

Activitatea de evaluare a întreprinderii

Etapele activității de evaluare

Activitatea de evaluare a întreprinderii presupune parcurgerea a trei etape esențiale: etapa inițială, realizarea proiectului și elaborarea concluziilor evaluării.

1. Etapa inițială, care cuprinde, la rândul ei, trei faze: cunoașterea preliminară, pregătirea evaluării și cercetarea pieței.

A. **Cunoașterea preliminară**, care constă în prima luare de contact cu factorii decizionali din întreprindere și primirea documentației minimale în care se prezintă aspecte generale și sarcinile pentru echipa de evaluatori.

Cunoașterea preliminară se poate realiza în două moduri:

- prin cumpărarea “Caietului de sarcini”, atunci când selecția echipei de evaluatori se realizează prin licitație publică;
- prin vizita la întreprindere și discuții preliminare cu factorii decizionali, atunci când alegerea echipei de evaluatori se realizează prin negocierea directă.

B. Pregătirea evaluării

Această fază cuprinde:

- întocmirea planului de lucru pentru atingerea tintelor proiectului,
- constituirea echipei de lucru ;
- întocmirea planurilor individuale de lucru ;
- stabilirea bugetului de timp și evaluarea timpului în scopul determinării costurilor ;
- întocmirea ofertei tehnice și a ofertei financiare.

C. Cercetarea pieței și investigații

În această fază se culeg informații despre piața de desfacere și vânzări similare.

2. Etapa de realizare a proiectului, care cuprinde trei faze: analiză diagnostic, elaborarea previziunilor și evaluarea propriu-zisă.

A. Analiza diagnostic

Analiza diagnostic are ca obiect identificarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a constrângerilor (analiza SWOT) ce decurg din analiza situației existente și a acțiunilor viitoare. Analiza nu are ca scop stabilirea măsurilor administrative de ameliorare a situației existente. Analiza diagnostic urmărește determinarea stării generale a întreprinderii care este supusă evaluării, luând în considerare mediul dinamic în care aceasta își desfășoară activitatea, factorii perturbatori interni și externi și oportunitățile ce pot fi oferite.

Analiza diagnostic poate avea diferite grade de detaliere și se poate referi la perioade diferite de timp (termen scurt, mediu sau lung). Analiza diagnostic se realizează prin următoarele tehnici și procedee, care se combină între ele în funcție de specificul sarcinilor și de strategia evaluatorului :

1) vizite în întreprindere și examinare vizuală: vizita generală și vizite pe domenii de activitate. Vizitarea întreprinderii urmărește stabilirea climatului general, a stării activelor fixe, a amplasamentelor și disponibilităților de spațiu, a stării altor mijloace materiale și a resurselor umane. Evaluatorul va avea în vedere: fluxurile tehnologice, stocurile existente,

produsele si gradul lor de complexitate, diferentierea subunitatilor, documentele primare utilizate in fabricatie, modul de lucru al personalului.

2) studierea documentelor puse la dispozitia evaluatorului de catre conducerea administrativa a intreprinderii

Analiza documentelor puse la dispozitie are ca scop formarea unei imagini generale asupra intreprinderii sustinuta de documente si compararea indicatorilor in evolutie sau cu indicatori ai altor intreprinderi.

3) masuratori pe teren

Au ca scop stabilirea corecta a spatiilor destinate diverselor activitati in vederea utilizarii acestor marimi in calculele ulterioare.

4) interviu cu factorii de decizie si alti factori de executie

Interviurile au ca scop cunoasterea factorilor de raspundere din intreprindere si a opiniilor acestora despre intreprindere, cunoasterea activitatii fiecarei functiuni, primirea opiniilor si culegerea detaliilor asupra functiunilor si relatiilor dintre functiuni in trecut, prezent si viitor.

Structura generica a interviului pe functiuni este:

- definirea misiunii si rolului acesteia
- organizarea functiunii
- resurse umane si tendinta pe termen scurt
- resurse materiale si tendinta pe termen scurt
- sistemul de relatii cu alte functiuni
- elemente specifice functiunii

5) utilizarea chestionarelor scrise

Chestionarele au ca scop detalierea cu date si opinii a unor aspecte aflate in discutie in cadrul interviului. Chestionarele sunt intrebari grupate pe domenii de activitate pregatite de evaluator care se pun la dispozitia persoanelor cheie din intreprindere si care dupa completare sunt colectate si studiate de catre evaluator.

6) utilizarea fiselor de constatare a evaluatorului

Aceste fise au rolul de a sintetiza informatiile si datele culese de evaluator si formeaza baza redactarii raportului de evaluare la capitolul "analiza diagnostic".

Aceste fise au referinte stabilite prin planul general si indicative pe evaluatori.

7) utilizarea instrumentelor de diagnostic

Aceste instrumente, dintre care cel mai cunoscut este grila de evaluare, asigura formarea unei opinii generale prin facilitarea observarii rapide a punctelor tari si slabe, evita omisiunile si cuantifica informatiile.

