
Procesul bugetar în contextul pandemiei de COVID-19

*Drd. Anca-Ioana BRÎNDUȘE (NIMIGEAN),
Universitatea de Vest din Timișoara, România,
e-mail: anca.brinduse93@e-uvt.ro*

*Prof. univ. dr. Ovidiu Constantin BUNGET,
Universitatea de Vest din Timișoara, România,
e-mail: ovidiu.bunget@e-uvt.ro*

Rezumat

Domeniul financiar este supus unor schimbări fără precedent, pe măsură ce efectele pandemiei COVID-19 își fac simțită prezența. Una dintre principalele provocări cu care managerii trebuie să se confrunte este elaborarea și implementarea bugetelor. Pe parcursul anului 2020, companiile din întreaga lume au trebuit să ajusteze permanent bugetele care erau deja aprobate înainte de pandemie. Dar, pe măsură ce s-a înțeles faptul că aceasta nu este doar o situație temporară, personalul din conducere a trebuit să regândească întreg procesul bugetar, luând în considerare incertitudinile situației viitoare. A devenit clar faptul că modalitatea tradițională de realizare a unui buget, bazată pe informații istorice, nu a mai fost relevantă și o nouă metodă a trebuit să fie implementată. Prin urmare, prezenta lucrare își propune să aducă în discuție care ar fi soluția cea mai potrivită pentru a înlocui procesul tradițional de bugetare. Bazându-se pe o analiză minuțioasă a rapoartelor publicate de organisme recunoscute la nivel internațional, autorii au ajuns la concluzia că alternativa cea mai bună ar fi bugetarea cu bază zero. Această lucrare prezintă avantajele acestei metode, dar și o îndrumare în ceea ce privește implementarea acestui nou proces.

Cuvinte cheie: COVID-19; bugetare; contabilitate; bugetare cu bază zero (ZBB);

Clasificare JEL: M40, M41

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Brîndușe (Nimigean), A.-I., Bunget, O. C., (2021), Reconsidering Budgeting after the COVID-19 Outbreak, *Audit Financiar*, vol. XIX, no. 2(162)/2021, pp. 351-358, DOI: 10.20869/AUDITF/2021/162/011

Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2021/162/011>
Data primirii articolului: 25.03.2021
Data revizuirii: 28.03.2021
Data acceptării: 3.04.2021

1. Introducere

Situațiile de criză au produs întotdeauna schimbări semnificative în domeniile pe care le influențează, însă pandemia de COVID-19 dă naștere unei situații critice la nivel mondial, afectând semnificativ numeroase industrii sau companii. Ca răspuns la incertitudinea cauzată de această criză, liderii din întreaga lume sunt forțați să se gândească la o nouă structură și implementare a procesului bugetar. Începând din anul 2020, pregătirea bugetului anual a devenit o adevărată provocare din cauza previziunilor viitoare aflate în continuă schimbare. După ajustări continue ale bugetelor deja aprobate, precum și după improvizarea emiterii unor previziuni financiare, managerii din întreaga lume trebuie să găsească o soluție viabilă în pregătirea unui buget relevant în contextul pandemiei.

Obiectivul acestei lucrări este de a clarifica modalitatea de elaborare a procesului de bugetare în timpul pandemiei de COVID-19. Având în vedere noutatea acestui subiect, cercetarea a fost bazată pe rapoarte publicate de renumite companii de consultanță sau de cunoscute organisme profesionale din domeniu, cum ar fi: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Organizația Mondială a Sănătății, Gartner, Accountancy Europe sau Fondul Monetar Internațional. În prima parte a lucrării se discută principiile de bază după care se ghidează bugetarea cu bază zero. În al doilea rând, se analizează modalitatea prin care principalele companii pot avea beneficii în urma adoptării acestui proces bugetar la nivel mondial, în timpul, dar și după pandemia de COVID-19. În continuarea lucrării, s-au prezentat îndrumări privind modul în care managerii pot să pună în practică activitățile specifice bugetării cu bază zero.

Contribuția acestei lucrări rezidă în aducerea clarificărilor necesare în ceea ce privește procesul de bugetare în timpul acestei crize mondiale. Mai mult, conținutul acestei lucrări ar trebui să fie relevant atât literaturii științifice de specialitate, dar și profesioniștilor din domeniu, deoarece prezintă o analiză structurată a beneficiilor adoptării bugetării cu bază zero, dar și îndrumări clare privind implementarea acestei metode.

