357
8.1.9	Anexa 3.9	358
8.1.10	Anexa 3.10	359
8.1.11	Anexa 3.11	360
8.1.12	Anexa 3.12	361
8.1.13	Anexa 3.13	361
8.1.14	Anexa 3.14	362
8.1.15	Anexa 3.15	363
8.1.16	Anexa 3.16	363
8.1.17	Anexa 3.17	364
8.1.18	Anexa 3.18	370
8.1.19	Anexa 3.19 – BD 0	370
8.1.19.1	BD1	371
8.1.19.1.1	Regresia 1	371
8.1.19.1.2	Regresia 2	372
8.1.19.1.3	Regresia 3	373
8.1.19.1.4	Regresia 4	373
8.1.19.1.5	Regresia 5	374
8.1.19.1.6	Regresia 6	375
8.1.19.1.7	Regresia 7	375
8.1.19.1.8	Regresia 8	376
8.1.19.1.9	Regresia 9	377

8.1.19.1.10	Regresia 10	377
8.1.19.1.11	Regresia 11	378
8.1.19.1.12	Regresia 12	378
8.1.19.1.13	Regresia 13	379
8.1.19.1.14	Regresia 14	380
8.1.19.1.15	Regresia 15	380
8.1.19.1.16	Regresia 16	381
8.1.19.1.17	Regresia 17	382
8.1.19.1.18	Regresia 18	382
8.1.19.1.19	Regresia 19	383
8.1.19.1.20	Regresia 20	383
8.1.19.2	BD2	387
8.1.19.2.1	Regresia 1	387
8.1.19.2.2	Regresia 2	388
8.1.19.2.3	Regresia 3	389
8.1.19.2.4	Regresia 4	390
8.1.19.2.5	Regresia 5	390
8.1.19.2.6	Regresia 6	391
8.1.19.2.7	Regresia 7	392
8.1.19.2.8	Regresia 8	392
8.1.19.2.9	Regresia 9	393
8.1.19.2.10	Regresia 10	393
8.1.19.2.11	Regresia 11	394
8.1.19.2.12	Regresia 12	395
8.1.19.2.13	Regresia 13	395
8.1.19.2.14	Regresia 14	396
8.1.19.2.15	Regresia 15	396
8.1.19.2.16	Regresia 16	397
8.1.19.2.17	Regresia 17	398
8.1.19.2.18	Regresia 18	398
8.1.19.2.19	Regresia 19	399
8.1.19.3	BD3	402
8.1.19.3.1	Regresia 1	402
8.1.19.3.2	Regresia 2	403
8.1.19.3.3	Regresia 3	404
8.1.19.3.4	Regresia 4	404
8.1.19.3.5	Regresia 5	405
8.1.19.3.6	Regresia 6	405
8.1.19.3.7	Regresia 7	406
8.1.19.3.8	Regresia 8	406
8.1.19.3.9	Regresia 9	407
8.1.19.3.10	Regresia 10	407
8.1.19.3.11	Regresia 11	408
8.1.19.3.12	Regresia 12	409
8.1.19.3.13	Regresia 13	409

