

# Modul 8: Managementul financiar și evaluarea întreprinderii (Avansați)

Tema 8.1: Planificarea financiară și  
Managementul financiar al întreprinderi

# Subiectele modului:

---

- 1. Planificare și bugetare;
- 2. Construirea modelului financiar;
- 3. Bugetul vânzărilor. Bugetul producerii. Bugetul cheltuielilor directe;
- 4. Analiza coeficienților (lichiditatea, cifra de afaceri, stabilitatea financiară, eficiența activității de piață);
- 5. Analiza neîndeplinirii bugetului.
- 6. Conceptul de management financiar: noțiuni, atributele și funcțiile managementului financiar.



# Subiectele modului:

---

- 7. Managementul costului. Planificarea resurselor;
- 8. Estimarea costurilor. Clasificarea costurilor după gradul de certitudine. Tehnici de estimare a costurilor.
- 9. Stabilirea bugetului și a fluxului de numerar.
- 10. Decontarea cheltuielilor și regulile generale în privința TVA;
- 11. Analiza financiară a întreprinderii
- 12. Analiza rezultatelor întreprinderii (profit și pierderi)
- 13. Administrarea resurselor împrumutate

# PLANIFICARE

---

- este cheia de boltă a actului managerial.
- Planificarea este o activitate strict managerială. Absolut toți managerii realizează planificări, indiferent de nivelul la care sunt plasați.
- Totuși abordarea, maniera de planificare și complexitatea planurilor este diferită de la un nivel la altul.
- Necesitatea *planificării* este impusă de:
  - -complexitatea organizațiilor economice;
  - -dinamismul și incertitudinea mediului economic.

Scopul planificării consta în stabilirea:

---

- obiectivelor;
- actiunilor;
- resurselor;
- termenelor.



# Clasificarea planificarii

---

- a) **Clasificarea planificarii, in functie de timp**
- **Planificarea pe termen lung.** Planurile pe termen lung sunt cele care acopera aspecte competitive, tehnologice si strategice complexe ale conducerii unei organizatii si care implica si alocarea resurselor. Planificarea pe termen lung cuprinde cercetarea si dezvoltarea, expansiunea de capital, dezvoltarea organizationala si manageriala si satisfacerea cerintelor financiare ale organizatiei.

# Clasificarea planificarii

---

- **a) Clasificarea planificarii, in functie de timp**
- **Planificarea pe termen mediu.** Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul pana la trei ani. In timp ce planurile pe termen lung servesc drept indrumare generale derivate din procesul planificarii strategice, planurile pe termen mediu sunt de obicei mai detaliate si au mai multa relevanta pentru managerii de pe nivel mediu si inferior.

# Clasificarea planificarii

---

- **a) Clasificarea planificarii, in functie de timp**
- **Planificarea pe termen scurt.** Planurile pe termen scurt, la fel ca si cele pe termen mediu, deriva din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an si au un impact mai mare asupra activitatii zilnice a managerilor decat planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajatilor.



# Clasificarea planificarii

---

- **b) Clasificarea planificarii, in functie de domeniu**
- **Planurile strategice.** Acestea influenteaza intreaga organizatie, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare si sunt prin definitie pe termen lung. Planurile strategice descriu misiunea si scopul organizatiei si decid care trebuie sa fie obiectivele organizationale.
- **Planurile operationale.** In timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificarii in organizatie, planurile operationale acopera un domeniu mai restrans, fiind orientate spre activitatile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru indeplinirea planurilor strategice si atingerea obiectivelor strategice. Planurile operationale sunt numite uneori planuri tactice si au in general drept obiect alocarea de resurse si programarea activitatilor.

# Firmele utilizeaza in general urmatoarele planuri operationale:

---

- Planuri de marketing, orientate spre vanzarea si distribuirea produselor sau serviciilor companiei.
- • Planuri de productie si aprovizionare, orientate spre facilitatile, aspectul, metodele si echipamentele de care este nevoie pentru ca produsul destinat vanzarii sa fie realizat.
- • Planuri financiare, orientate spre gestionarea fondurilor de care o firma dispune si spre obtinerea de fonduri necesare implementarii planurilor strategice.
- • Planuri de personal, orientate spre recrutarea, selectia, integrarea si instruirea resurselor umane de care are nevoie organizatia.
- Planurile operationale implica mai mult decat altele coordonarea si controlul fluxurilor de resurse interne.