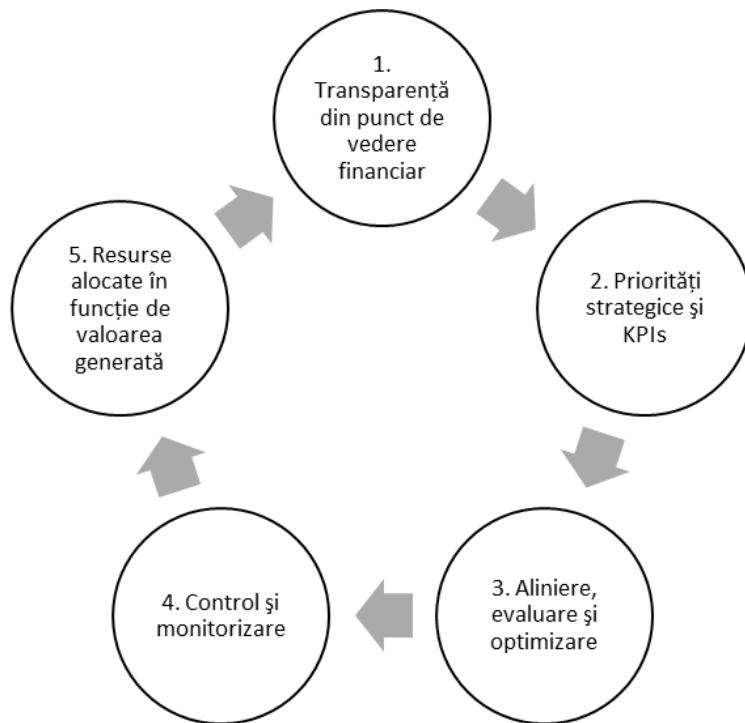
2. Reprezintă bugetarea cu bază zero modalitatea cea mai potrivită de a face previziuni în timpul pandemiei de COVID-19?

2.1. Abordări teoretice privind bugetarea cu bază zero

În această perioadă, mediul de afaceri este constrâns de numeroși factori, cum ar fi incertitudinea vânzărilor viitoare, efectele distanțării sociale sau avansul comerțului online în comparație cu cel prin canale tradiționale de vânzări (IMF, 2020; Crucean & Hategan, 2021). Dar, probabil, cel mai important factor care ar trebui să fie luat în considerare în abordarea problematicii bugetare este cel legat de constrângerile privind costurile. Managementul de la diverse nivele ierarhice ar trebui să aibă o abordare care să le permită evaluarea costurilor în legătură cu valoarea pe care aceste activități la aduc în cadrul companiilor (Accountancy-Europe, 2020). După mai mult de un an al managementului afacerilor în contextul pandemiei, tot mai mulți manageri încep să observe avantajele pe care bugetarea cu bază zero le oferă (Wiles, 2020; Gartner, 2020). Dar pentru ca aplicarea acestei tehnici să aibă rezultate pozitive trebuie înțelese principiile după care aceasta se ghidează, precum și modul de implementare. Metoda bugetării cu bază zero este în dezacord total cu bugetarea tradițională, care pornește de la costurile perioadelor anterioare, pe care le ajustează cu diverse rate de creștere sau scădere, obținându-se astfel datele de referință pentru următorul an. Dar, în contextul actual, companiile ar trebui să fie mult mai chibzuite în ceea ce privește alocarea resurselor (Mondaq, 2021).

Înțelegerea conceptului de bugetare cu bază zero ar trebui să înceapă de la numele acestuia. În teorie, zero vine de la faptul că bugetul nu va lua în considerare costurile precedente ca referință (Callaghan, Hawke & Mignerey, 2014). În practică, nu se pot ignora complet toate costurile care au fost angajate în perioadele trecute. Însă ideea este ca acestea să nu constituie baza bugetului, ci să se aleagă în mod deliberat alocarea resurselor, ținând cont de obiectivele strategice și cele operaționale. În vederea aplicării cu succes a acestui model de bugetare, s-au delimitat câteva principii de urmat, prezentate în *Figura nr. 1*.