8.1.19.3.14	Regresia 14	410
8.1.19.3.15	Regresia 15	410
8.1.19.3.16	Regresia 16	411
8.1.19.3.17	Regresia 17	411
8.1.19.3.18	Regresia 18	412
8.1.19.4	BD4	417
8.1.19.4.1	Regresia 1	417
8.1.19.4.2	Regresia 2	417
8.1.19.4.3	Regresia 3	418
8.1.19.4.4	Regresia 4	419
8.1.19.4.5	Regresia 5	419
8.1.19.4.6	Regresia 6	420
8.1.19.4.7	Regresia 7	421
8.1.19.4.8	Regresia 8	421
8.1.19.4.9	Regresia 9	422
8.1.19.4.10	Regresia 10	423
8.1.19.4.11	Regresia 11	423
8.1.19.4.12	Regresia 12	424
8.1.19.4.13	Regresia 13	424
8.1.19.4.14	Regresia 14	425
8.1.19.4.15	Regresia 15	425
8.1.19.5	BD5	431
8.1.19.5.1	Regresia 1	431
8.1.19.5.2	Regresia 2	431
8.1.19.5.3	Regresia 3	432
8.1.19.5.4	Regresia 4	433
8.1.19.5.5	Regresia 5	434
8.1.19.5.6	Regresia 6	434
8.1.19.5.7	Regresia 7	435
8.1.19.5.8	Regresia 8	435
8.1.19.5.9	Regresia 9	436
8.1.19.5.10	Regresia 10	437
8.1.19.5.11	Regresia 11	437
8.1.19.5.12	Regresia 12	438
8.1.19.5.13	Regresia 13	439
8.1.19.5.14	Regresia 14	439
8.1.19.5.15	Regresia 15	440
8.1.20	Anexa 3.20	445
8.1.21	Anexa 3.21	449
8.1.22	Anexa 3.22	450
8.1.23	Anexa 3.23	451
8.1.24	Anexa 3.24	452
8.1.25	Anexa 3.25	452
8.1.26	Anexa 3.26	452
8.1.27	Anexa 3.27	453

8.1.28	Anexa 3.28	454
8.1.29	Anexa 3.29	454
8.1.30	Anexa 3.30	455
8.1.31	Anexa 3.31	455
8.1.32	Anexa 3.32	456
8.1.33	Anexa 3.33	457
8.1.34	Anexa 3.34	459
8.1.35	Anexa 3.35	461
8.2	Cuprins tabele	461
8.3	Cuprins grafice	462

Cuvinte cheie

Management strategic; Indicatori de performanță (KPI) în industria materialelor de construcții; Tablou de bord (Balanced Scorecard); Control financiar; Optimizarea fluxurilor de numerar; Planificare financiară; Leadership orientat pe axe strategice; Analiza econometrică a unei industrii.

Rezultatele cercetării

În era digitală, antreprenoriatul și practicile sale în continuă evoluție au captat atenția comunității academice și a cercetătorilor, cu un accent special pe modul în care acestea se aplică în diverse industrii și domenii. Un astfel de domeniu care necesită o atenție sporită este cel al comerțului cu materiale de construcții din România, unde provocările și dinamica pieței necesită abordări manageriale sofisticate și bine gândite. Lucrarea își propune să contribuie la această discuție explorând și analizând aspectele esențiale care fac parte din strategia de management a acestui domeniu. Performanța în comerțul cu materiale de construcții, după cum arată rezultatele noastre, necesită o serie de elemente cheie de strategii și modele de management. O astfel de strategie implică o reinvestire continuă a profiturilor în locații noi, păstrând în același timp un grad de îndatorare sub 20%. Acest echilibru asigură o stabilitate financiară, minimizând riscul, dar și promovarea unei creșteri sustenabile. Pe lângă aspectele financiare, abordarea comercială a jucat un rol semnificativ în obținerea performanței. Strategia de vânzări "DIY" (Do It Yourself) nu numai că a ajutat la creșterea vânzărilor, dar a și fidelizat clienții, oferindu-le autonomie și încredere în abilitățile lor. Acest lucru, combinat cu menținerea unei marje de adaos la un nivel accesibil, a oferit o asigurare a clienților de a se simți valorizați și satisfăcuți. Din perspectiva controlului financiar, am aplicat un model econometric care a permis o analiză abstractă și riguroasă a elementelor care influențează cifra de afaceri. Diversificarea stocurilor, atenția acordată activelor imobilizate, investițiile continue în angajați și menținerea unor prețuri accesibile au fost toate evidențiate ca fiind esențiale pentru creșterea și susținerea performanței.

Este important de menționat că în centrul acestui studiu se află oamenii. Crearea de valoare nu se realizează prin numere și analize. Crearea de valoare se realizează prin oameni și prin rezultatul muncii lor. Această lucrare reiterează importanța valorificării unor indivizi care îmbrățișează schimbarea, sunt responsabili și onești. Aceasta nu este doar o strategie de afaceri, ci și o filosofie de viață: "confortul este inamicul dezvoltării". Prin încurajarea unui astfel de comportament și a unei astfel de mentalități, companiile nu numai că își îmbunătățesc performanța, dar contribuie și la dezvoltarea durabilă a societății.

