

Management financiar în IMM-uri

Aspecte și instrumente de bază



Igor Prisac
Director Advanced Consulting

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

De ce avem nevoie de management financiar?

a ști unde mergem

a controla costurile

a lua decizii reușite

a ști cum să investim

a avea succes

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Falimente!

- decizii financiare nereușite* - **60%**
- evoluția nefavorabilă a pieței* - **20%**
- fenomene naturale, calamități...* - **10%**
- alte cauze* - **10%**

Despre ce vom învăța și la ce întrebări vom răspunde?

- 1. Definirea și rolul managementului financiar**
- 2. Planificarea financiară**
- 3. Operarea cu indicatorii și instrumentele de bază**
- 4. Prognoza și analiza financiară**
- 5. Cum să gestionăm riscurile?**

I. Definirea și rolul managementului financiar



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

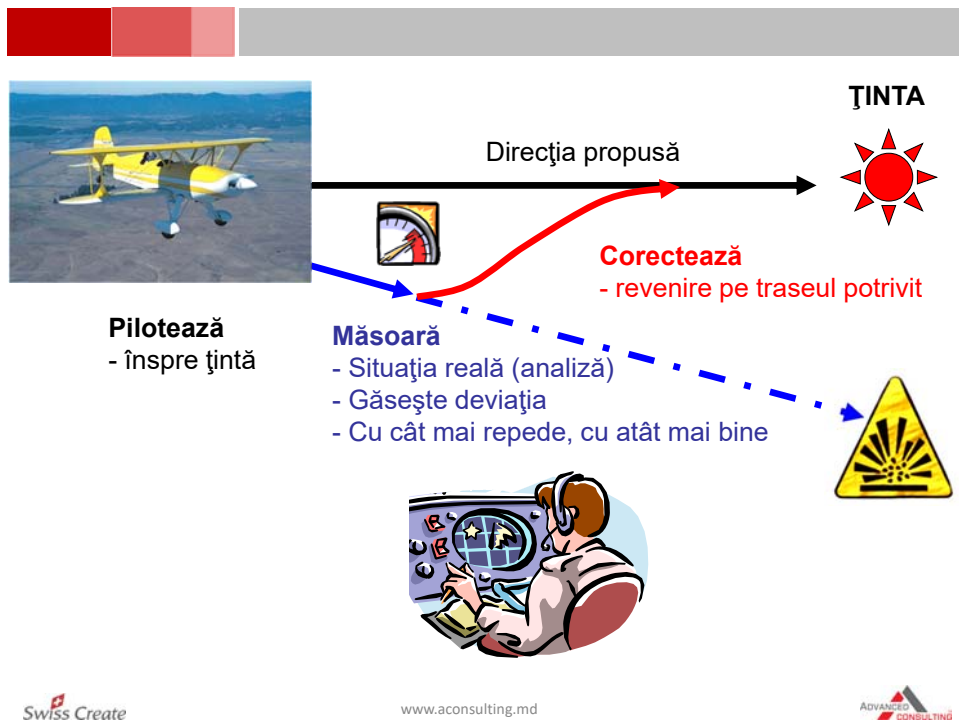
Carlinga pilotului



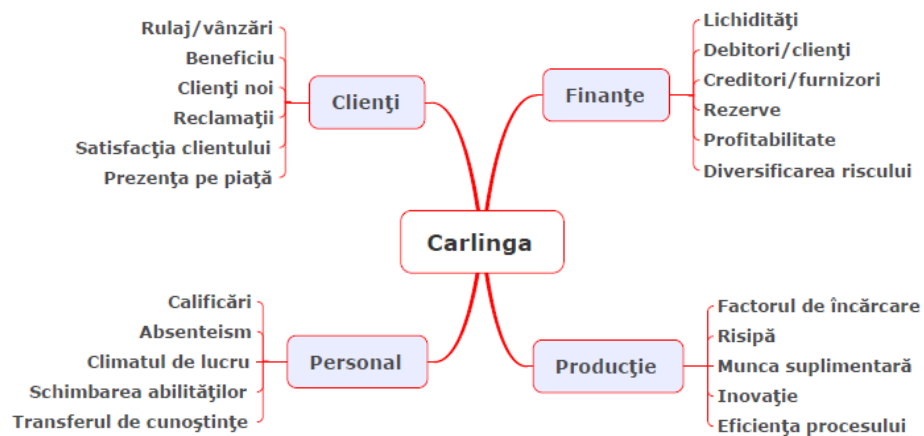
Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING



Carlinga managementului



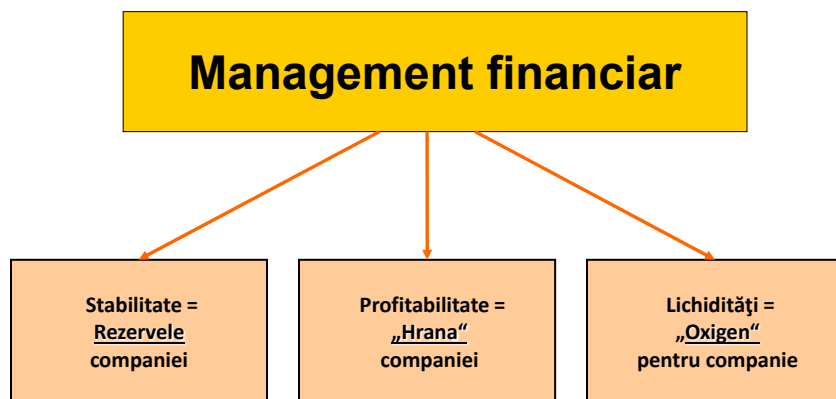
Carlinga financiară



Managementul financiar implică o serie de activități și practici ce permit unei persoane sau unei organizații să gestioneze banii într-un mod eficient.