Figura nr. 1. Principii în vederea implementării bugetării cu bază zero



Sursa: Prelucrări ale autorilor după Wiles (2020)

Primul principiu, asigurarea transparenței din punct de vedere financiar, este necesar pentru a clarifica conexiunea dintre conductorii de cost și costuri, fapt care va sublinia valoarea adăugată de fiecare activitate din cadrul companiei. De asemenea, prin înțelegerea clară a tipologiei costurilor, fixe sau variabile, managerii pot să determine impactul pe care aceste tipuri de costuri îl au în companie. Acest nivel ridicat al transparenței financiare ar trebui să sublinieze ineficiențele care nu au fost scoase la lumină anterior.

În al doilea rând, în contextul pandemiei este deosebit de importantă definirea clară a obiectivelor strategice ale companiei, pentru a se asigura prioritizarea acestora pe parcursul elaborării bugetului. Managementul de la nivelele superioare ar trebui să comunice deschis și clar care sunt prioritățile strategice în cadrul tuturor funcțiilor companiei, pentru a menține o strânsă colaborare în vederea atingerii obiectivelor stabilite (WHO, 2020). Apoi, obiectivele strategice ar trebui să fie traduse în indicatori de performanță potriviți (KPIs). Aceștia ar trebui să fie concepuți astfel încât să surprindă eficiența și eficacitatea măsurilor luate în vederea atingerii obiectivelor stabilite anterior.

În vederea obținerii unui proces bugetar eficient ar trebui să se asigure convergența obiectivelor cu indicatorii de performanță aleși, dar și cu acele costuri angajate în vederea atingerii acestor indicatori. După o evaluare minuțioasă a acestor costuri, persoanele din poziții cheie ar trebui să aibă o mai bună înțelegere asupra importanței lor. Acest lucru ar trebui să aibă impact în decizia de a realoca resurse sau de a elimina anumite costuri din buget. Dar reducerea de costuri ar trebui să devină o opțiune doar atunci când nu mai există alte activități generatoare de valoare unde ar putea să fie realocate sau dacă organizația are nevoie să facă aceste economii pentru a asigura supraviețuirea companiei (Wiles, 2020; Callaghan, Hawke & Mignerey, 2014; (Deloitte, 2018; Mondaq, 2021).

În plus, elaborarea, dar și implementarea bugetului ar trebui să fie constant monitorizate și revizuite pentru a se asigura menținerea atenției companiei asupra obiectivelor strategice care au fost formulate inițial. Ultimul principiu al bugetării cu bază zero ar trebui să fie pus în practică ținând cont de principiul costurilor care generează valoare adăugată. Toate cheltuielile ar trebui

să fie angajate numai după ce se asigură că activitățile pe care le susțin generează valoare pentru companie, dar de cele mai multe ori acest lucru presupune o analiză minuțioasă, precum și decizii dificile.

