

# Gestiunea financiară a afacerii

**Gestiunea financiară a afacerii**

**Program de instruire al tinerilor antreprenori**

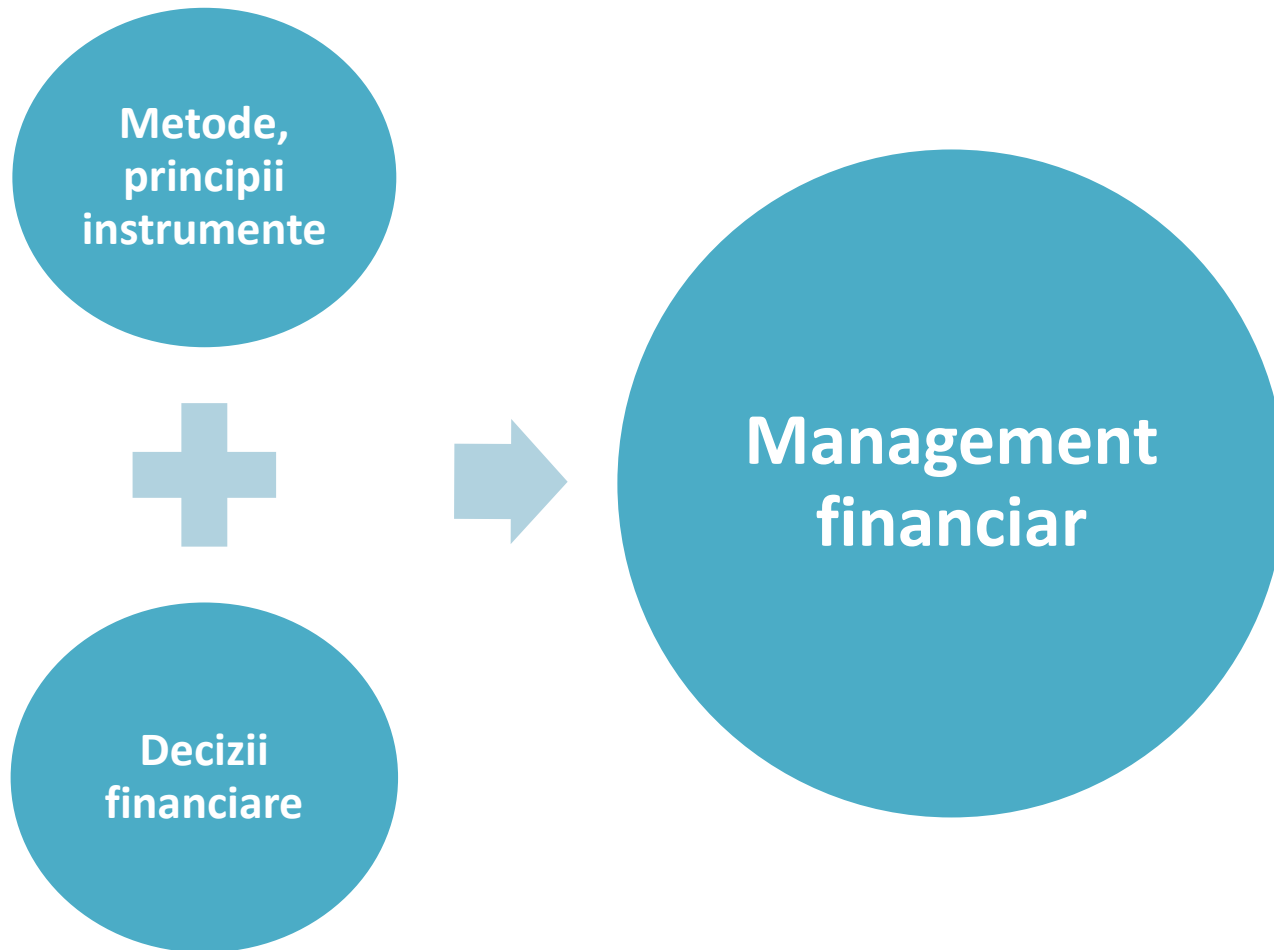
---

# Cuprins

- Managementul financiar ca formă a activității de antreprenoriat.
- Identificarea potențialelor surse de finanțare a afacerii.
- Structura capitalului întreprinderii. Costul capitalului. Valoarea în timp a banilor.
- Analiza economico-financiară a întreprinderii.
- Evaluarea riscurilor financiare.