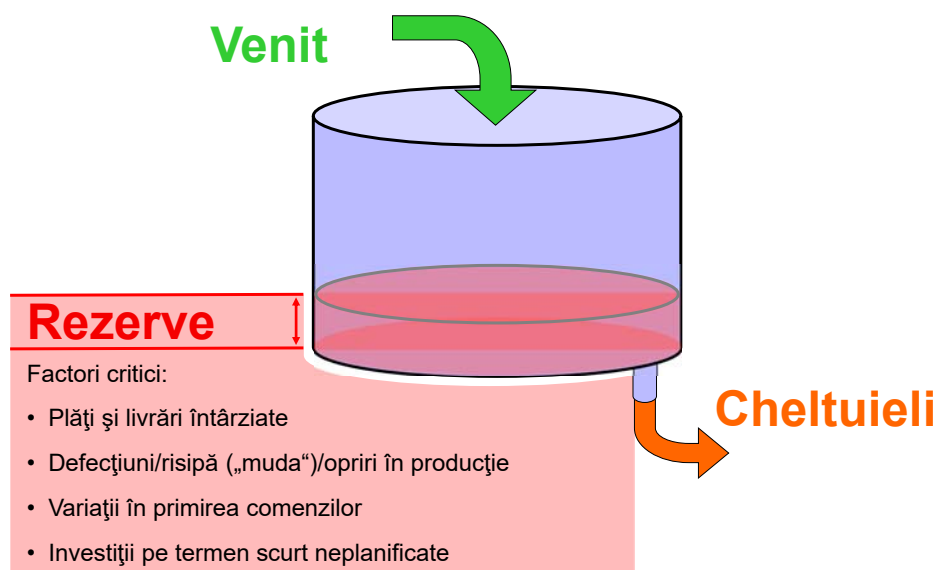
Obiectivul principal este utilizarea finanțelor pentru a obține beneficii maxime, precum și de a reduce riscurile ce determină o stabilitate financiară.

Management financiar: trei dimensiuni



Evidența contabilă vs Management Financiar!?

Model financiar de bază

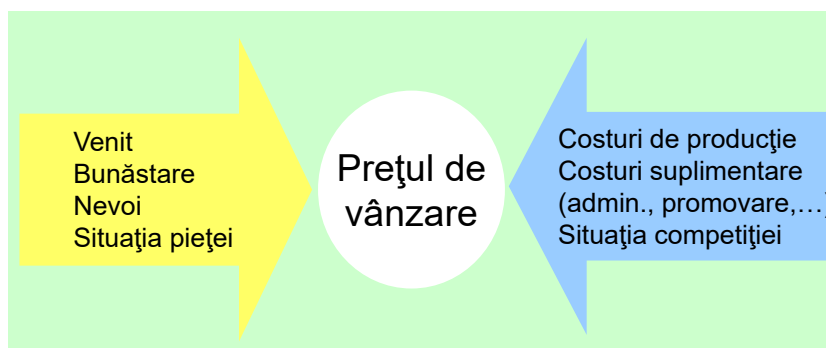


Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Oferta și cererea



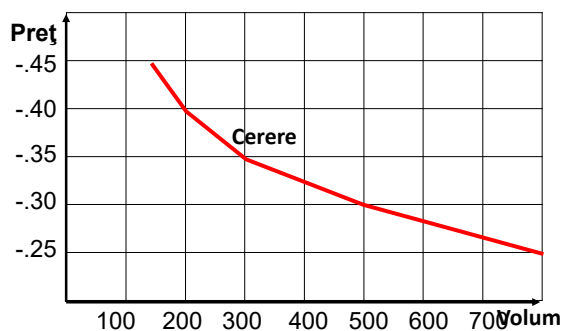
Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Cererea

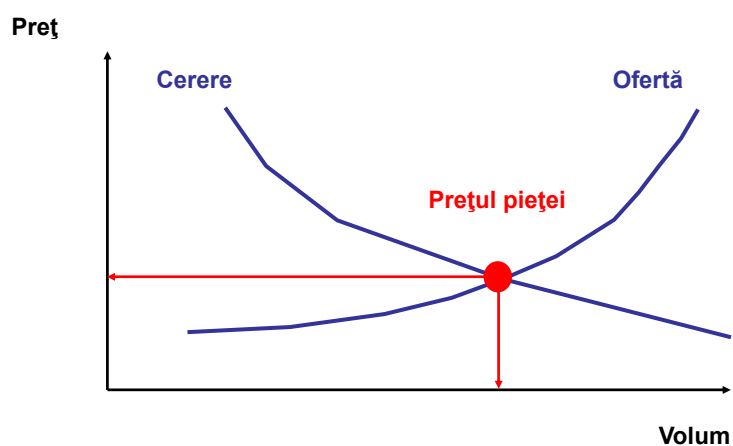
Preț unitar	Cerere (volum)
- . 45	150
- . 40	200
- . 35	300
- . 30	500
- . 25	800



Scăderea prețurilor crește cererea.