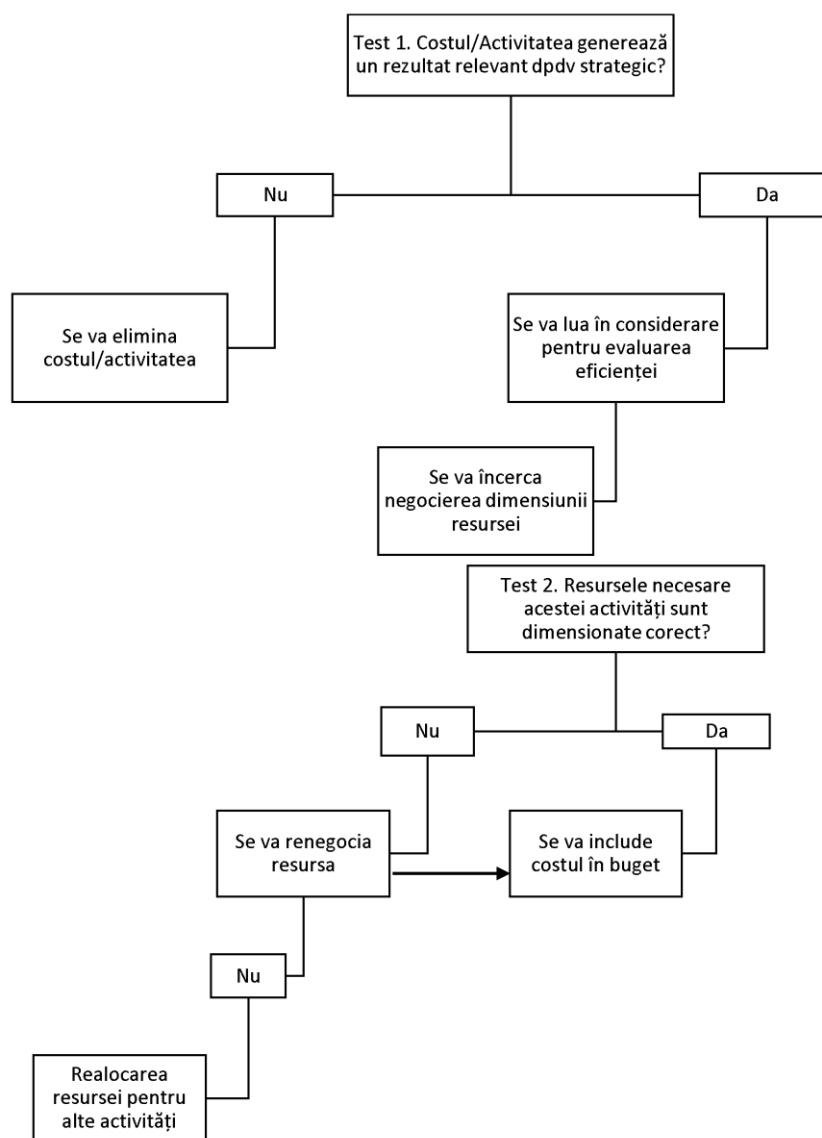
Gartner (2020) a dezvoltat o schemă a bugetării cu bază zero, care ar trebui să fie utilizată pentru a facilita procesul de a decide care sunt costurile care vor fi incluse în buget. Această schemă este prezentată în **Figura nr. 2**. Primul test din acest instrument ar trebui să fie aplicat pentru a

elimina toate costurile sau activitățile care nu sunt necesare. Pentru activitățile sau costurile care trec de prima parte, al doilea test ar trebui să fie aplicat astfel încât să rămână doar activitățile sau costurile relevante.

Utilizarea acestei scheme ar trebui să asigure următoarele:

- Toate activitățile sunt evaluate echitabil
- Procesul decizional este obiectiv

Figura nr. 2. Schema bugetării cu bază zero



Sursă: Prelucrări ale autorilor după Gartner (2020)

Bugetarea cu bază zero poate adesea să devină o activitate oboseitoare și consumatoare de timp, dar studiile (Callaghan, Hawke, & Mignerey, 2014; Deloitte, 2018; Gartner, 2020; Wiles, 2020) arată că dacă este implementată corect, durează în medie doar câteva zile în plus față de bugetarea tradițională, însă rezultatele depășesc toate așteptările.