- **“Banii nu încep niciodată o idee. Este întotdeauna ideea cea care pornește banul!”  
(Owen Laughlin)**

# 1. Managementul financiar ca formă a activității de antreprenoriat.



# Obiective

- ✓ Identificarea unei liste de idei utile, care să asigure continuitatea firmei Dvs.
- ✓ Cunoașterea procesului de planificare și de apreciere a eficienței activității.

# Cine poate lua decizii?

**Creditori**

Îmi voi primi banii  
împrumutați  
plus dobânda?

Cât de performantă este  
investiția pe care am făcut-o?



Cât de performantă  
este întreprinderea  
pe care o conducem?

**Proprietari**



**Directori  
financiar**



## OBIECTIVELE managementului financiar:

- ➔ minimizarea costurilor
- ➔ maximizarea cotei de piață
- ➔ maximizarea veniturilor din vânzări
- ➔ minimizarea riscurilor
- ➔ maximizarea profitului
- ➔ evitarea falimentului

# Principiile managementului financiar

- ***Regulile*** de bază ale managementului financiar sunt:
  - Investește inteligent!
  - Găsește sursele de finanțare adecvate!
  - Gestionează eficient activele!
  - Repartizează cât mai corect profiturile obținute!



## Luarea deciziei de investire

- **1. Identificarea produsului** sau serviciului necesar societății (sau a unei părți dintr-o localitate) pentru care oferta actuală este deficitară sau nesatisfăcătoare și oferirea cel puțin a unui avantaj față de concurenți;
- **2. Identificarea resurselor** informaționale, umane, materiale, financiare necesare afacerii (necesariului de investiții)
- **3. Evaluarea eficienței** investiției

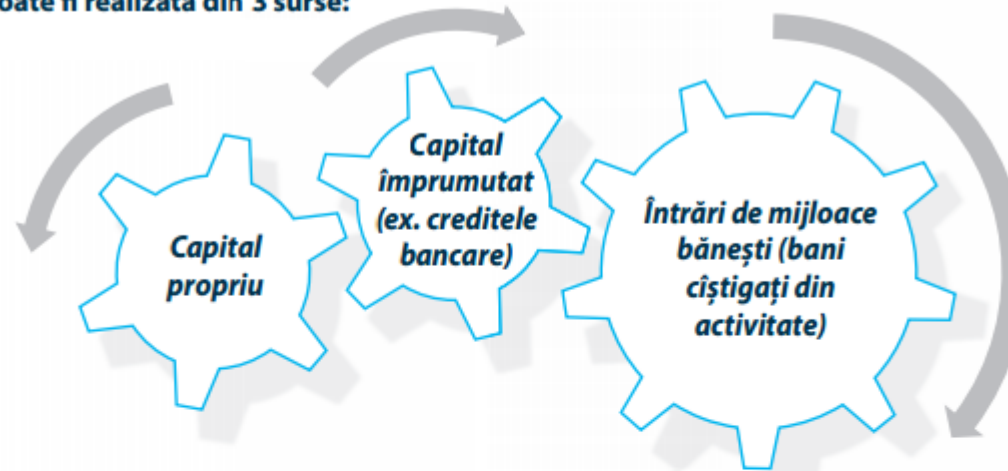
# Luarea deciziei de investire

## Calculul necesităților de investiții

- ***Necesitățile de investiții*** vor reflecta prioritățile de cheltuire a banilor, costurile așteptate și cheltuielile.
- Ele trebuie să includă următoarele:
  - Utilaj
  - Imobil
  - Chirie
  - Personal
  - Asigurări
  - Depreciere
  - Plata împrumuturilor
  - Publicitate și promovare
  - Contabilitate
  - Cheltuieli neprevăzute
  - Taxe
  - Reparații.