## c) Clasificarea planificarii, in functie de frecventa

---

*Planurile de unica folosinta* sunt create pentru a rezolva o problema care este putin probabil ca va mai aparea in viitor si pot fi programe, proiecte sau bugete.

- *Programele.* Un program reprezinta un plan de unica folosinta creat pentru activitati care includ diferite functii si interactiuni.
- *Proiectele.* Un proiect reprezinta un plan de unica folosinta mai punctual din punctul de vedere al orientarii decat un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezinta responsabilitatea unor indivizi desemnati, carora li se pun la dispozitie resursele necesare (sub forma unui buget) si data incheierii.

## c) Clasificarea planificarii, in functie de frecventa

---

- **Bugetele.** Cele mai multe programe si proiecte se dezvoltă si sunt controlate pe baza unui buget, care reprezintă un plan de alocare a unor resurse financiare unor unitati sau activitati organizationale. Bugetele înregistrează intrările si ieşirile si furnizează tinte in scopul controlării activităţilor si/sau unităţilor.
- **Planurile permanente** sunt create pentru conducerea unor activitati care apar in mod regulat. Datorita faptului ca situatii similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp si energie in procesul de luare a deciziilor. Principalele tipuri de planuri permanente sunt politicile, procedurile de operare standard si regulile.
- **Politicile** reprezintă orientari generale ale procesului de luare de decizii; ele stabilesc limitele între care sunt luate decizii si decurg de obicei din obiectivele si strategiile organizationale. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare.



## c) Clasificarea planificarii, in functie de frecventa

---

- ***Procedurile standard*** reprezinta forme de planuri permanente. O procedura descrie in mod exact actiunile ce trebuie intreprinse in situatii specifice si reprezinta modul in care politicile sunt implementate in mod frecvent. Procedurile standard reprezinta instructiuni detaliate menite sa il orienteze pe angajatul care trebuie sa indeplineasca o sarcina si sa asigure abordarea coerenta in cadrul organizatiei a situatiilor recurente.
- ***Regulile***. O regula reprezinta o forma de plan permanent si nu este menita sa orienteze luarea unei decizii, ci sa substituie aceasta actiune. Regulile orienteaza actiunile angajatilor care trebuie sa indeplineasca anumite sarcini, si singura lor alegere este intre a aplica sau nu regulile respective.

## d) Clasificarea planificarii, in functie de nivelul managerial

---

- **Piramida planificarii.** Planificarea este considerata de multi drept baza managementului. Pentru a fi eficienta, trebuie sa fie realizata la toate nivelele manageriale, chiar daca tipurile de planificare difera de la un nivel la altul.
- Managerii de varf se implica in planificarea strategica (procesul de stabilire a obiectivelor pe termen lung ale organizatiei si determinarea modalitatilor de atingere a acestora). Managerii de pe nivele ierarhice medii determina obiectivele unitatii sau ale grupului prin planificarea pe termen mediu (procesul de determinare a activitatilor ce pot fi indeplinite de unitati individuale in limitele resurselor alocate).
- Managerii de pe nivelele ierarhice inferioare se ocupa cu planificarea operationala (concentrata pe activitatile zilnice sau lunare de care este nevoie pentru executarea planurilor strategice si operationale). Fiecare nivel de planificare este important si nu poate exista decat in corelatie cu celelalte.



# 3. Tipuri de planificare

---

- ***Planificarea de sus in jos*** intervine atunci cand managerii de pe nivele ierarhice superioare sunt responsabili pentru planificarea la toate nivelele organizatiei. Datorita schimbarilor rapide suferite de conditiile strategice si de operare, managerilor de varf le este tot mai greu sa tina pasul. Astfel, chiar politicile care par a fi cele mai reusite pot esua, datorita faptului ca managerii de varf care le elaboreaza nu reusesc sa tina cont de oamenii si/sau unitatile de la baza organizatiei.
- Pentru a evita aceste probleme, expertii recomanda implementarea unui proces de ***planificare de jos in sus***. In aceasta viziune, managerii din varful organizatiei exprima ideile de care sunt interesati, iar planurile sunt intocmite de managerii de pe nivele mai joase, care sunt mai aproape de problemele operationale.

# Bugetarea

---

- reprezinta un proces de determinare a actiunilor care urmeaza sa fie efectuate in viitor si de prezentare a acestora sub forma unui sistem de bugete.