2.2. Elaborarea bugetului în contextul pandemiei de COVID-19

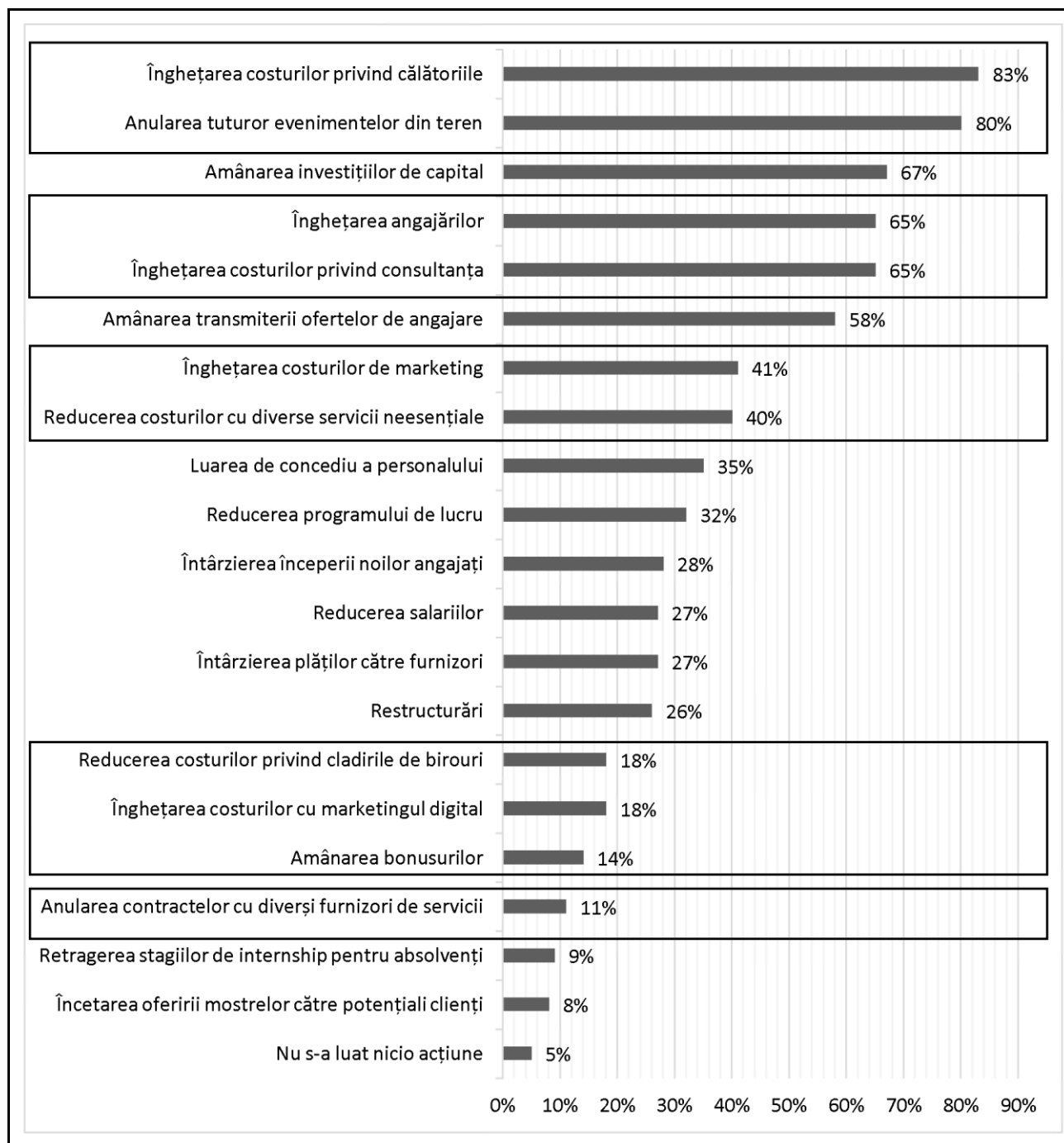
Având în vedere incertitudinea mediului de afaceri care a fost cauzată de răspândirea virusului COVID-19, managerii financiari din întreaga lume sunt nevoiți să regândească procesul de bugetare pentru a putea supraviețui (Mondaq, 2021; WHO, 2020). Această abordare nouă reprezintă o oportunitate de a pune în practică lecțiile importante desprinse din această perioadă critică. Presiunile bugetare din 2020 au determinat reduceri semnificative de costuri în scopul creșterii eficienței pe termen scurt și a supraviețuirii companiilor. Având în vedere rezultatele unui studiu (Gartner, 2020), în aprilie 2020, 26% dintre participanți au anticipat utilizarea metodei de bugetare cu bază zero pentru a trece peste provocările generate de situația pandemică. Principalul avantaj pe care managerii l-au descoperit în metoda bugetării cu bază zero este că aceasta prezintă o abordare structurată în ceea ce privește politica de reducere a costurilor.

Managementul a început deja să utilizeze anumite instrumente specifice bugetării cu bază zero chiar înainte de implementarea oficială a acestei metode (Agraval, Birshan, Grube, Maloney, & Seth, 2020; Gartner, 2020). Începând din martie 2020, cele mai multe

organizații au început un exercițiu de reducere a costurilor, bazat pe principiile bugetării cu bază zero. În orice situație, bugetarea cu bază zero presupune mai mult decât un exercițiu de reducere a costurilor. Această tehnică se apleacă asupra costurilor care nu sunt absolut necesare și care nu sunt aliniate cu strategia și încearcă realocarea lor spre activități care generează o creștere sustenabilă (Gartner, 2020). În *Figura nr. 3* sunt prezentate primele acțiuni întreprinse de către liderii executivi din întreaga lume pentru a face față efectelor nefaste ale pandemiei. Cele încadrate în chenar sunt măsuri specifice bugetării cu bază zero. După cum se poate observa cu ușurință, măsurile adoptate cu cea mai mare frecvență sunt în directă corelație cu metoda bugetării cu bază zero.