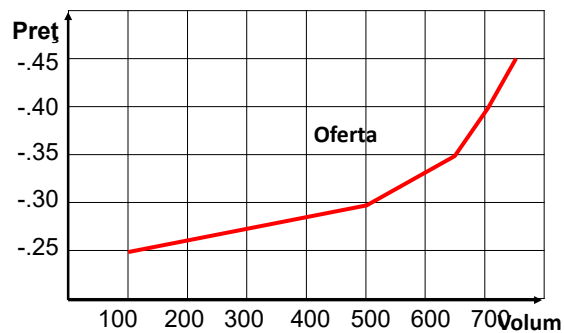
Creșterea prețurilor scade cererea.

Prețul pieței



Oferta

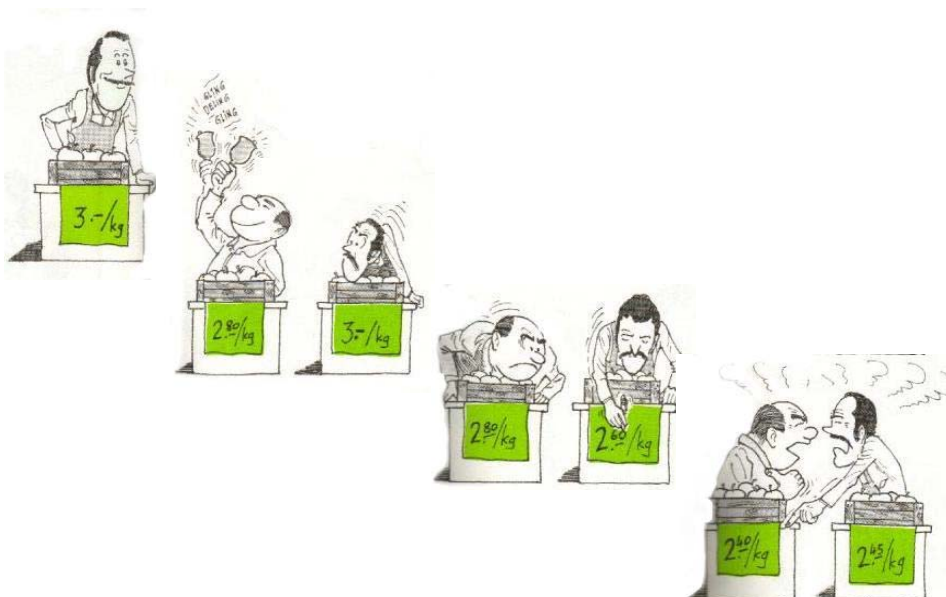
Preț unitar	Oferta (volum)
- . 25	100
- . 30	500
- . 35	650
- . 40	700
- . 45	750



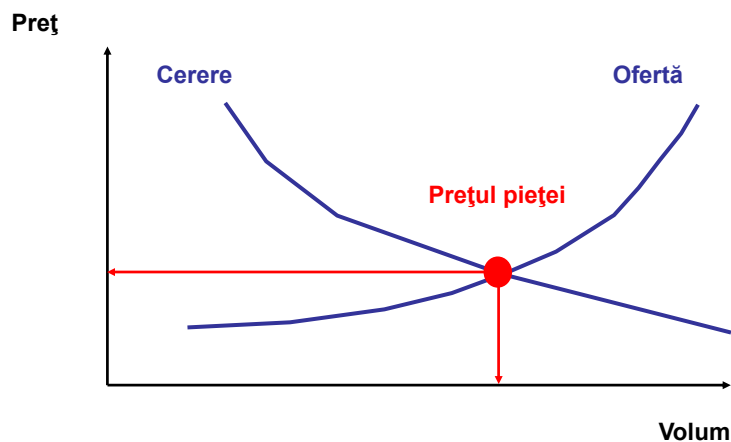
Creșterea prețurilor crește oferta.

Scăderea prețurilor scade oferta.

Concurența



Prețul pieței



Calcularea costului prin divizare: elemente de bază

Contabilitate financiară	
Martie	Cheltuieli
Materiale	2'500
Salarii	5'000
Altele	1'500
Total:	9'000

Volumul producției	
Martie	120 bucăți

$$\text{Cost / bucată} = \frac{\text{Costuri totale/timp (ex. lună)}}{\text{Volumul producției / timp}} = \frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad}$$

Calcularea costului prin divizare: producție și vânzări

Contabilitate financiară	
Iulie	Cheltuieli
Materiale	4'000
Salarii	8'000
Altele	2'000
Costuri de producție	14'000
Administrație și vânzări	2'000
Total:	16'000

Volumul producției și al vânzărilor	
Produs în Iulie	200 buc.
Vânzări în Iulie	180 buc.