# Bugetul

---

- reprezinta un document financiar, elaborat pana la momentul efectuării actiunilor previzibile. El reprezinta expresia monetara a planurilor de activitate si de dezvoltare a intreprinderii care coordoneaza si concretizeaza in cifre proiectele administratorilor.

## Scopurile bugetarii (functiile bugetului) sunt:

---

- planificarea operatiunilor ce asigura realizarea obiectivelor strategice ale intreprinderii;
- coordonarea diverselor tipuri de activitati ale diferitelor subdiviziuni;
- stimularea conducatorilor de toate nivelurile in vederea atingerii scopurilor centrelor de responsabilitate;
- controlul activitatii curente, asigurarea disciplinei prevazute de plan;
- evaluarea indeplinirii planurilor de catre centrele de responsabilitate si conducatorii lor;
- instruirea managerilor si altor angajati din serviciile economico-financiare ale intreprinderii.



# Procedura de previzionare a bugetului in viitor presupune practic parcurgerea a trei pasi:

---

- Pasul 1: Proiectarea veniturilor din vanzari (in cazul firmelor comerciale) sau veniturilor (daca organizatia este guvernamentala si primeste alocatii bugetare, sau NGO si primeste subventii, donatii sau alte tipuri de fonduri) si cheltuielilor pentru perioada planificata.
- Pasul 2: Estimarea nivelului investitiilor necesare in active circulante si active imobilizate necesare sa sustina proiectarea vanzarilor sau atingerea scopurilor organizatiei.
- Pasul 3: Determinarea nevoilor de finantare pentru perioada planificata si proiectarea fluxului de intrari si iesiri de numerar. Acestea se proiecteaza pentru cele trei activitati distincte: operare, finantare si investitii, asa cum ilustreaza ciclul fluxului de numerar din capitolul al patrulea.

# Tipuri de bugete

---

- Bugetele pot fi: fixe, flexibile si continue.
- *Bugetul fix (static)* este proiectat sa ramana neschimbat chiar daca volumul activitatii se schimba. Acest tip de buget nu este util pentru ca veniturile si cheltuielile previzionate rareori egaleaza activitatea reala.



# Tipuri de bugete

---

- *Bugetul flexibil* este proiectat sa se modifice in concordanta cu variatia volumului de activitate. Cheltuielile fixe nu sunt afectate de variatia activitatii, dar costurile variabile cresc sau descresc in functie de variatia productiei si a vanzarilor. In acest caz costurile actuale si cele planificate se calculeaza in conditiile volumului de activitate. Acest sistem permite o comparatie semnificativa intre cele doua tipuri de costuri: planificate si reale (efective). Modificarile in buget se aduc dupa ce activitatea a fost realizata si se monitorizeaza (lunar, trimestrial, semestrial). Bugetul flexibil poate fi util in controlul realizarii activitatii, in special a costurilor si a performantelor.

# Tipuri de bugete

---

- *Bugetul continuu* are in vedere variatiile simultane si schimbarile care afecteaza o gama larga de activitati. Bugetul poate fi modificat oricand apare o variatie, o schimbare in activitati, pe baza argumentului ca bugetul reprezinta orizontul managerului.



Procesul de întocmire a bugetului general poate fi divizat în două părți componente:

---

- pregătirea bugetului operational;
- pregătirea bugetului financiar.

# ETAPA 1. Bugetul vanzarilor.

---

- Acest buget contine informatii privind volumul planificat al vanzarilor in expresie cantitativa, pretul si venitul asteptat de la fiecare tip de produse.
- La intocmirea bugetului vanzarilor se foloseste urmatoarea formula:
- $Volumul\ vanzarilor = Cantitatea\ unitatilor\ de\ produse * Pretul\ unitar\ de\ vanzare(bug)$
- *(in expresie valorica) planificate pentru vanzare*
- (Rochii) 500 000 lei = 1 000 buc.\* 500 lei



## ETAPA 2. Bugetul de productie

---

- Se intocmeste numai in expresie cantitativa si intra in sfera de responsabilitate a sefului de productie. Obiectivul acestui buget II constituie asigurarea volumului productiei care este suficient pentru satisfacerea cererii cumparatorilor si crearea unui nivel al stocurilor de produse finite rational din punct de vedere economic.
- La intocmirea bugetului de productie se foloseste urmatoarea formula:
- $Volumul\ productiei = Volumul\ vanzarilor\ (bug) + Soldul\ previzional\ (necesar)\ de\ PF\ la\ finele\ perioadei - Soldul\ de\ PF\ la\ inceputul\ perioadei\ (ef)$
- (Rochii) 1 050 buc. = 1 000 buc. + 200 buc. -150 buc.