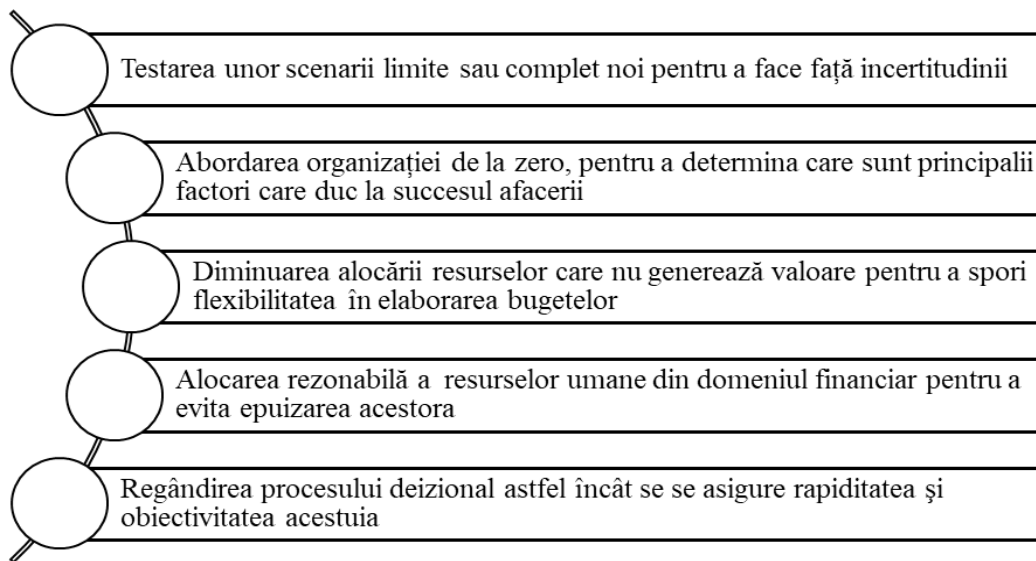
În plus, luând în considerare complexitatea mediului de afaceri, un proces de bugetare perfect nu poate fi atins, însă se poate spera la cea mai bună versiune a lui. Procesul de bugetare tradițional poate fi adesea prelungit de negocieri, care nu țin cont întotdeauna de strategia companiei, ci mai degrabă de interesele managerilor de departament. În opoziție, un proces bugetar complet nou poate să pună accentul pe diverse activități care să genereze valoare adăugată pentru companie sau să sugereze diverse măsuri care sunt în strânsă legătură cu obiectivele strategice (Mondaq, 2021; IMF, 2020). Pentru a fructifica beneficiile bugetării cu bază zero în contextul pandemiei, Agraval, Birshan, Grube, Maloney & Seth (2020) sugerează aplicarea a cinci pași în vederea redimensionării procesului bugetar. Acești pași sunt prezentați în *Figura nr. 4*.

Figura nr. 3. Măsurile de reducere a costurilor în timpul pandemiei de COVID-19



Sursa: Prelucrări ale autorilor după Gartner (2020)

Figura nr. 4. Pași de urmat de către managementul financiar în vederea regândirii procesului bugetar



Sursa: Prelucrări ale autorilor, după Agrawal, Birshan, Grube, Maloney & Seth (2020)

I. Testarea unor scenarii limite sau complet noi pentru a face față incertitudinii

Acest prim pas se referă la analiza prezumțiilor și deciziilor care au fost luate anterior pentru a stabili relevanța acestora în contextul economic din prezent. Rezultatele acestei analize ar trebui să reprezinte alinierea tuturor departamentelor și funcțiilor. Testarea acestor situații limită sau noi ar trebui să fie luată în considerare de către managementul superior pentru a stabili dacă este nevoie de adoptarea unor măsuri drastice, care pot fi luate doar de la un anumit nivel ierarhic.