$$\text{Cost / buc} = \frac{\text{Costuri de producție}}{\text{Volumul producției}} + \frac{\text{Costuri de admin și vânzări}}{\text{Volumul vânzărilor}}$$

$$= \frac{14'000}{200} + \frac{2'000}{180} =$$

Calcularea prețului

	Costuri directe [\$]	Costuri adiționale [%]
Materiale	Individuale / materie primă	Costuri neestimate pentru materiale
Salarii	Cheltuieli directe pentru salarii	Cheltuieli neestimate salarii
Costuri directe	Utilaje specifice, amortizarea, etc.	
	Costuri de producție	
Administrare		Management și administrare
Lucrări efectuate de către terți	- Vopsire, transport	
	Sinecostul (preț de cost)	
		1. Profitul și riscul, reduceri, 2. taxe
	Preț de vânzare	

Calcularea prețului



Company		Swiss Create
Calculul prețului		
☐ Calcul înainte	☐ Calcul după	Online
		Autor: _____
		Data: _____
Materiale		
Materiale individuale		Costuri
Cheltuieli suplimentare cu materiale	rate %	0
Total cheltuieli materiale		0
Salarii		
Cheltuieli directe cu salarii	ore	rate % / \$h
		costuri
		0
		0
		0
		0
Cheltuieli suplimentare cu salarii	rate %	0
Total cheltuieli cu salarii		0
Cheltuieli directe utilizarea utilitatilor și echipamentelor		
		0
		0
		0
		0
Total cheltuieli directe		0
Costuri de producție		(100 %) 0
Cheltuieli generale de management și administrative	rate %	0
Servicii prestate de terți		
Cheltuieli totale		(100 %) 0
Risc și profit	rate %	0
Preț calculat		0
TVA	rate %	0
Preț de vânzare		0

© Swiss Create

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

II. Planificarea financiară



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Plan financiar

Planurile financiare răspund la următoarele trei întrebări:

Cum vor evolua
veniturile, cheltuielile
și profitul?

Cum se va dezvolta
finanțarea și bilanțul?

Cum își va asigura
compania lichiditățile?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, folosim trei instrumente:

↓	↓	↓
Contul de profit și pierdere (Profit & Loss Sheet)	Bilanțul contabil (Balance Sheet)	Planul de lichidități (Liquidity Plan)

Plan de investiții



Investiții în utilaje, bunuri mobile, bunuri imobile, IT, clădiri	Valoare	Timpul investiției	Utilizat pentru	Modul de finanțare	Remarci
Mașină hidraulică de fălțuit	20'000	Dec. 2010	reducerea timpului cu 25%	Credit	

Vânzări de utilaje/clădiri					

Contul de profit și pierdere

Contul de profit și pierdere (Profit & Loss Sheet)	
Cheltuieli de producție/servicii	Venituri
Profit brut	
Cheltuieli operaționale	Venituri operaționale
Profit operațional	
Cheltuieli non-operaționale	Venituri non-operaționale
Profit total	

Contul de profit și pierdere, Planificat

Compania:		Data:												Total		
Parametri		Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Mai	Iun.	Iul.	Aug.	Sep.	Oct.	Noie.	Dec.	Anul 1	Anul 2	Anul 3
A	Venit din vânzări de produse și servicii															
B	Costuri (mat. primă)															
A - B	Profit brut															
D	Costuri operaționale															
	Salarii															
	Asigurări sociale															
	Taxe															
	Arendă															
	Arendă/leasing															
	Alte costuri de arendă															
	Reparații și întreținere															
	Cheltuieli de combustibil															
	Alte asigurări															
	Taxe de stat															
	Electricitate, apă, gaz, încălzire															
	Cheltuieli de transport															
	PR/publicitate															
	Servicii juridice															
D	Telefon															
	Uzura/amortizarea															
	Dobânda la credite															
	Impozit pe venit															
	Rezerve															
	Totalul cheltuielilor operaționale															
D -	Profitul net															

Contul de profit și pierdere, **realizat**

Compania:

Data:

Parametrii	Ian.	Feb.	Mar.	Apr.	Mai	Iun.	Iul.	Aug.	Sep.	Oct.	Noie.	Dec.	Total	Anul 1	Anul 2	Anul 3
A																
Venit din vânzări de produse și servicii																
B																
Costuri (mat. primă)																
A - B																
D																
Costuri operaționale																
Salarii																
Asigurări sociale																
Taxe																
Arendă																
Arendă/leasing																
Alte costuri de arendă																
Reparații și întreținere																
Cheltuieli de combustibil																
Alte asigurări																
Taxe de stat																
Electricitate, apă, gaz, încălzire																
Cheltuieli de transport																
PR/publicitate																
Servicii juridice																
Telefon																
Uzura/amortizarea																
Dobânda la credite																
Impozit pe venit																
Rezerve																
Totalul cheltuielilor operaționale																
- D																
Profitul net																