## **ETAPA 3. Bugetul de asigurare cu materii prime si materiale.**

---

- Pentru intocmirea acestui buget poarta raspunderea conducatorul sectiei de aprovizionare Sarcina lui consta in procurarea oportuna a materiilor prime si materialelor pentru asigurarea unui proces continuu al productiei.
- Acest buget contine calculul cantitatii de materii prime si materiale care trebuie procurata in perioada bugetara si valorii acestor achizitii.



Pot fi evidentiata doua stadii ale acestui calcul:

calcularea volumului productiei pentru fabricarea careia este necesar sa se procure materii prime si materiale  
(achizitiile necesare):

Achizitii necesare(un. fiz) = Volumul productiei (bug) \* Consum unitar al materialelor (bug) + Soldul final necesar de materiale (bug) Soldul initial de materiale (ef)

(Lana)  $5\ 150\ m = 1\ 050\ unit. * 3\ m/unit. + 4\ 000\ m - 2\ 000\ m$

2) determinarea valorii achizitiilor fiecarui tip de materii prime si materiale si a tuturor achizitiilor in total

Valoarea achizitiilor(un. val.) = Achizitii necesare(bug) \* Pretul unitar al materialelor (bug)

(Lana)  $515\ 000\ lei = 5\ 150\ m * 100\ lei/m$

# ETAPA 5. Bugetul consumurilor directe materiale

---

Determina cantitatea, nomenclatorul si valoarea materiilor prime si materialelor necesare pentru indeplinirea programului de productie al perioadei bugetare.

Pentru calcularea valorii fiecarui tip de materii prime si materiale (CDM) se aplica formula:

*Valoarea materialelor utilizate (CDM) = Volumul productiei (bug) \* Consumul materialelor pe o unitate de produs (bug) \* Pretul unitar al materialului (bug)*

(Lana) 315 000 lei = 1 050 buc. \* 3 m /unit.\* 100 lei/m



## ETAPA 5. Bugetul consumurilor directe privind retribuirea muncii

---

- Acest buget determina timpul de lucru (in ore) necesar pentru indeplinirea volumului planificat ai productiei si consumurile banesti pentru retribuirea acestuia.
- La intocmirea bugetului se utilizeaza ratele CDS pentru o unitate de produs. In lipsa acestora, ele trebuie calculate tinand cont de numarul, programul de lucru al salariatilor incadrati nemijlocit Ia fabricarea unui anumit tip de produse si salariile tarifare ale acestora

*CDS = Volumul productiei (bug) \* timp/unitate de produs (bug) \* Tarif/unitate de produs (bug)*

157 500 lei = 050 buc. \* 6 ore/buc. \* 25 lei/ora



# ETAPA 6. Bugetul consumurilor indirecte de productie

---

- Acest buget are doua obiective:
- sa integreze toate bugetele CIP elaborate de managerii pentru productie (adica ale tuturor subdiviziunilor de productie);
- acumuland aceasta informatie, sa calculeze normele (coeficientii) de repartizare a acestor consumuri pe tipuri de produse fabricate.

# ETAPA 7. Bugetul costului productiei fabricate.

- Costul bugetar al PF se determina in baza consumurilor directe materiale, consumurilor directe privind retribuirea muncii si consumurilor indirecte de productie in perioada bugetara, tinand cont de stocurile planificate ale productiei in curs de executie.
- Formula:
- $$\text{Costul produselor fabricate (bug)} = S i_{215} (ef) + CDM (bug) + CDS (bug) + CIP (bug) + S f_{215} (bug)$$



# ETAPA 8. Bugetul costului vanzarilor.

---

- Acesta este un document de plan care contine costul productiei ce se prevede sa fie vandute in perioada bugetara Formula:
- $$\text{Costul vanzarilor} = \text{Soldul PF la inceputul perioadei (ef)} + \text{Costul PF in perioada bugetara} - \text{Soldul PF la finele perioadei bugetare (bug)}$$

## ETAPA 9. Bugetul altor venituri operationale.

---

- Reprezinta un plan detaliat al veniturilor operationale ale intreprinderii care nu sunt legate de vanzarile productiei si nu se refera la activitatea de investitii si financiara a intreprinderii.
- Acest buget este necesar la intocmirea bugetului de profituri/pierderi din activitatea operationala a intreprinderii pentru perioada bugetara.



