



Gestiunea financiară a afacerii



curs prezentat de către Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova



*“Marile afaceri se micșorează, micile afaceri
se înmulțesc...”*

*Vechea idee că mai mare înseamnă
neapărat mai bun e tot mai demodată.”*

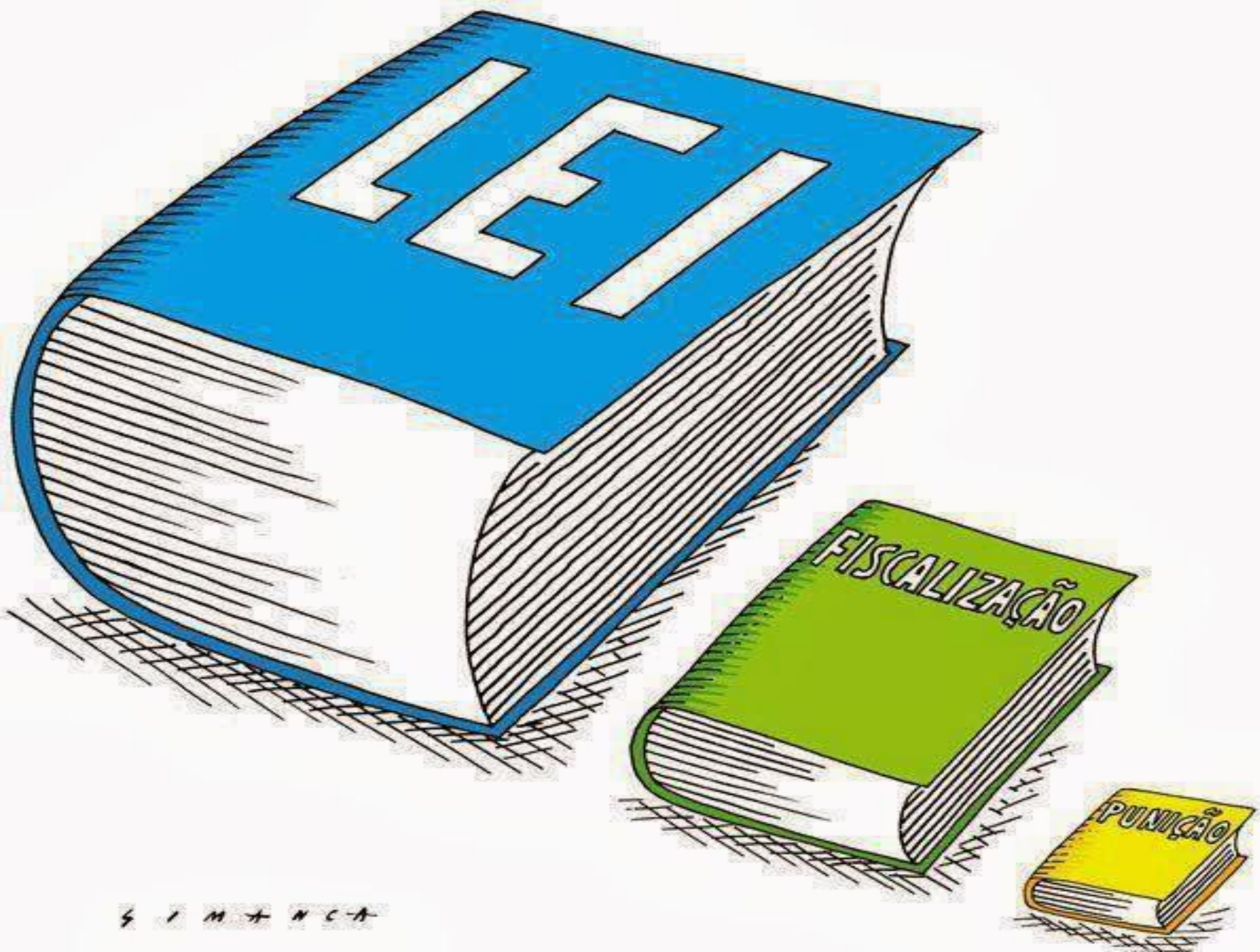
Alvin și Heidi Toffler

Rolul gestiunii financiare

- In stransa legatura cu celelalte functiuni ale intreprinderii, functiunea financiar-contabila are rolul de a asigura ,apararea, cresterea si consolidarea patrimoniului intreprinderii.