In realizarea acestei etape echipa de evaluatori va solicita conducerii administrative a intreprinderii punerea la dispozitie a urmatoarelor categorii de documente :

a) documente juridice:

- contractul si statutul de societate, actul de infiintare, acte aditionale, alte documente de stabilire a identitatii intreprinderii;
- contractele comerciale de aprovizionare si vanzari, contracte de asociere in participatiune;
- contracte de inchiriere, locatie de gestiune si concesiune, contracte de societate (participari la alte societati);
- contractul colectiv de munca , contractul de management;
- litigiile pe rol;

- contractele de credit bancar;
- titluri de proprietate, extrase de carte funciara.

b) documente tehnico- administrative:

- planuri de situatie, amplasament;
- planuri ale fluxurilor tehnologice;
- planuri de operatii tehnologice si de control a calitatii;
- organigrama si statul de functiuni.

c) documente financiar- contabile:

- bilanturile contabile, contul de profit si pierderi, alte anexe la bilantul contabil, contul de numerar si balantele de verificare;
- raportul administratorilor si raportul comisiei de cenzori;
- bugetul de venituri si cheltuieli;
- procesele-verbale de control financiar;
- rapoartele de audit financiar;
- listele cu inventarul activelor corporale, reevaluarile efectuate si amortizarea scriptica la data respectiva;
- listele cu obiectele de inventar, animale, plantatii, stocuri;
- listele cu clientii debitori, vechimea debitelor;
- listele cu furnizorii creditori si vechimea creditelor;
- listele cu alti creditori.

B. Elaborarea previziunilor

Aceasta faza consta in definirea strategiei viitoare a intreprinderii. Aceasta etapa se realizeaza impreuna cu conducerea administrativa a intreprinderii si cu sponsorul de proiect (actionarii/asociatii/proprietarul).

Se stabileste un proiect de buget de venituri si cheltuieli pentru perioada viitoare de 5-8 ani si se solicita :

- programul de investitii si a surselor de finantare;
- programul de restructurare a intreprinderii (organizatorica, tehnologica, financiara, manageriala).

Previziunile se bazeaza pe analiza macroeconomica a sectorului de activitate si a tendintelor de dezvoltare /restrangere in viitor, a conjuncturii economice interne si internationale, a previziunilor de marketing.

Previziunile au la baza ipoteze, scenarii si proiectii in viitor.

Perioada pentru care se fac proiectiile in viitor poate fi:

a) explicita sau discreta, pentru care numarul de ani se stabileste de evaluator functie de: durata de viata ramasa a mijloacelor fixe de baza, ciclul economic de viata al produselor, credibilitatea previziunilor, perioada de timp in care afacerea devine stabila, adica se asigura o rata anuala de crestere a vanzarilor si a profitului. In general, pentru intreprinderi industriale cu o dotare tehnica normala si o piata de vanzare in crestere, previziunile se fac pe un numar de 5-10 ani. In unele tari numarul de ani este corespunzator cu perioada de rambursare a creditului pe termen mediu si lung (ex. Franta, pentru credit -bail 9 ani).

b) non-explicita, in care previziunile nu mai au credibilitate.

In scopul realizarii previziunilor evaluatorul parcurge urmatoarele etape:

analiza diagnostic avand la baza situatia prezenta si istoricul intreprinderii din punct de vedere juridic, tehnic, comercial, managerial si resurse umane, economic-financiar cu specificarea punctelor tari si a punctelor slabe.

depistarea si fundamentarea sanselor de viabilitate economica si de profitabilitate a activitatii intreprinderii

cu specificarea oportunitatilor si riscurilor avand la baza urmatoarele:

- strategia de ramura;
- posibilitatile de dezvoltare a pietei;
- programul de investitii;
- programul tehnic, de asimilare a noi produse;
- prognoza asupra concurentei;
- strategia de management;
- inflatia si tendintele de crestere a preturilor.

proiectia in viitor a veniturilor, cheltuielilor si a rezultatului.

proiectia in viitor a patrimoniului, a necesarului de fond de rulment si a surselor pentru investitii.

proiectia in viitor a fluxului de lichiditati.

determinarea ratelor financiare clasice de lichiditate, solvabilitate, de gestiune si de rentabilitate pentru a se evalua impactul economic real al consumului de factori de productie asupra indicatorilor de eficienta.

Previziunile se fundamenteaza din punctul de vedere al scenariilor si al ipotezelor, sunt insotite de calculele efectuate, iar rezultatele se prezinta sub forma tabelara.

C. Evaluarea propriu-zisa

Cuprinde operatiile ce se efectueaza in vederea determinarii unei scari de valori ale intreprinderii.

3. Etapa concluziilor consta in elaborarea si prezentarea “**Raportului de evaluare**”, care cuprinde: concluziile analizei diagnostic, scara de valori stabilite dupa opinia evaluatorului, motivarea metodelor alese si fundamentarea previziunilor, reconcilierea rezultatelor.

4. Concepte si instrumente utilizate in evaluare

Principalele instrumente utilizate in procesul evaluarii sunt:

- Compunerea (tehnica dobanzii compuse)
- Rata reala si rata nominala a dobanzii
- Capitalizarea si actualizarea
- Indicii si indicatorii statistici