Teza este structurată pe patru axe strategice care acoperă aspecte diferite ale industriei materialelor de construcții și bricolaj din România și oferă o abordare cuprinzătoare pentru a înțelege și îmbunătăți practicile de management strategic și pilotaj al performanței la nivelul întreprinderilor din acest domeniu:

1. Analiza comparativă a practicilor de management strategic în industria materialelor de construcții din România: Studiul se concentrează pe cei mai importanți jucători din industria materialelor de construcții și bricolaj din România, analizând practicile lor de management strategic. Se urmărește identificarea celor mai eficiente strategii de management utilizate de companiile din acest sector pentru a obține rezultate excepționale.
2. Implementarea modelului tablou de bord (balanced scorecard) pentru îmbunătățirea performanței companiilor: Această axă se concentrează pe utilizarea modelului tablou de bord ca instrument de management pentru a îmbunătăți performanța companiilor din industria materialelor de construcții și bricolaj. Se urmărește identificarea indicatorilor specifici de performanță (KPI) relevanți și alinierea obiectivelor cu viziunea și strategia companiei.
3. Analiză econometrică comparativă a evoluției principalilor actori economici din industria comercializării materialelor de construcții și bricolaj din România: A treia axă vizează identificarea și analizarea variabilelor independente din indicatorii bilanțieri ai companiilor din industria comercializării materialelor de construcții și bricolaj din România, care au o relație semnificativă cu cifra de afaceri. Scopul este de a prezice cifra de afaceri pe baza acestor variabile și de a identifica strategii de creștere și dezvoltare pentru companii.
4. Importanța controlului financiar în formarea unei strategii: Ultima axă se concentrează pe analiza și îmbunătățirea performanței întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-urilor) din industria materialelor de construcții prin utilizarea controlului financiar și a unor metode de optimizare. Scopul este de a ajuta IMM-urile să își gestioneze resursele financiare eficient și să dezvolte strategii de creștere adaptate la nevoile și circumstanțele specifice pieței.

Obiectivul principal al studiului “**Bune practici de management strategic în România. Analiză comparativă a celor mai mari jucători din industria materialelor de construcții**” este realizarea unei analize comparative a practicilor de management strategic în România, concentrându-se pe cei mai importanți jucători din industria materialelor de construcții. Studiul a fost realizat în contextul nevoii fundamentale al construcțiilor în viața de zi cu zi a oamenilor. Aceasta constă în asigurarea locuințelor, infrastructurii, facilităților și spațiilor necesare pentru a susține nevoile sociale, economice și culturale ale comunităților. De asemenea, studiul a luat în considerare calitatea locuințelor, care acoperă o gamă largă de aspecte legate nu numai de locuință în sine, ci și de zona rezidențială din jurul acesteia.

Metodologia utilizată este una cantitativă, implicând analiza post factum, proiecția comparativă și prelucrarea analitică a indicatorilor celor mai mari companii care activează în domeniul

materialelor de construcții și bricolaj din România (Arabesque, Dedeman, Bricostore). Întrebările de cercetare au fost: "Ce companie utilizează într-un mod eficient resursele? Care este tendința industriei pentru perioada următoare? Care este cea mai eficientă strategie de management din această industrie? Care este modelul de leadership cu un potențial ridicat?"

Rezultatele cercetării au arătat că resursele financiare nu sunt suficiente pentru un leadership de calitate. De exemplu, deși gigantul Kingfisher a investit sume mari de bani pentru a stimula retailerul Bricostore, acesta s-a dovedit a fi ineficient în comparație cu competitorii. Pe de altă parte, Dedeman, cu venituri de 10 ori mai mari decât Bricostore, a reușit să implementeze aceeași strategie de business B to C. Succesul Dedeman a fost atribuit menținerii unui grad redus de îndatorare, plății la timp a furnizorilor, reinvestirii continue a profitului în deschiderea de noi locații și menținerea unor indicatori de lichiditate ridicați.