Swiss Create

www.aconsulting.md

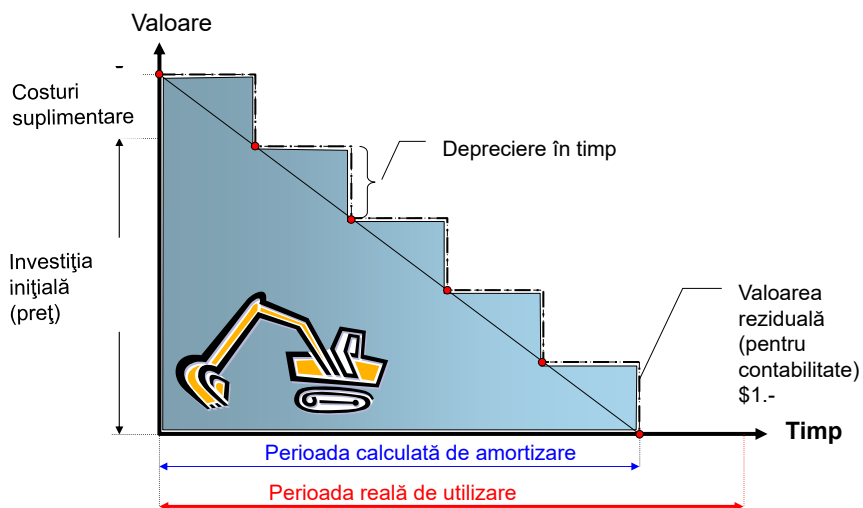
ADVANCED CONSULTING

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED CONSULTING

Depreciere (amortizare)



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED CONSULTING

Lichidități



Deținerea de active lichide suficiente este necesară pentru a elibera pasivele circulante.

Plan de lichidități (Fluxul mijloacelor bănești)

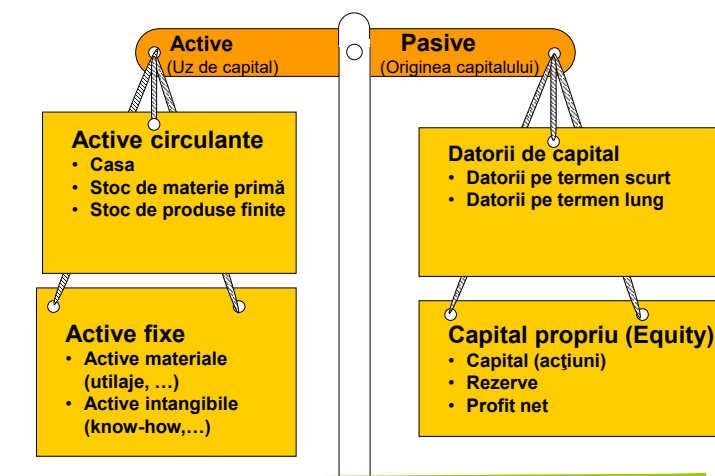
Valuta: Dolari SUA	Ianuarie		Februarie	
	Buget	Realizat	Buget	Realizat
Încasări bănești din vânzări				
+ Plăți bănești ale debitorilor	144	140	150	144
+ Alte venituri: a) Arendă				
+ b) Dobânzi				
+ c)				
= Totalul plăților primite (incasate)	144	140	150	144
- Plăți bănești pentru materia primă	80	85	50	45
- Plăți bănești pentru salariați	50	52	52	52
- Plăți bănești pentru publicitate				
- Plata impozitelor				
- Plata asigurării	30	30	30	25
- Plăți generale administrative și de birou	15	13	16	16
- Plata arendei				
- Plăți bănești pentru utilaje (leasing/rambursarea creditelor)				
- Plăți bănești pentru apă, gaz și electricitate				
= Totalul plăților	175	180	148	138
= Fluxul brut al mijloacelor bănești (pozitiv/negativ)	-31	-40	2	6

Planul lichidităților

Planul lichidităților (lunar / săptămânal / zilnic)

Ian	Feb	Mar	Apr	Mai	Iun	Iul	Aug	Sep	Oct	Noi	Dec

Bilanțul contabil (Balance Sheet)



Bilanțul

Bilanțul contabil (Balance Sheet)	
Active	Pasive
Numerar, debitori, creanțe, stocuri	Datorii pe termen scurt
Active pe termen lung, capital investit	Datorii pe termen lung
Active nemateriale	Capital propriu (equity)

Costuri

Costurile sunt definite ca toți banii, pe care îi cheltuiește întreprinderea dvs. pentru a produce și vinde bunurile sau serviciile dvs.

Costurile fixe

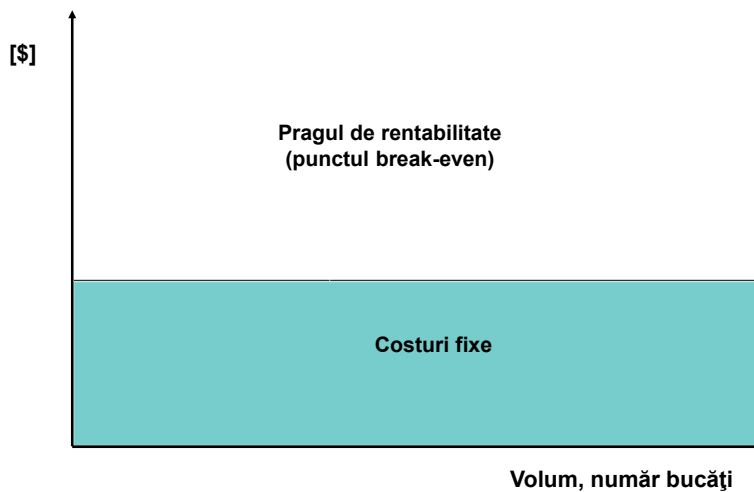
rămân constante chiar și atunci când se schimbă volumul producției, volumul vânzărilor sau numărul de servicii prestate.