II. Abordarea organizației de la zero, pentru a determina care sunt principalii factori care duc la succesul afacerii

Mentalitatea persoanelor din conducere s-a schimbat complet atunci când acestea au fost forțate să realocheze resurse din domenii care păreau *de neatins*, având ca rezultat o mai bună priorizare a proiectelor, o mai bună înțelegere a costurilor variabile versus costuri fixe, dar și o viziune mai clară asupra riscurilor și oportunităților (Agrawal, Birshan, Grube, Maloney & Seth, 2020). După cum s-a prezentat anterior, o mare parte a liderilor organizațiilor au implementat deja măsuri specifice

bugetării cu bază zero în 2020 pentru a menține companiile pe linia de plutire. Elaborarea bugetelor în timpul, sau după pandemia de COVID-19 ar trebui să țină seama de aceleași principii, acest lucru traducându-se prin faptul că în anumite domenii ar trebui să înceapă bugetarea de la zero, fără să se țină cont de previziunile precedente.

III. Diminuarea alocării resurselor care nu generează valoare pentru a spori flexibilitatea în elaborarea bugetelor

În cele mai multe cazuri, schimbările sunt foarte rare și opțiunile sunt foarte puține sau este nevoie de o mulțime de aprobări, odată ce bugetul este finalizat. Dar, în contextul pandemiei de COVID-19, companiile au trebuit să învețe să devină mai flexibile și să se adapteze constant la condițiile mediului de afaceri. Această atitudine flexibilă ar trebui să fie menținută și în următorii ani, dacă organizațiile doresc să depășească efectele negative ale pandemiei (PwC, 2020; WHO, 2020; Mondaq, 2021). Mai mult, ar trebui să se încerce redimensionarea indicatorilor de performanță, având în vedere faptul că cei existenți mai sunt relevanți în foarte puține situații. Alegerea potrivită a indicatorilor de performanță prezintă o deosebită importanță deoarece ei reflectă modul în care

organizația face față noilor condiții economice. De asemenea, acești indicatori au un rol primordial în alocarea resurselor, fapt care prezintă un punct de cotitură în contextul pandemiei.

IV. Alocarea rezonabilă a resurselor umane din domeniul financiar pentru a evita epuizarea acestora

Contextul economic generat de pandemie a schimbat complet dinamica departamentului financiar. Cuvintele *rapid* și *schimbare* sunt des folosite în timp ce se lucrează de la distanță pentru a sprijini schimbările bugetare majore sau deciziile critice (PwC, 2020). Segregarea sarcinilor la locul de muncă nu a mai reprezentat o prioritate și toți membrii departamentului financiar au trebuit să lucreze pe diverse arii de activitate, fapt care a pus o mai mare presiune pe aceștia. Dar acest lucru a împins angajații să își schimbe modul de a munci, mai repede decât se preconiza. Presiunea a fost și mai mare din cauza faptului că aceste schimbări s-au suprapus cu noile instrumente digitale care au fost implementate în 2020. Pentru a preveni epuizarea la locul de muncă, managerii ar trebui să stabilească priorități și obiective clare pentru următoarele perioade, având așteptări bine definite și termene limită stabilite din timp. „În toate situațiile generate de pandemie este primordial ca managerii financiari să conducă cu empatie și să stabilească planuri clare de comunicare organizațională” (Agraval, Birshan, Grube, Maloney & Seth, 2020).

V. Regândirea procesului decizional astfel încât să se asigure rapiditatea și obiectivitatea acestuia

În primul rând, ar trebui să se traseze linii clare în ceea ce privește procesul decizional pentru ca departamentul financiar să aibă o viziune bine definită privind modul de desfășurare a activității. Dar, pentru a implementa schimbările necesare, managerii ar trebui să regândească indicatorii de performanță și să îi alinieze cu strategia, luând în considerare efectele produse de răspândirea virusului COVID-19. Mai mult, atât managerii, cât și echipele lor ar trebui să mențină o atitudine transparentă privind indicatorii de performanță, dar și bugetele. De asemenea, este nevoie de un proces de comunicare eficient la toate nivelele din companie. Mai mult, stimulentele acordate angajaților ar trebui să fie adaptate la noile condiții pentru a menține angajații

motivați și pentru a asigura obiectivitatea proceselor din organizație.

Pentru a-și menține avantajul competitiv pe piață, organizațiile din întreaga lume se confruntă cu presiuni de reducere a costurilor, în timp ce încearcă să își atingă obiectivele de performanță (Gartner, 2020; PwC, 2020). Prin implementarea unor măsuri specifice bugetării cu bază zero, managerii ar trebui să obțină o viziune clară și structurată privind măsurile de reducere a costurilor care pot fi implementate fără să afecteze obiectivele organizaționale.