OBIECTIVE:

- Identificarea unei liste de idei utile care să asigure continuitatea firmei dumneavoastra.
- Cunoașterea procesului de planificare si apreciere a eficienței activității.



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



**Management
financiar**

Gestiunea financiară și eficiența activității întreprinderii

Principiile de bază ale gestiunii financiare sunt:

- Investește inteligent!
- Găsește sursele de finanțare adecvate!
- Gestionează eficient activele!
- Repartizează cât mai corect profiturile obținute!

```
graph TD; Director[Director] --- Managers[Conducători ai subdiviziunilor de producție și comerciale]; Director --- ChiefAccountant[Contabil șef];
```

Director

Conducători ai
subdiviziunilor de producție
și comerciale

Contabil șef

Gestiunea financiară și eficiența activității întreprinderii

OBIECTIVE POSIBILE ale managementului financiar:

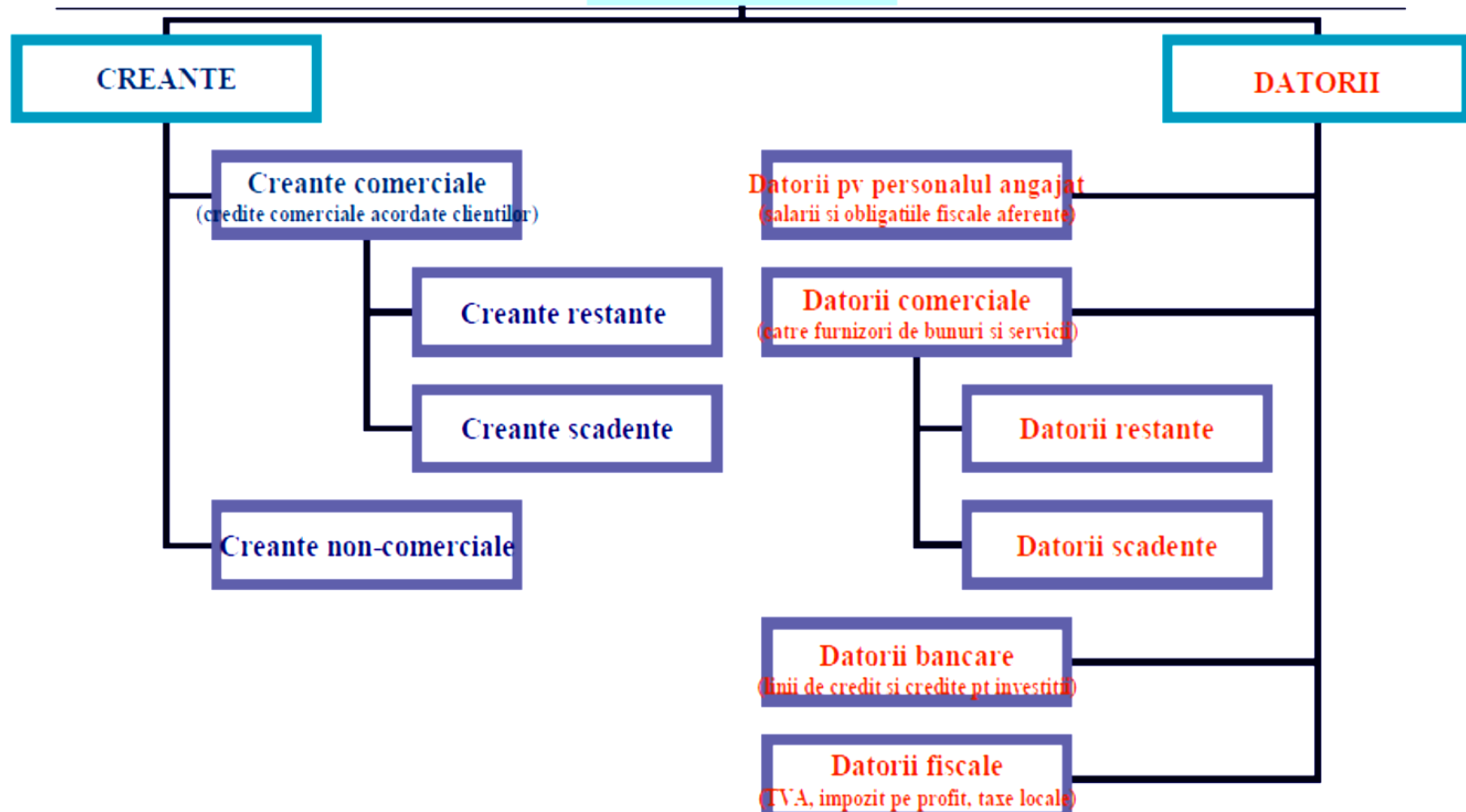
- ⇒ minimizarea costurilor
- ⇒ maximizarea cotei de piață
- ⇒ maximizarea veniturilor din vânzări
- ⇒ minimizarea riscurilor
- ⇒ maximizarea valorii de piață a firmei
- ⇒ maximizarea profitului
- ⇒ evitarea falimentului