Totodată, într-un mediu în continuă schimbare și plin de competiție, abordarea DIY (de la business la consumator) a demonstrat a fi cea mai profitabilă. Aceasta a presupus o expansiune agresivă, standardizarea proceselor de afaceri la nivel de locație, o investiție considerabilă în automatizare și o prezență robustă în mediul online. Menținându-se parametri de solvabilitate performanți, în special un grad de îndatorare sub 20% din totalul activelor și un grad de acoperire al datoriilor peste 100%, încasarea rapidă a sumelor datorate de clienți (mai puțin de 3 zile), un multiplicator al activelor circulante mai mare de 3.5, o valoare mare a randamentului angajaților (peste 800 mii lei), o reinvestire constantă a profitului în expansiune, și un nivel suficient de mare al stocurilor pentru a satisface cererea clienților, au permis obținerea unor rezultate excepționale în domeniul materialelor de construcții și al bricolajului.

Contribuțiile aduse au permis o înțelegere mai detaliată a industriei materialelor de construcții și bricolaj din România, precum și a strategiilor de management eficiente în acest domeniu. Prin analiza comparativă a acestor companii, am oferit o imagine clară a modului în care fiecare companie își gestionează resursele, care sunt tendințele industriei pentru perioada următoare, care este cea mai eficientă strategie de management și care este modelul de leadership cu cel mai mare potențial.

Obiectivul principal al studiului "**Pilotaj al performanței – variațiile unui tablou de bord. Studiu de caz al indicatorilor de performanță ce pot fi utilizați de către managementul unui IMM ce activează în domeniul materialelor de construcții**" a fost să exploreze modul în care un model de leadership bazat pe un tablou de bord "balanced scorecard" poate îmbunătăți performanța companiilor care comercializează materiale de construcții și bricolaj în România. Acest lucru a implicat stabilirea unui plan pentru îndeplinirea obiectivelor, identificarea indicatorilor reprezentativi și formarea unui tablou de bord simplificat care poate fi ușor de urmărit.

Întrebările și ipotezele de cercetare propuse au inclus: Cum poate o abordare de tip "balanced scorecard" să îmbunătățească performanța companiilor ce comercializează materiale de construcții și bricolaj din România?; Care sunt indicatorii cheie de performanță (KPI) care ar

trebui să fie incluși într-un tablou de bord pentru industria materialelor de construcții și a bricolajului?; Cum poate fi utilizat un tablou de bord pentru a alinia obiectivele și strategiile companiilor de bricolaj cu cele ale părților interesate ale acestora?; Care sunt provocările și limitările potențiale ale implementării unui tablou de bord în industria materialelor de construcții și a bricolajului și cum pot fi depășite acestea?; Cum poate fi utilizată o abordare de tip balanced scorecard pentru a compara performanța diferitelor întreprinderi și care sunt implicațiile potențiale pentru competitivitatea industriei?

Am efectuat un studiu de caz asupra unui IMM care activează în domeniul comercializării materialelor de construcții, cu accent pe înțelegerea și anticiparea sezonității în afaceri și pe modul în care aceasta poate afecta performanța companiei. În plus, am explorat utilizarea tabloului de bord ca instrument de management pentru a ajuta organizațiile să își măsoare performanța și să alinieze activitățile de afaceri cu viziunea și strategia lor. Acest lucru a implicat luarea în considerare a măsurilor financiare, a satisfacției clienților, a proceselor interne, precum și a inovării și dezvoltării, oferind astfel o viziune mai cuprinzătoare asupra performanței unei organizații.

Rezultatele cercetării au arătat că implementarea unui model de leadership bazat pe tabloul de bord poate avea un impact semnificativ asupra performanței companiilor care comercializează materiale de construcții și bricolaj în România. Am demonstrat că există o corelație puternică pozitivă între cerere și vânzări, sugerând că există o tendință clară de creștere a vânzărilor atunci când cererea crește. Acest lucru poate fi util în luarea deciziilor pentru planificarea resurselor și a strategiilor de marketing.