Costurile variabile

fluctuează în funcție de volumul producției, volumul vânzărilor sau numărul de servicii prestate.



Pragul de rentabilitate (break-even)

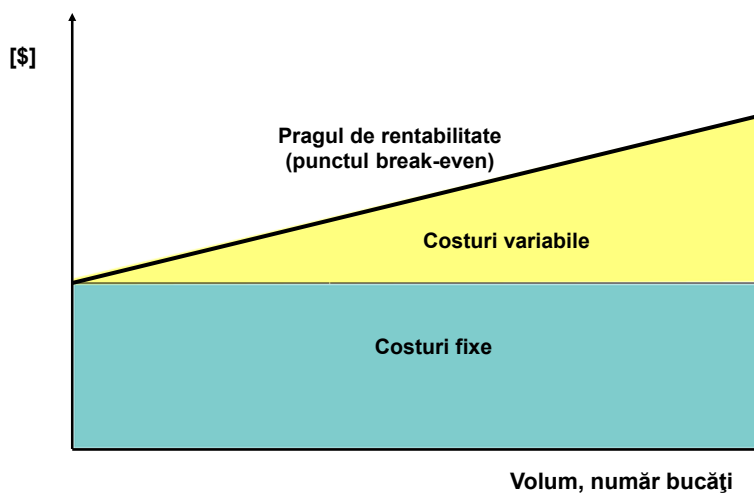


Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Pragul de rentabilitate (break-even)

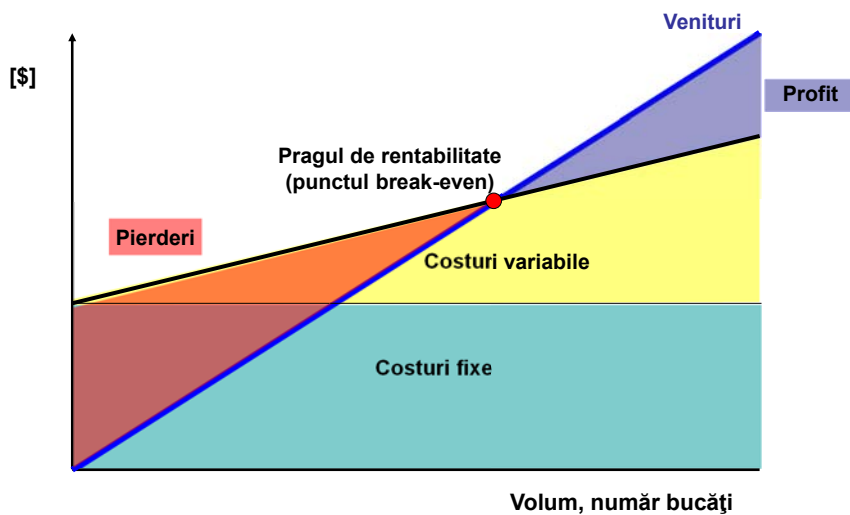


Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Pragul de rentabilitate (break-even)



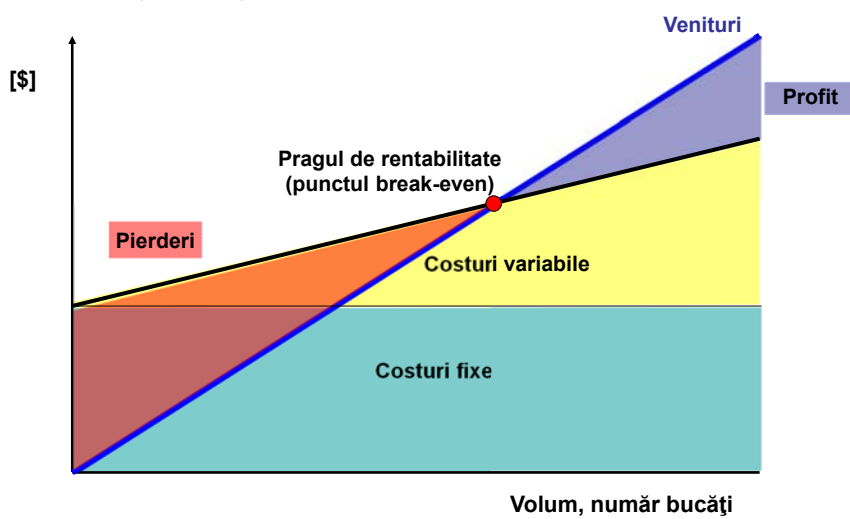
Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Pragul de rentabilitate (break-even)

$$PR = \frac{\text{Costuri fixe}}{\text{Prețul unității} - \text{Costuri variabile pe unitate}}$$



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

III. Operarea cu indicatorii și instrumentele de bază



Principiul indicatorilor

Indicii reprezintă instrumente excelente pentru susținerea procesului de luare a deciziilor într-o companie.

Exemple de indici în cifre absolute:

- Marja generată de un anumit produs
- Cifra de afaceri pentru o zi sau o lună

Exemple de indici în cifre relative:

- Cifra de afaceri per colaborator
- Procentajul costurilor de materii prime comparate cu costurile generale

→ Folosește indicii pentru a defini un trend.