Gestiunea activelor curente

MANAGEMENTUL CREANTELOR SI DATORIILOR

(premise asigurarii lichiditatii afacerii = capacitatea firmei de a-si acoperi datoriile pe termen scurt)

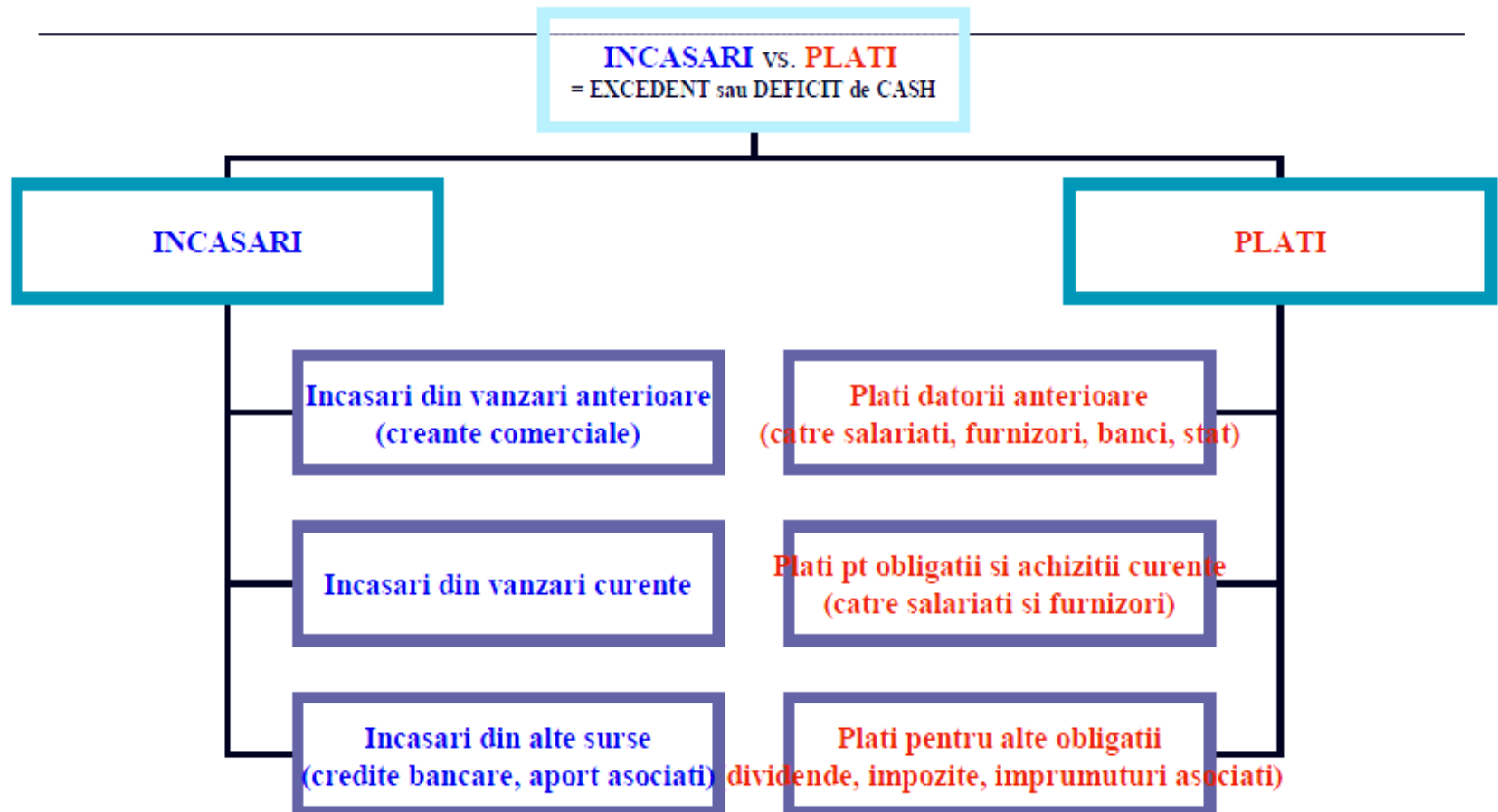
CREANTE vs. DATORII
= capacitatea asigurarii lichiditatii afacerii