Totodată, contribuțiile aduse includ identificarea unor indicatori cheie de performanță (KPI) specifici care ar trebui să fie incluși într-un tablou de bord pentru industria materialelor de construcții și a bricolajului, precum și propunerea unui model de leadership bazat pe tabloul de bord care poate fi utilizat pentru a îmbunătăți performanța companiilor.

În plus, a fost oferită o înțelegere mai profundă a modului în care sezonalitatea poate afecta performanța companiilor din acest sector, precum și a modului în care un tablou de bord poate fi utilizat pentru a ajuta organizațiile să își măsoare performanța și să alinieze activitățile de afaceri cu viziunea și strategia lor.

Obiectivul principal al studiului “**Analiză econometrică comparativă asupra evoluției principalilor actori economici ce activează în industria comercializării materialelor de construcții și bricolaj din România**” a fost identificarea variabilelor independente din indicatorii bilanțieri ai unei societăți care au o relație semnificativă cu cifra de afaceri a companiei (variabila dependentă), astfel încât să putem prezice cifra de afaceri pe baza acestor variabile. În acest model de regresie, ne-am așteptat să evidențiem care dintre variabilele independente au o relație pozitivă sau negativă cu cifra de afaceri a companiei. De asemenea, ne-am așteptat să identificăm care dintre variabilele independente sunt semnificative statistic în ceea ce privește explicarea variației cifrei de afaceri. Pentru a identifica variabilele independente

potrivite pentru model, am efectuat o analiză de regresie liniară multiplă de tip panel, folosind o serie de metode statistice și tehnici de analiză, cum ar fi: analiza de variație (ANOVA), coeficienții de corelație, testul t și testul F. Am evaluat, de asemenea, relevanța și importanța fiecărei variabile independente prin intermediul coeficienților de regresie și valorilor P.

Baza de date este formată din 23.658 de observații pentru 8.753 de companii din România, în perioada 2010-2022. Datele sunt colectate anual pentru companii din sectoarele de activitate cu codurile CAEN 4673 și 4613, reprezentând comerțul cu ridicata al lemnului și al materialelor de construcții, respectiv comerțul cu ridicata al produselor din lemn și al materialelor de construcții.

După constatarea limitărilor modelului econometric inițial, a fost elaborată o nouă metodologie pentru a îmbunătăți capacitatea de previzionare și pentru a construi un model econometric mai realist. Această metodologie a implicat eliminarea societăților cu valori aberante ale rezidurilor (erorilor) și segregarea eșantionului în cinci grupe diferite, bazate pe media cifrei de afaceri pe parcursul celor 13 ani analizați (2010-2022). Această abordare a permis analiza comportamentului specific al societăților din diverse segmente de piață și a asigurat o mai bună înțelegere a dinamicii acestora.

În metodologia utilizată am aplicat regresia stepwise pentru a analiza diferitele grupuri de companii, bazându-ne pe cifra de afaceri ca variabilă dependentă. Regresia stepwise este o metodă statistică care selectează variabilele relevante pentru un model de regresie, eliminând variabilele ne semnificativ relevante pas cu pas.

Rezultatele cercetării au reușit să identifice variabilele semnificative pentru fiecare grup de companii, bazat pe media cifrei de afaceri. Aceste variabile, care includ cheltuielile totale, numărul de angajați, activele circulante, creanțele și stocurile, au un impact direct asupra performanței financiare a companiilor. Acești indicatori pot fi folosiți pentru a dezvolta strategii de creștere și dezvoltare pentru companii.

De asemenea, aceste rezultate pot ajuta la identificarea oportunităților de îmbunătățire și la dezvoltarea de strategii pentru a aborda provocările specifice fiecărui grup. În plus, aceste rezultate pot fi folosite pentru a informa deciziile de investiții și strategiile de finanțare concrete.

În ansamblu, aceste rezultate oferă o bază solidă pentru dezvoltarea de strategii de creștere și dezvoltare care sunt adaptate la nevoile și circumstanțele specifice ale fiecărui grup de companii. Prin aplicarea acestor strategii, companiile pot îmbunătăți performanța financiară, pot crește competitivitatea și pot asigura eficiența pe termen lung.