### **ETAPA 10. Bugetul cheltuielilor comerciale.**

In acest buget se detaliaza toate cheltuielile previzionale aferente desfacerii productiei in perioada bugetara. Raspunzator - conducatorul sectiei Marketing.

### **ETAPA 11. Bugetul cheltuielilor generale si administrative.**

~~Reprezinta un plan detaliat al cheltuielilor operationale curente, diferite de cheltuielile legate nemijlocit fabricarea si desfacerea produselor, dar necesare pentru mentinerea in perioada bugetara a activitatii intreprinderii in ansamblu.~~

### **ETAPA 12. Bugetul altor cheltuieli operationale.**

Acest buget determina lista altor cheltuieli operationale care nu sunt incluse in componenta bugetelor enumerate mai sus, dar in mod ipotetic vor avea loc in perioada bugetara.

# Conceptul de management financiar

---

- poate fi definit ca o functie a carui scop esential consta în asigurarea permanenta si regulata a societatii comerciale cu fondurile necesare si în exercitarea controlului cu privire la rentabilitatea operatiunilor angajate cu aceste fonduri.
- Pentru a ajunge la aceste scopuri în conditii normale este necesar ca managerul, ajutoarele sale imediate si personalul ce activeaza în domeniul financiar sa respecte anumite reguli financiare si manageriale si care vizeaza nu numai sa asigure unitatea economica cu fondurile necesare, ci si procurarea acestora la timpul potrivit, la un pret avantajos si fara a stirbi independenta actionala, sau posibilitatile sale de afaceri.



# MANAGEMENTUL COSTURILOR

---

- **Obiective**

- insusirea tipurilor de costuri
- distingerea intre costurile directe si indirecte, intre costuri fixe si costuri variabile
- intelegerea relevantei costurilor de oportunitate in deciziile manageriale
- insusirea tehnicii de alocare a costurilor
- intelegerea notiunii de punct critic

Pentru bugetarea si controlul costurilor este important sa intelegem clasificarea acestora in 3 categorii majore:

---

- costuri fixe si costuri variabile
- costuri directe si indirecte
- costurile aferente produselor si costuri aferente perioade



# 1. Costuri fixe si costuri variabile

---

- Aceasta categorie este importanta pentru a intelege evolutia costurilor in raport cu volumul activitatii si cum putem optimiza costurile in functie de volumul productiei.
- Anumite costuri variaza direct proportional cu volumul de activitate. Aceste costuri sunt denumite **costuri variabile**. In acest caz **costul variabil unitar** care se calculeaza ca si raport intre costurile totale variabile si cantitatea produsa ramane constant indiferent de volumul productiei.

# Exemple de costuri variabile:

---

- costuri cu materia prima, materiale aferente produsului finit
- costul cu forta de munca necesara procesului de productie
- costul cu numarul de ore lucrate de un consultant pentru prestarea unui serviciu



# Costuri fixe

---

- Alte costuri raman constante chiar daca volumul de activitate creste sau scade. Aceste costuri sunt denumite **costuri fixe**. In acest caz costul unitar fix = costuri fixe totale / cantitatea produsa descreste pe masura ce volumul de activitate creste.
- Exemple de costuri fixe:
  - chiria unei cladiri
  - salariul unui manager / supervisor de productie
  - cheltuieli cu publicitatea

## 2. Costuri directe si indirecte

---

- aceasta clasificare este importanta in contextul calcularii costului de productie si a costului per unitate de produs.
- **Costurile directe** sunt acele costuri care pot fi identificate si atribuite distinct pe bunuri produse sau servicii prestate. Exemple: costul cu materia prima necesara in procesul de productie, costul cu forta de munca directa: muncitorii dintr-o sectie de productie.
- **Costurile indirecte** sunt acele costuri care nu pot fi direct atribuite producerii unui bun sau prestarii unui serviciu si de aceea trebuie folosita o metoda de alocare a acestor costuri per unitate de produs.



## 2. Costuri directe si indirecte

---

- Aceasta clasificare este importanta in contextul calcularii costului de productie si a costului per unitate de produs.
- **Costurile directe** sunt acele costuri care pot fi identificate si atribuite distinct pe bunuri produse sau servicii prestate. Exemple: costul cu materia prima necesara in procesul de productie, costul cu forta de munca directa: muncitorii dintr-o sectie de productie.
- **Costurile indirecte** sunt acele costuri care nu pot fi direct atribuite producerii unui bun sau prestarii unui serviciu si de acea trebuie folosita o metoda de alocare a acestor costuri per unitate de produs.