Gestiunea activelor curente

MANAGEMENTUL INCASARILOR SI PLATILOR

(premissa asigurarii supravietuirii si mentinerii stabilitatii financiare a afacerii)



Gestiunea capitalului întreprinderii

La ce surse de finanțare poate face apel antreprenorul începător?

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, înaintate de stat sau de subiecți străini
- - Finanțarea prin diverse linii de "creditare" pentru micul business, gestionate de instituții bancare și nonbancare.

5. Creditele băncilor. Aproximativ 90% de împrumuturi antreprenorii și întreprinderile mici le primesc de la bănci.

Analiza financiara

- Analiza financiara a intreprinderii are ca scop sa determine '*performanta*' intreprinderii la un moment dat (de regula, la incheierea unui exercitiu financiar).

Analiza financiară

- Pentru realizarea acestui scop, sunt utilizate doua instrumente contabile:

- bilanțul

$$A=P$$

- contul de rezultate (contul de profit și pierderi).

$$V-C=R (+,-)$$

Gestiunea capitalului întreprinderii

Un credit contribuie la mărirea mijloacelor bănești și, concomitent, la creșterea capitalului investit. Pentru a ține evidența mișcării mijloacelor bănești chiar de la prima etapă a inițierii afacerii, antreprenorilor începători li se recomandă să utilizeze schema prezentată mai jos:

Mijloace bănești la + începutul perioadei	Intrări de mijloace = bănești	Total mijloace - bănești disponibile	Ieșiri de mijloace = bănești	Mijloace bănești la finele perioadei
--	--	---	---	---

Schema dată este una din cele mai simple și ușor de aplicat pentru a ține evidența afacerii. Este important nu numai de a găsi resurse financiare, dar și a le **controla strict** conform destinației.

Gestiunea investițiilor

Calculul necesităților în investiții de capital

Bugetul operațional va reflecta prioritățile de cheltuire a banilor, costurile așteptate și cheltuielile. El trebuie să permită următoarele cheltuieli:

- Personal,
- Asigurări,
- Chirie,
- Depreciere,
- Plata împrumuturilor,
- Publicitate și promovare,
- Contabilitate,
- Cheltuieli neprevăzute,
- Datorii / subscripții / onorarii,
- Taxe,
- Reparații.

Calculul necesităților în investiții

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

Tabelul 1

Nr.	Necesar	Unități naturale	Suma, lei
1.	Construirea, arendarea sau adaptarea localului de producție și a celui auxiliar		
2.	Mijloace de producție (utilajul de producție)		
3.	Obiecte de muncă pentru un ciclu de activitate: -Materie primă -Materiale -Semifabricate		
4.	Fondul de remunerare pentru un ciclu de producție		
5.	Alte costuri operaționale și cheltuieli		
6.	Total necesar de capital		

Gestiunea investițiilor

Eficiența economică reflectă, în modul cel mai cuprinzător, rezultatele obținute într-o activitate economică, evaluate prin prisma resurselor consumate pentru desfășurarea acesteia în condiții de eficiență maximă.

Practica ne pune la dispoziție mai multe metode de apreciere a eficienței investițiilor, printre care:

- Termenul de recuperare (Tr)
- Valoarea actualizată netă (VAN)
- Rata internă de rentabilitate (RIR)
- Indicele de profitabilitate (PI)

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 profiturilor anuale. Este de preferat un proiect care asigură o recuperare cât mai rapidă a cheltuielilor investiționale.

$$Tr = \text{Valoarea investiției} / \text{Profit mediu anual}$$

Gestiunea investițiilor

Valoarea actualizată netă – reprezintă diferența dintre valorile actualizate ale fluxurilor de cheltuieli și venituri viitoare, atunci valoarea actuală netă se calculează.

$$VAN = -I_0 + \frac{FN_1}{(1+r_A)^1} + \frac{FN_2}{(1+r_A)^2} + \dots + \frac{FN_n}{(1+r_A)^n}$$

unde:

FN – flux de numerar (încasări-plăți) pentru anii 1,2,3..n

r_A = costul capitalului = rata de minima care trebuie obținută în urma implementării unui proiect astfel încât investitorii (“băncile”) să obțină ratele de profitabilitate cerute

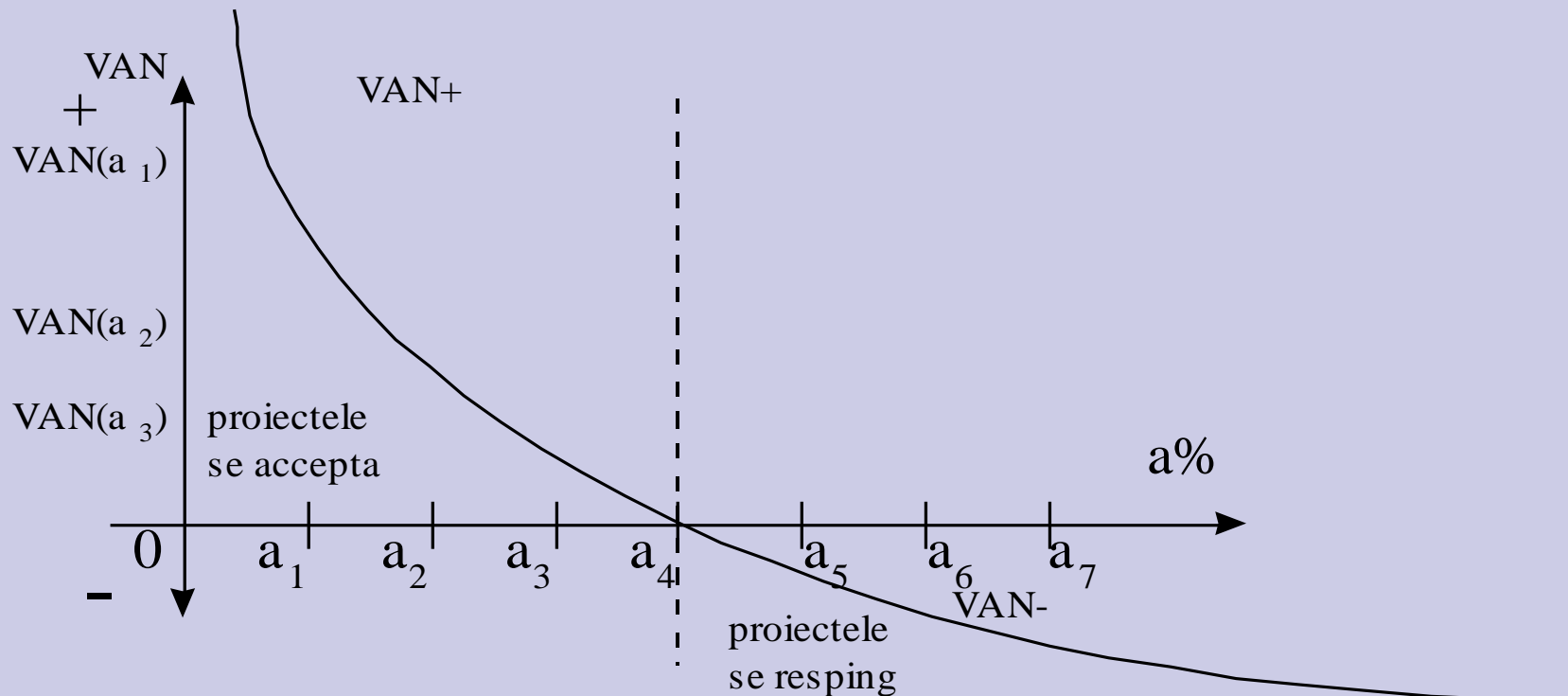
Regula VAN: acceptă dacă VAN > 0 și respinge dacă VAN < 0

Gestiunea investițiilor

Rata internă de rentabilitate a investiției – RIR este definită ca fiind acea rată de actualizare care face să existe egalitate între valoarea actualizată a intrărilor nete de numerar, estimate în cadrul proiectului, și valoarea actualizată a costurilor investiționale (deci ieșirilor de numerar), estimate pentru proiectul respectiv. Astfel, RIR reprezintă acea rată de actualizare a care face ca VAN să fie egală cu 0.

$$VAN(a = RIR) = 0$$

Grafic, putem reprezenta valoarea RIR astfel:



Gestiunea investițiilor

- Pentru a accepta sau nu un proiect investițional RIR, acesta se compară cu rata de actualizare a .
- Pentru $RIR > a$, proiectul de investiții devine acceptabil, fiindcă It' este mai mică decât FNt' și, respectiv, VAN va avea valoare pozitivă.
- Pentru $RIR < a$, proiectul trebuie respins, fiindcă It' devine mai mare decât FNt' și, respectiv, VAN va avea valoare negativă.
- Pentru $RIR=a$, proiectul este indiferent, adică costul actualizat al capitalului investit (It') devine egal cu fluxul de numerar actualizat degajat de proiect (FNt'), astfel $VAN=0$.

Gestiunea investițiilor

Indicele de profitabilitate caracterizează nivelul raportului dintre VAN globală și fondurile investițional care stau la baza proiectului de investiții și generează acel produs de VAN globală.

$$PI = \frac{VAN}{I_t} \times 100 \text{ sau } PI = \frac{FN_t}{I_t} = 1 + \frac{VAN_t}{I'_t}$$

Un proiect investițional independent urmează să fie acceptat doar dacă PI este mai mare decât 1, și trebuie respins, dacă PI este mai mic decât 1.

Proiectul al cărui PI este egal cu 1 va genera o VAN globală nulă. De aceea investitorul va fi indiferent față de o astfel de variantă.

Cu cât indicele de profitabilitate este mai mare, cu atât proiectele sunt mai eficiente, în condiții echivalente, comparabile din alte puncte de vedere. Astfel, varianta optimă de proiect va fi aceea care va răspunde criteriului:

PI → maxim

Prag de rentabilitate – metodă de apreciere a riscului economic

Exercițiu (1):

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, salar mecanic, lubrifianți, vopsele, etc) aferente acestora se estimează ca fiind 1200 lei.

- Presupunând că întreprinderea plătește:
- - chirie: 3000 lei
- - salar întreprinzător: 2500 lei
- - încălzire, energie electrică, apă, etc.: 1700 lei
- - salariu mecanic: 2880 lei
- - piese de schimb: 700 lei/ mașină
- - altele: 140 lei/ mașină

Care ar fi numărul mașinilor reparate într-o lună, în cazul în care profitul întreprinderii este zero?

Determinarea rentabilității

Rezultatul activității poate fi măsurat în baza indicatorilor de rentabilitate.

RENTABILITATE (eficiență) = EFECT / EFORT



Prag de rentabilitate

Rezolvare:

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

$$\text{Prețul unitar} = 160 \text{ lei} * 3 \text{ zile} * 8 \text{ ore} = 3840 \text{ lei}$$

$$\text{Prag de rentabilitate} = 7200 / (3840 - 1200) = 3 \text{ (unități)}$$

Concluzie: Conform calculelor efectuate (privind cheltuielile și veniturile estimate mai sus), putem concluziona că, pentru a obține profit, firma ar trebui să repare peste 3 mașini pe lună. Astfel, în cazul în care întreprinderea își desfășoară activitatea cu un singur angajat, acesta lucrând inclusiv sâmbăta, în primele 18 zile ale lunii atinge acest prag de rentabilitate, iar în cele 6 zile lucrătoare rămase din lună (reparând încă 2 mașini) întreprinderea își desfășoară activitatea devenind rentabilă (în aceste condiții 5280 lei/ lună profit (2640 lei*2 mașini)).

Determinarea rentabilității

**Profit brut = Venit din vânzări – Costul
vânzărilor**



Analiza capacității de plată

Capacitatea de plată a întreprinderii se apreciază atât de către întreprindere, cât și de către creditorii pentru a lua decizia de a acorda sau împrumutul. Pentru aprecierea capacității de plată se utilizează indicatorii lichidității (capacitatea de plată pe termen scurt) și indicatorii solvabilității (capacitatea de plată generală).

I. *L absolută* = $\text{Mijloace banesti} / \text{Datorii pe TS} \leq 0,2$

II. *L bilantului contabil* = $\text{Active curente} / \text{Datorii pe TS} \leq 1 - 2,5$

Solvabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și achita datoriile sale pe TL și pe TS.

Coeficientul solvabilității = $\text{Active} / \text{Datorii totale} > 1$.

“Afacerile care urmează bunele practici beneficiază de succes...”



SUCCES ÎN AFACERI!