Obiectivul principal al studiului “**Importanța controlului financiar în formarea unei strategii**”, a fost de a analiza și îmbunătăți performanța întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-urilor) care activează în domeniul comercializării materialelor de construcții. Acest lucru a fost realizat prin utilizarea unei metodologii mixte care implică analiza financiară, modele de procese de afaceri și metode de optimizare.

Metodologia aplicată a fost structurată în cinci etape principale:

Analiza structurii fluxului financiar: Am evaluat riscul asociat încasărilor și furnizorilor, analizând cei mai mari 10 clienți pentru a identifica dependența și riscul concentrării veniturilor, precum și furnizorii și riscurile asociate aprovizionării.

Verificarea fluxului financiar sub forma unui UML: Am utilizat limbajul de modelare vizuală UML pentru a înțelege procesele de afaceri, structurile de date și relațiile dintre entități, reprezentând tipul de business (B to B, B to C), precum și structurile de venituri și cheltuieli.

Analiză financiară structurată pe luni (sezonalitate): Am analizat achizițiile și încasările lunare pentru a identifica tendințele sezoniere și impactul lor asupra fluxului financiar, comparând volumele de achiziții și încasări în lunile de vară și cele răcoroase pentru a determina fluctuațiile cauzate de sezonalitate.

Analiza financiară din perspectiva stocului: Am examinat nivelurile de stoc pentru a evalua eficiența gestionării stocurilor și ajustarea acestora în funcție de cerere, identificând posibilele ineficiențe legate de volumul stocului.

Selectarea obiectivelor prin intermediul DEA: Am utilizat Data Envelopment Analysis (DEA), o tehnică de optimizare liniară, pentru a stabili obiectivele de îmbunătățire a performanței financiare, comparând eficiența diferitelor IMM-uri din domeniul comercializării materialelor de construcții.

Rezultatele cercetării au indicat caracteristicile sezoniere ale fluxului de numerar. S-a constatat că fluxul de numerar al întreprinderii este influențat de factori sezonieri, care pot avea un impact semnificativ asupra performanței financiare a acesteia. În acest sens, am considerat că este important să analizez aceste aspecte, deoarece ele pot avea un impact semnificativ asupra performanței financiare a întreprinderii și a modului în care aceasta își gestionează resursele financiare. Am observat că în luna iulie, întreprinderea a înregistrat intrări și ieșiri semnificative de numerar în anumite zile. Acest lucru sugerează că în perioadele de vârf ale sezonului cald, întreprinderea trebuie să facă față unor cereri mari de materiale de construcții și să gestioneze fluxurile de numerar corespunzător. Am subliniat importanța gestionării eficiente a fluxurilor de numerar în aceste perioade pentru a asigura stabilitatea financiară a întreprinderii.

Totodată, rezultatele au demonstrat că în luna februarie intrările de numerar au fost mai mici decât ieșirile. Aceasta ar putea indica faptul că, în perioadele mai „lente” ale sezonului de construcții, întreprinderea se confruntă cu dificultăți în ceea ce privește menținerea unui flux de numerar pozitiv și ar putea întâmpina probleme de lichiditate. În acest sens este făcută o recomandare să se ia în considerare factorii sezonieri atunci când compania își planifică activitățile financiare pentru a asigura o gestionare adecvată a fluxurilor de numerar și pentru a evita posibilele probleme de lichiditate.

Analiza scorurilor de eficiență pentru cele 10 societăți din sectorul materialelor de construcții, utilizând indicatorii relevanți, a permis identificarea eficienței și productivității acestor companii. Rezultatele oferă informații valoroase pentru compararea performanțelor financiare și

operaționale ale companiilor, luând în considerare diferitele dimensiuni ale afacerii, precum resursele umane, stocurile și distribuția. Acest studiu subliniază importanța adaptării ofertei la cererea specifică a pieței și a nevoilor consumatorilor, precum și a recunoașterii impactului factorilor precum tehnologia, localizarea geografică și densitatea populației asupra potențialului de creștere al unei companii.