Compară rezultatele curente cu cele de luna trecută, anul trecut și fă o prognoză pentru următoarea etapă.

Interpretarea indicatorilor

Un indice de la sine nu oferă prea multă înțelegere.

Însă după ce se compară mai mulți indici, deciziile se pot lua mai ușor (sistemul indicilor).

Exemple de decizii care se iau în baza indicilor:

- Unde se merită să investim în marketing/PR?
- Cum putem îmbunătăți cifra de afaceri a vânzărilor per persoană?
- Cum putem optimiza structura costurilor?
- Câte unități de produs ar trebui să producem luna următoare?

Pentru a folosi acest instrument de conducere, sunt necesare planuri de marketing și financiare.

Indicatori de rentabilitate (I)

I. Rentabilitatea investiției

$$(1) ROI = \frac{\text{Profitul net}}{\text{Suma Investiției}} * 100\% = \dots \%$$

II. Rentabilitatea vânzărilor

a. Rentabilitatea veniturilor din vânzări (Rv)

$$(2) Rv = \frac{\text{Profitul brut}}{\text{Venitul din vânzări}} * 100\% = \dots \%$$

b. Rentabilitatea pe produs (Rp)

$$(3) Rp = \frac{\text{Profitul pe produs}}{\text{Prețul de vânzare pe produs}} * 100\% = \dots \%$$

Indicatori de rentabilitate (II)

III. Rentabilitatea economică (eficiența activelor)

$$(4) RA(ROA) = \frac{\text{Profitul net}}{\text{Valoarea medie a activelor}} * 100\% = \dots \%$$

IV. Rentabilitatea financiară

a. Rentabilitatea capitalului propriu (Rp)

$$(5) RCpr(ROE) = \frac{\text{Profitul net}}{\text{Valoarea medie a capitalului propriu}} * 100\%$$

b. Rentabilitatea capitalului permanent (RCperm.)

$$(6) RCperm. = \frac{\text{Profitul net}}{\text{Val. medie a capitalului perm.}} * 100\% = \dots \%$$

Capitalul permanent = Capitalul propriu + Datoriile pe termen lung

Indicatori de rentabilitate (III)

V. Rentabilitatea muncii

$$(7) Pmh = \frac{\text{Cifra de afaceri (veniturile totale)}}{\text{Orele totale de producție}} = \dots \$/oră$$

VI. Rentabilitatea capitalului uman

$$(8) HR ROI = \frac{\text{Venituri} - \text{Costuri nesalariale}}{\text{Nr de angajați} * \text{Salariul mediu}} ; \text{optim mai mare decât } 1$$

VII. Rata costurilor de personal în costurile totale

$$(9) Rcp = \frac{\text{Costuri de personal}}{\text{Cheltuieli totale}} * 100\% ;$$

optim mai mare decât 15%

mai mic de 15% poate afecta moralul angajaților și calitatea muncii

Indicatori ai echilibrului financiar

I. Rata de lichiditate

a. Lichiditatea curentă (Lc)

$$(10) R_{sg} = \frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii curente}} ; \text{optim } 2 - 2,5$$

b. Lichiditatea absolută (La)

$$(11) L_a = \frac{\text{Numerar}}{\text{Datorii curente}} ; \text{optim } 0,2 - 0,25$$

II. Rata solvabilității generale

$$(12) R_{sg} = \frac{\text{Total Pasive}}{\text{Datorii pe termen lung} + \text{Datorii curente}} ;$$

optim mai mare decât 2

Indicatori ai structurii surselor de finanțare

I. Coeficientul de autonomie

$$(13) C_a = \frac{\text{Capital propriu}}{\text{Total Pasive}} ; \text{optim mai mare decât } 0,5$$

II. Gradul de îndatorare

$$(14) G_{\hat{}} = \frac{\text{Datorii pe termen lung} + \text{Datorii curente}}{\text{Total Pasive}} ;$$

optim mai mic decât 0,5

III. Coeficientul de corelație între sursele străine și proprii

$$(15) C_c = \frac{\text{Datorii pe termen lung} + \text{Datorii curente}}{\text{Capital propriu}} ; \text{optim mai mic de } 1$$

Indicii pentru Vânzări și Marketing

Indicele de verificare a ratei de succes a canalelor de vânzare:

$$\text{Coeficientul de succes al preluării comenzilor} = \frac{\text{Numărul de vizite în USD} \times 100\%}{\text{Comenzi primite}}$$

Indicele de verificare a ratei de succes a produselor unui magazin:

$$\text{Comenzile per m2 într-un magazin} = \frac{\text{Cifra de afaceri în USD} \times 100\%}{\text{Vânzările din zona magazinului}}$$

Indicele de verificare a ratei de succes a zonei de vânzare:

$$\text{Comenzile per km2 din regiune} = \frac{\text{Cifra de afaceri în USD} \times 100\%}{\text{Vânzările din regiune}}$$