# Pentru calcularea necesarului de mijloace bănești poate fi folosit următorul tabel:

Investiția poate fi realizată din 3 surse:



## Determinarea volumului investiției

Ca să știi **câți bani trebuie să investești**, trebuie să faci calculele cheltuielilor inițiale necesare

Proгноza investițiilor (magazin alimentar)	lei
Deschiderea afacerii	10 000
Achiziționarea echipamentului comercial	30 000
Publicitate	5 000
Arenda magazinului	1 500
Achiziționarea primului lot de marfă	20 000
<b>TOTAL INVESTIȚII</b>	<b>80 000</b>
Finanțare din surse proprii	40 000
Împrumut pe 2 ani cu 30% dobândă	40 000

# Metode de evaluare a eficienței investiției



## Metode de apreciere a eficienței investițiilor:

- - Termenul de recuperare ( $Tr$ )
- - Valoarea actualizată netă (VAN) sau câștigul investitorului
- - Rentabilitatea investiției ( $R$ )

# Metode de evaluare a eficienței investițiilor

- **1. Termenul de recuperare** reprezintă perioada de timp (calculată de la momentul în care investiția se pune în funcțiune) în care se recuperează valoarea investită pe seama fluxurilor de numerar anuale. Este de preferat un proiect care asigură o recuperare cât mai rapidă a cheltuielilor investiționale.
  - **$Tr = \text{Valoarea investiției} / \text{Flux net mediu anual actualizat}$**
- ***Flux net de numerar = Total încasări de mijloace bănești (din vânzarea producției, prestarea serviciilor, din alte activități) – Total plăți de mijloace bănești (pentru procurarea materiei prime, chirie, rambursarea creditului, plata dobânzilor, impozite, taxe ș.a cu excepția investiției inițiale)***

# Valoarea în timp a banilor

- Deoarece banii au proprietatea de a se devaloriza, este necesar de a actualiza toate sumele pe care preconizăm să le obținem în viitor.
- **Actualizarea** presupune determinarea puterii de cumpărare reale a banilor.
- **Flux net de numerar actualizat =**
- Flux net de numerar \*
- unde:
- $\frac{1}{(1+r)^i}$
- r – rata de actualizare (de obicei rata dobânzii care include rata inflației)
- i – numărul de ordine a anului pentru care se face actualizarea

**2. Valoarea actualizată netă** – reprezintă diferența dintre valorile actualizate ale fluxurilor de numerar viitoare și investiția inițială, adică câștigul “curat” al investitorului după recuperarea investiției.

$$VAN = \sum \text{Fluxurilor de numerar actualizate} - \text{Investitia initiala}$$

**Regula VAN: acceptă dacă  $VAN > 0$  și respinge dacă  $VAN < 0$**

**3. Rentabilitatea investiției** caracterizează nivelul raportului dintre VAN și investiția inițială, adică câștigul “curat” la o unitate monetară investită.