3. Concluzii

În timpul acestei perioade de incertitudine fără precedent generată de COVID-19, majoritatea industriilor sunt afectate și au nevoie de o schimbare în modul de desfășurare a activităților în cadrul organizațiilor. Atunci când ne referim la procesul de bugetare, este imperativ ca managerii să înțeleagă necesitatea alocării corecte a resurselor în timpul acestei crize mondiale. Procesul tradițional de bugetare, care are ca referință valoarea costurilor din perioadele anterioare, la care aplică diverse ajustări, nu mai este relevant în contextul pandemiei. Așa cum s-a prezentat pe parcursul prezentei lucrări, una din cele mai eficiente metode pentru a combate efectele negative ale acestei crize este bugetarea cu bază zero. Presiunile bugetare din 2020 au presupus reduceri majore ale costurilor pentru a asigura eficiența pe termen scurt, precum și supraviețuirea organizațiilor. În orice caz, bugetarea cu bază zero presupune mai mult decât un exercițiu de reducere a costurilor. Această tehnică se apleacă asupra costurilor care nu sunt absolut necesare și care nu sunt aliniate cu strategia și încearcă realocarea lor spre activități care generează o creștere sustenabilă (Gartner, 2020). Prin parcurgerea pașilor prezentați în capitolele anterioare, companiile ar trebui să înceapă cu alinierea obiectivelor cu strategia și apoi să treacă la traducerea acestora în indicatori de performanță relevanți. Mai mult, acești indicatori vor veni în sprijinul managementului pentru a înțelege care sunt activitățile care generează valoare adăugată pentru companie și vor încerca să realoce sau să reducă resursele activităților care nu aduc valoare companiei. Prin implementarea unor activități specifice metodei de bugetare cu bază zero, managerii ar trebui să obțină o viziune clară și structurată privind măsurile de optimizare a costurilor care pot fi luate pentru ca organizația să rămână competitivă.

BIBLIOGRAFIE

1. Accountancy-Europe (2020). 4 Steps to a Sustainable Recovery from COVID-19. Preluat de pe <https://www.accountancyeurope.eu/good-governance-sustainability/4-steps-to-a-sustainable-recovery-from-covid-19/>
2. Agraval, A., Birshan, M., Grube, C., Maloney, M. & Seth, I. (2020). Memo to the CFO: A new approach to 2021 budgeting starts now. *McKinsey & Company*.
3. Callaghan, S., Hawke, K., & Mignerey, C. (2014, October). Five myths (and realities) about zero-based budgeting. Preluat de pe *McKinsey & Company*: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-myths-and-realities-about-zero-based-budgeting>
4. Crucean, A. C., & Hațegan, C.-D. (2021). Efectele pandemiei COVID-19 estimate în situațiile financiare și în raportul auditorului. *Audit Financiar*, XIX (161), 3-16.
5. Deloitte (2018). Zero-based budgeting. Global perspectives and lessons learned. Accesibil pe: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/us-operations-zero-based-budgeting.pdf>
6. Gartner (2020). Near-Term Budgeting Strategies in the COVID-19 Era., Accesibil pe: <https://www.gartner.com/en/documents/3990212/near-term-budgeting-strategies-in-the-covid-19-era>
7. IMF, I. M. (2020). Special Series on COVID-19: Budgeting in a Crisis: Guidance for Preparing the 2021 Budget. Accesibil pe: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>
8. Mondaq (2021). Budgeting For COVID-19 Uncertainties. Preluat de pe <https://www.mondaq.com/unitedstates/operational-impacts-and-strategy/1042126/budgeting-for-covid-19-uncertainties->
9. PwC, P. W. (2020). Studiu PwC privind impactul pandemiei COVID-19 asupra afacerilor. Preluat de pe <https://www.pwc.ro/ro/media/press-release-2020/studiu-pwc-privind-impactul-pandemiei-covid-19-asupra-afacerilor.html>
10. WHO, W. H. (2020). How to budget for COVID-19 response? A rapid scan of budgetary mechanisms in highly affected countries. Accesibil pe: <https://www.who.int/publications/m/item/how-to-budget-for-covid-19-response>
11. Wiles, J. (2020). Use Zero-Based Budgeting to Rightsize Tight Budgets. Accesibil pe: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-zero-based-budgeting-to-rightsized-tight-budgets/>