Indici de verificare a ratei de succes în vânzări

Comenzile pentru această lună / comenzile pentru luna trecută

Comenzile per agent de vânzări 1 / comenzile per agent de vânzări 2

Comenzile / client sau comandă / produs

Indici pentru selectarea furnizorilor

$$\text{Rata erorilor de livrare} = \frac{\text{numărul de livrări greșite} \times 100}{\text{numărul total al livrărilor}}$$

$$\text{Serviciul de livrare} = \frac{\text{numărul de livrări la timp} \times 100}{\text{numărul total al livrărilor}}$$

$$\text{Indexul timpului de livrare} = \frac{\text{timpul real de livrare} \times 100}{\text{timpul promis de livrare}}$$

Analiza utilizării capacității și a calității

Utilizarea capacității:

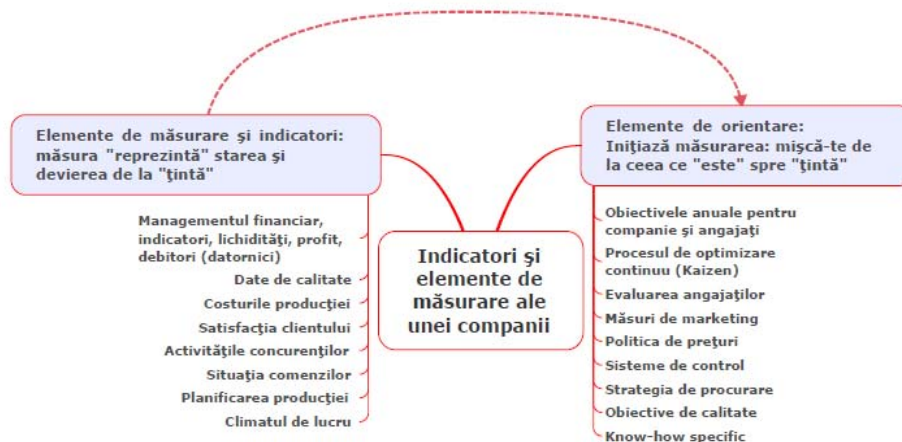
$$\text{Volumul produselor finite} = \frac{\text{timpul total de producere} \times 100}{\text{timpul de producere per unitate}}$$

Analiza calității:

$$\text{Coeficientul rebuturilor} = \frac{\text{numărul unităților respinse} \times 100}{\text{numărul total al unităților produse}}$$

$$\text{Coeficientul plângerilor} = \frac{\text{numărul plângerilor} \times 100}{\text{numărul unităților livrate}}$$

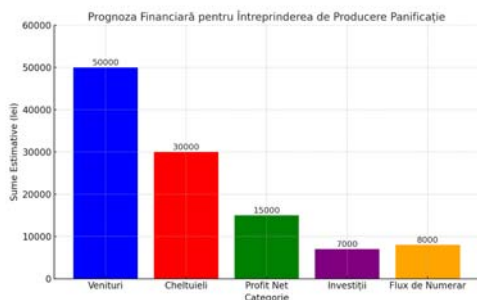
Indicatori și elemente de orientare



IV. Prognoza și analiza financiară



Prognoza și analiza financiară ne ajută la anticiparea veniturilor, controlul cheltuielilor și asigurarea unei stabilități financiare pe termen lung.



Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Venituri Anticipate

- **Proiecția vânzărilor:** Analiza cererii pieței și a trendurilor de consum pentru a estima vânzările viitoare.
- **Prețurile produselor:** Stabilirea prețurilor optime pentru produsele de panificație.
- **Volumul vânzărilor:** Previziunile privind cantitatea de produse vândute pe diferite canale de distribuție.

Swiss Create

www.aconsulting.md

ADVANCED
CONSULTING

Venituri Anticipate

- **Proiecția vânzărilor:** Analiza cererii pieței și a trendurilor de consum pentru a estima vânzările viitoare.
- **Prețurile produselor:** Stabilirea prețurilor optime pentru produsele de panificație.
- **Volumul vânzărilor:** Previziunile privind cantitatea de produse vândute pe diferite canale de distribuție.

Costuri Anticipate

- **Costuri de producție:**
 - Materii prime: făină, drojdie, apă, etc.;
 - Forță de muncă: salariile angajaților din producție;
 - Utilități: electricitate, gaz, apă.
- **Costuri operaționale:**
 - Marketing: promovarea produselor;
 - Distribuție: transportul produselor către punctele de vânzare;
 - Administrare: costuri administrative și de management.

Alte Anticipări

- Profitul
- Fluxul de numerar
- Investiții
- Finanțare

V. Cum să gestionăm riscurile



Managementul riscurilor

1	Defecțiune a sistemului de răcire	Critic	Probabil	Instalarea sistemelor de alarmă; organizarea echipamentelor alternative de răcire
2	Pierdere a principalilor clienți	Evident	Foarte probabil	diversificarea portofoliului de clienți; desfășurarea analizei ABC și <i>key account management</i>
3	Dezastru de foc	Catastrofal	Foarte improbabil	prevenirea incendiilor; asigurări; recuperarea datelor prin memorie externă
4	Lipsă de lichidități	Critic	Foarte probabil	capital de risc nou; crearea rezervelor

MANAGEMENTUL RISCULUI

MATRICEA PROBABILITATE - IMPACT

PROBABILITATE					
Sigur					
Foarte probabil			(2)	(4)	
Probabil				(1)	
Improbabil					
Foarte improbabil					(3)
	IMPACT				
	Foarte redus	Redus	Evident	Critic	Catastrofal