$$R = \frac{VAN}{I_t} \times 100$$

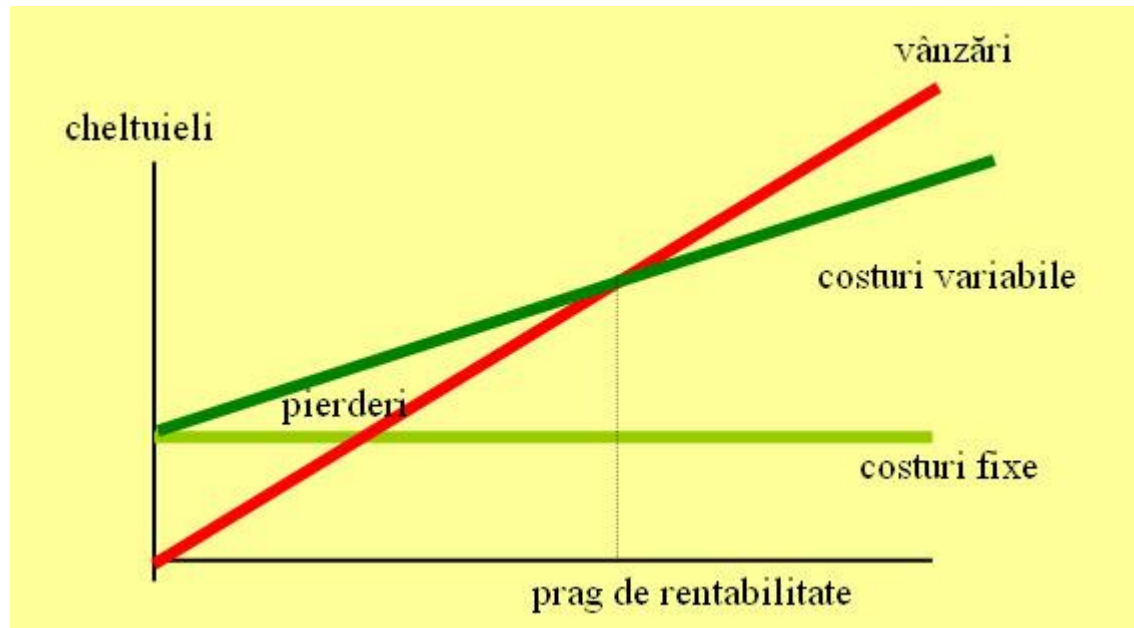
Un proiect investițional independent urmează să fie acceptat doar dacă R este mai mare decât 0, și trebuie respins, dacă R este mai mic decât 0.



# Pragul de rentabilitate – metodă de măsurare a riscului economic

(baza asigurării profitabilității afacerii)

$$\text{Pragul de rentabilitate} = \frac{\text{Cheltuieli fixe}}{\text{Pret unitar} - \text{Cheltuieli variabile unitare}}$$



# Prag de rentabilitate – metodă de apreciere a riscului economic

- **Situație:**
- Într-o întreprindere, cu obiect de activitate principală întreținerea și repararea autovehiculelor, într-o lună se generează 7200 lei cheltuieli fixe (chirii, cheltuieli cu încălzirea, iluminatul, salariul personalului administrativ, etc.), prețul serviciilor/oră fiind 160 lei (estimativ, pentru repararea unei mașini sunt necesare 3 zile, lucrând 8 ore/zi) respectiv cheltuielile variabile (piese de schimb, salariul mecanic, lubrifianți, vopsele, etc) aferente acestora se estimează ca fiind 1200 lei/mașină.
- **Care ar fi numărul mașinilor reparate într-o lună, în cazul în care profitul întreprinderii este zero?**

## 2. Identificarea potențialelor surse de finanțare a afacerii

- **1. Surse de finanțare "neoficiale":**
- mijloacele bănești ale cămătarilor
- banii temporar liberi ai rudelor, prietenilor, clienților potențiali, furnizorilor.
- **2. Rezerve interne:**
- vânzarea unor elemente ale patrimoniului propriu, care pentru moment nu sunt necesare
- vânzarea sau darea în arendă a suprafețelor, utilajelor, etc., temporar nefolosite sau care sunt în surplus.
- **3. "Economia resurselor bănești" apărută în urma:**
- disponibilizării mijloacelor financiare din afacerile stopate
- închirierii de spații la preț cât mai rezonabil
- oferirii în arendă a unei părți din propriile suprafețe de producție sau a localului, temporar liber
- **4. Surse externe de finanțare:**
- Participarea antreprenorului la diverse programe și proiecte, înajutate de stat său de subiecți străini
- Finanțarea prin diverse linii de "creditare" pentru micul business, gestionate de instituții bancare și nebancale.
- **5. Creditele băncilor.** Aproximativ 90% de împrumuturi antreprenorii și întreprinderile mici le primesc de