### 3. Costurile aferente produselor si costuri aferente perioadei

---

- **Costurile aferente produselor** sunt acele costuri care apartin bunurilor /serviciilor produse in scopul comercializarii si vor fi inglobate in costul produsului (respectiv in valoarea produselor ce se regasesc in categoria “stocuri” din bilantul contabil) si vor ramane acolo atata timp cat produsele nu sunt definitivate (productie in curs) sau sunt finalizate ca produse finite dar nu s-au vandut inca.
- **Costurile perioadei:** sunt costuri care se includ ca si cheltuieli ale perioadei in contul de profit si pierdere versus costurile aferente produselor ce apar in stocuri in bilant. Exemple de astfel de costuri: publicitate, asigurari, chirie de depozit, cheltuieli general administrative.



# Managementul costurilor include urmatoarele procese:

---

- Planificarea resurselor
- Estimarea costurilor
- Bugetarea costurilor
- Controlul costurilor.

# *Fluxurile de numerar*

---

- unt intrarile sau iesirile de numerar si echivalente ale acestuia.



# METODE DE DETERMINARE A FLUXURILOR DE TREZORERIE

---

- O societate comerciala trebuie sa raporteze fluxurile de numerar prin doua metode:
- **metoda directa,**
- respectiv **metoda indirecta.**

# *Situatia fluxurilor de numerar*

---

- Fluxuri de numerar din activitatile operaționale
- Fluxuri de numerar din activitatile de investitii
- Fluxuri de numerar din activitatile de finantare.

# Cum se calculeaza fluxul de numerar

---

- Fluxul de numerar poate fi calculat pornind de la disponibilitatile de la inceputul perioadei de referinta (luna, trimestru, an), la care se adauga incasarile si se deduc platile din acea perioada.
- *"Exista doua metode pentru prezentarea situatiei financiare a fluxurilor de numerar: directa si indirecta. Cea directa se bazeaza pe delimitarea fluxurilor de incasari - plati proprii fiecarei activitati. Cea indirecta porneste de la rezultatul financiar al perioadei, care se ajusteaza intai cu elementele de venit/cost, care nu reprezinta miscare de numerar, o a doua ajustare fiind a tranzactiilor cu numerar, capital circulant"*, mentioneaza Clara Chirculescu.



# Sfaturi pentru o mai bună gestionare a fluxului de numerar

---

- Faceți prognoze de flux de numerar, în mod regulat, astfel încât să puteți proiecta poziția fluxului dvs. de numerar, adică venitul pe care îl veți obține (estimați volumul vânzărilor etc.) și banii pe care îi veți cheltui (prognozați cheltuielile pe care va trebui să le faceți, câte comenzi veți plasa etc.) - și acționați pe baza concluziilor trase.
- Cercetați cu atenție potențialii clienți noi și analizați-le bonitatea obținând ratingul lor financiar, sunând partenerii locali pentru a obține informații sau folosind surse de informații alternative.
- Gestionați facturile întârziate la plată, pentru a evita datoriile neperformante: aplicați cele mai bune practici de control al creditului, pentru o plată mai rapidă, facturându-vă clienții cât mai rapid posibil, stabilind condiții de plată clare, implementând un proces care să vă asigure că facturile dvs. vor fi achitate la timp și stabilind calea de urmat în cazul facturilor neplătite.
- Fiți atenți la pericolele emergente, inclusiv la debitori, la facturile excesiv de mari și la termenele de rambursare a împrumuturilor.

# Sfaturi pentru o mai bună gestionare a fluxului de numerar

---

- Evitați cheltuielile excesive și asigurați-vă că faceți investiții solide: înainte de a face o investiție mare sau de a vă extinde afacerea, țineți cont întotdeauna de impactul investiției asupra numerarului dvs. și cercetați sectoarele sau piețele, pentru a înțelege pe deplin conjunctura.
- Păstrați rezerve de numerar, economisind o parte din numerar, pentru a vă acoperi eventuale datorii neașteptate.
- Instruiți-vă personalul în domeniul principiilor de bază ale controlului creditului (sau angajați specialiști în acest domeniu), pentru o mai bună gestionare a fluxului de numerar.
- Utilizați un software digital de gestionare a fluxului de numerar, care să vă permită să urmăriți facturile și cheltuielile și să aveți o imagine clară a situației numerarului dvs.