# Sursele și formele de finanțare ale investițiilor

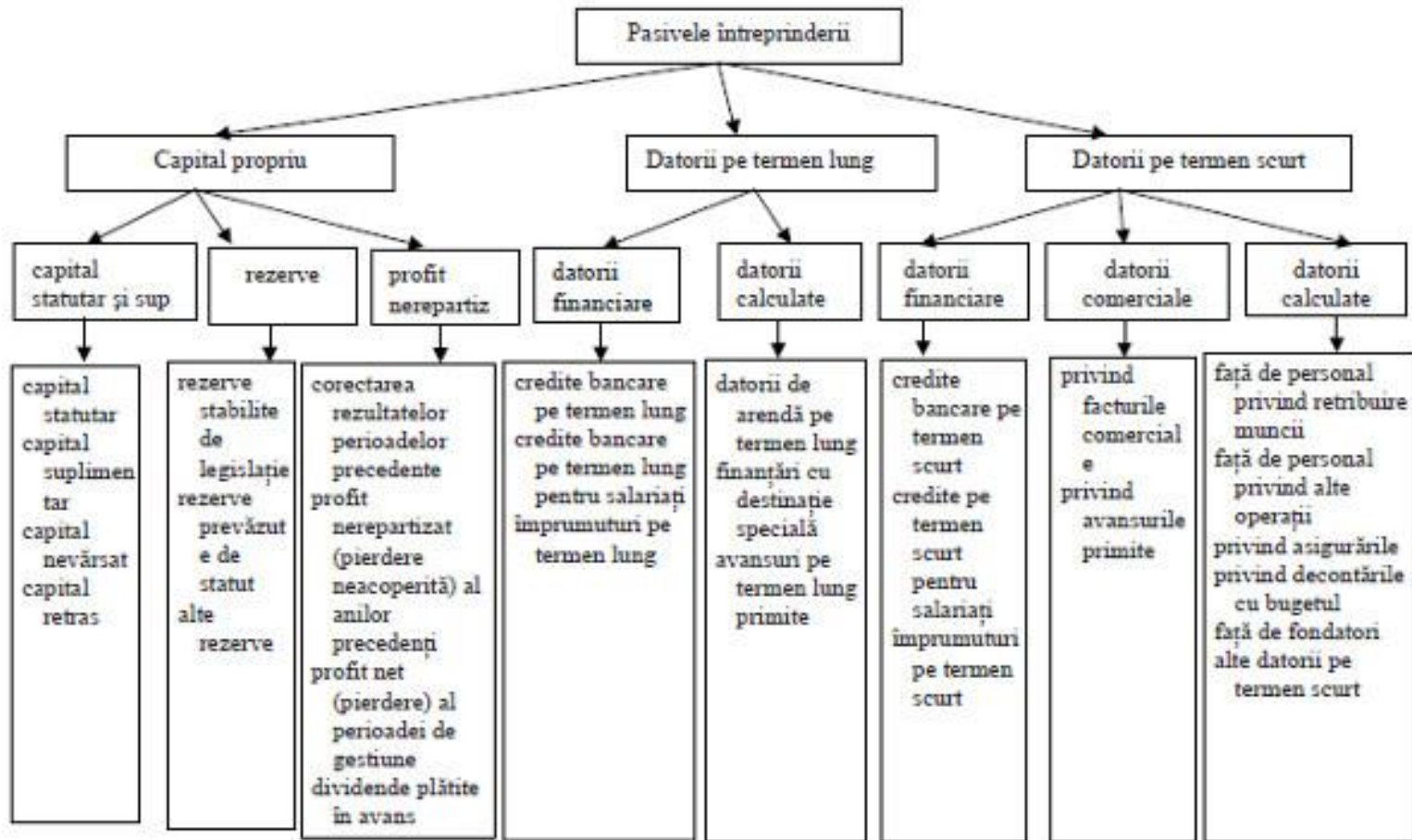
- *Exercițiu:*
- Prezentați avantajele, dezavantajele, riscurile și oportunitățile pe care le prezintă un credit bancar în comparație cu alte surse de finanțare:

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<b>Riscuri</b>	<b>Oportunități</b>

# Sursele și formele de finanțare ale întreprinderii

- (2) Dacă valoarea activelor este de 500.000 lei
- și a capitalului propriu de 200.000 lei,
- care este valoarea datoriilor totale?
  - a) 300.000 lei
  - b) 500.000 lei
  - c) 200.000 lei
  - d) 600.000 lei
  - e) 100.000 lei

### 3. Structura capitalului întreprinderii. Costul capitalului. Valoarea în timp a banilor.



- **Costul capitalului întreprinderii poate fi definit ca fiind prețul perceput de deținătorul capitalului (investitorul sau creditorul) pentru capitalul pe care îl pune la dispoziție, pe o perioadă determinată, beneficiarului finanțării, adică rentabilitatea cerută de investitori.** Indiferent de forma de finanțare, întotdeauna se percepe un cost, în funcție de forma pe care o îmbracă (dividend, dobândă, cupon).
- Calcularea costului capitalului este esențială pentru evaluarea eficienței gestiunii unei afaceri. Costul capitalului depinde de mai mulți factori:
  - - rata medie a dobânzii pe piața financiară
  - - politica de dividende
  - - structura financiară a afacerii
  - - evoluția piețelor financiare ș.a.

- Determinarea costului capitalului se efectuează în 4 etape:
- 1. Identificarea surselor de capital pentru finanțarea proiectelor preconizate.
- 2. Calcularea costului fiecărei surse.
- 3. Determinarea costului mediu ponderat al capitalului
- 4. Elaborarea măsurilor de optimizare a structurii capitalului după diverse criterii și stabilirea unei structuri – obiectiv.



# Costul diferitor surse de capital

- **Costul capitalului împrumutat**
- **Costul creditelor bancare** atrase în circuitul întreprinderii se va determina în modul următor:
- $K_{\text{credit bancar}} = rd \cdot (1 - I) / (1 - G)$
- Unde:  $rd$  – rata dobânzii la capitalul împrumutat sub formă de credit bancar, %
- $I$  – cota de impozitare, sub formă de fracție zecimală;
- $G$  – raportul dintre cheltuielile aferente contractării creditului și suma acestuia (sub formă de fracție zecimală).

- **Costul leasingului** se va determina în modul următor:

$$k_{\text{leasing}} = \frac{(r_l - N.u.) \times (1 - I)}{1 - G} \%$$

- Unde:  $r_l$  – rata de dobândă aplicată la leasing, %
- $N.u.$  – norma uzurii activului achiziționat în leasing, %
- $I$  – cota de impozitare, sub formă de fracție zecimală;
- $G$  – raportul dintre cheltuielile de atragere a activului în condiții de leasing la valoarea activului respectiv (sub formă de fracție zecimală).

- Spre deosebire de alte surse de finanțare, la determinarea costului capitalului împrumutat se scad economiile din impozitare care rezultă datorită faptului că dobânda bancară, cuponul se plătesc pînă la impozitare, adică este o cheltuială deductibilă în scopuri fiscale. De aceea, costul capitalului împrumutat se corectează cu corectorul fiscal  $(1 - I)$ ,
- unde  $I$  – rata impozitului pe venit.

# Calculul costului capitalului propriu

- Dacă recurgerea la capitaluri proprii nu antrenează pentru întreprindere nici o constrângere juridică de remunerare, ea antrenează totuși o constrângere economică, care îi impune să asigure o anumită remunerare asociaților săi, pentru a nu se priva de posibilitatea de finanțare prin fonduri proprii. În fapt, o întreprindere care ar asigura asociaților săi o remunerare insuficientă nu mai poate fi în măsură să solicite noi paorturi la capitalului propriu.
- ¶ Într-o societate pe acțiuni de exemplu, acționarii care nu primesc dividende satisfăcătoare, ținând cont de posibilitățile oferite de alte plasamente, vor refuza să subscrie la creșteri viitoare de capital. Mai mult, ei vor fi tentați să cedeze acțiunile lor și pot astfel determina o depreciere a titlurilor, care va face impracticabilă oricare decizie de creștere a capitalului.
- ¶ Costul capitalului propriu este mult mai dificil de măsurat decât cel al capitalului împrumutat. Întreprinderea își ia, în cazul împrumuturilor, angajamente clare de remunerare a creditorilor săi, ceea ce permite să se măsoare cu o anumită precizie costul datoriilor sale. În schimb angajamentele luate față de proprietari sunt formale, ceea ce face măsurarea costurilor destul de dificilă.

# Analiza economico-financiară a întreprinderii

1. Analiza capacității de plată
2. Analiza rentabilității
3. Analiza rotației activelor

**1. L absolută** = Numerar în casierie și la alte conturi / Datorii curente [ 0,2-0,25]

**2. L bilanțului contabil** = Active circulante/Datorii curente [ 1-2,5]

**3.Solvabilitatea** reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și achita toate datoriile sale atât pe termen lung cât și curente.  
*Coeficientul solvabilității* = Total active / Total datorii > 1.

- **2. Rentabilitatea** se determină în baza profitului.
- **Profitul** prezintă principalul rezultat financiar al activității oricărei întreprinderi și servește ca o orientare specifică și un criteriu determinant în procesul organizării activității economico-financiare.
- Deosebim următoarele tipuri de profit:
  - — profit brut
  - — profit până la impozitare
  - — profit net.
- Aceste tipuri de profit sunt reflectate în raportul privind rezultatele financiare și se determină în felul următor:
- $$\text{Venit din vânzări} - \text{Costul vânzărilor} = \text{Profit brut} + \text{Alte venituri operaționale} + \text{Venituri investiționale} + \text{Venituri financiare} - \text{Alte cheltuieli operaționale} - \text{Cheltuieli investiționale} - \text{Cheltuieli financiare} = \text{Profit până la impozitare} - \text{Cheltuieli aferente impozitului pe venit} = \text{Profit net}$$

- **RENTABILITATE (eficiență) = EFECT / EFORT**

- Banca este de obicei interesată în următoarele tipuri de rentabilitate:
- 1) **Rentabilitatea vânzărilor ( $R_v$ )** – arată ce parte din fiecare leu încasat din vânzări este profit.
- **$R_v = \text{Profit brut} / \text{Venit din vânzări} * 100\%$**
- 2) **Rentabilitate economică ( $R_e$ )** – arată cât profit revine la fiecare leu investit în afacere.
- **$R_e = \text{Profit până la impozitare} / \text{Total Activ} * 100\%$**
- 
- **REGULA DE BAZĂ:**
- **Ceea ce câștigăm noi ( $R_e$ ) > Ceea ce trebuie să achităm băncii ( $R_d$ )**

•**3. Ratele de rotație ale activelor** măsoară viteza de transformare a activelor întreprinderii în lichidități.

•- Numărul de rotații ale activelor (recuperabilitatea activelor) – caracterizează eficiența cu care sunt utilizate mijloacele de care dispune întreprinderea:

$$\text{Nr.rotatii} = \frac{\text{Venit din vinzari}}{\text{Valoarea medie a activelor}}$$

-**Durata de rotație** – arată câte zile durează o rotație:

$$\text{Durata de rotatie} = \frac{360 \text{ zile}}{\text{Nr.rotatii a activelor}}$$



# Gestiunea eficientă a patrimoniului

- Din totalitatea activelor disponibile, cele mai problematice și, totodată cele mai importante pentru întreprindere sunt activele circulante.
- 
- **Active circulante** – active care au o durată de utilizare mai mică de 1 an și participă doar o singură dată la ciclul de producție.
- 
- **Active circulante:**
- Stocuri de mărfuri și materiale
- Creanțe (datorii față de întreprindere)
- Mijloace bănești (casierie și cont de decontare)

# Gestiunea eficientă a patrimoniului

## GESTIUNEA STOCURILOR DE MĂRFURI ȘI MATERIALE

Reintregirea stocului la intervale lungi, soluție care duce la reducerea cheltuielilor de transport-aprovizionare și la creșterea fondurilor blocate și a cheltuielilor de păstrare-depozitare.

*sau*

Reinnoirea frecventă a stocurilor, în cazul dat, are loc creșterea cheltuielilor de transport-aprovizionare (pe comenzi), dar și o reducere a blocării de fonduri și a cheltuielilor de depozitare.

# Repartizarea profiturilor obținute

- **Cât din profiturile generate de către întreprindere ar trebui reinvestite?**
- **Cât din profiturile generate de către întreprindere ar trebui distribuite proprietarilor?**

*Nu uita niciodată: întreprinderea nou creată este asemenea unui copil de care trebuie să ai grijă apână la maturitate, după care ea va avea grijă de tine!*