„Acest proiect a fost finanţat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicaţie (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului şi Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informaţiei pe care o conţine."

MODUL DE FORMARE

MANAGEMENTUL PERFORMANŢELOR FINANCIARE PENTRU ÎNTREPRINDERI MICI ŞI MIJLOCII

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii din România (CNIPMMR)

Cuprins:

- **PARTE INTRODUCTIVĂ**

a) **Introducere în subiect**

b) **Terminologia utilizată**

c) **Domeniu de utilizare**

d) **Categorii de utilizatori**

e) **Detalii despre organizaţia care a creat modulul**

- **CONŢINUTUL MODULULUI:**

CAPITOLUL 1: MANAGEMENTUL ACTIVITĂŢII ŞI RESURSELE DISPONIBILE

CAPITOLUL 2: RAPORTĂRI FINANCIARE

CAPITOLUL 3: PLANIFICAREA, MONITORIZAREA ŞI CONTROLUL PERFORMANŢELOR FINANCIARE

CAPITOLUL 4: ELEMENTE ANALITICE DE MANAGEMENT AL PERFORMANŢELOR FINANCIARE

- **BIBLIOGRAFIE**

PARTE INTRODUCTIVĂ

a) Introducere în subiect

Scopul acestui modul este de a familiariza în general managerii de IMM-uri cu managementul financiar, însuşirea cunoştinţelor necesare pentru evaluarea performanţelor financiare ale unei firme, însuşirea unor metode de analiză şi dezvoltarea abilităţilor de comunicare şi relaţionare.

Munca managerului este foarte solicitantă, presupune un mare grad de responsabilitate şi are o mare importanţă în funcţionarea întreprinderii. Managerul decide alocarea resurselor (atât a celor umane cât şi a celor materiale) în procesul de producţie sau în furnizarea de servicii. Ca urmare, acesta gestionează procesul de transformare a resurselor în rezultate în

secţiunea de întreprindere pe care o gestionează. Factorul cheie al succesului în acest proces de transformare îl reprezintă managementul financiar.

Succesul unui manager trebuie măsurat după felul în care utilizează şi alocă resursele disponibile precum şi după felul în care acest management este evidenţiat în producţia întreprinderii.

Realitatea dovedeşte tendinţa managerilor de a se concentra asupra părţii tehnice şi practice a procesului de producţie, subestimând managementul financiar, precum şi aspectele contabile ale proceselor pe care le direcţionează.

De aici necesitatea considerabilă de instruire punctuală în domeniul raportărilor financiare, indicatorilor financiari, cu scopul direcţionării atenţiei managerilor asupra managementului financiar al producţiei.

Aceste constatări sunt de mare importanţă mai ales pentru managerii întreprinderilor mici şi mijlocii, întrucât aici de obicei nu există departamente financiare independente care să aibă ca sarcină activităţi individuale legate de aspectele financiare a întreprinderilor. În aceste întreprinderi managerul trebuie să se ocupe atât de aspectele practice, cât şi de cele financiare ale secţiunii pe care o conduce.

Succesul managerului depinde de modul efectiv de desfăşurare a managementului financiar, de înţelegerea clară a termenilor contabili de bază şi de luarea deciziilor adecvate în consecinţă.

b) Terminologia utilizată

Contul de profit şi pierderi: document de raportare financiară ce reflectă situaţia resurselor consumate şi a rezultatelor obţinute.

Bilanţul contabil: document de raportare financiară ce reflectă situaţia activelor (disponibilităţilor) şi pasivelor (datoriilor) unei organizaţii la un moment dat.

Amortizarea: înregistrarea pe cheltuieli a unei părţi din valoarea de achiziţie a unui mijloc fix (un bun), pe toată durata sa de viaţă.

Costul salarial: cât ne costă un angajat.

Active: proprietăţi şi creanţe.

Pasive: datorii.

Capital circulant: resursele de care are nevoie o organizaţie pentru a-şi desfăşura activitatea zilnică.

Indicatori de performanţă financiari: reprezintă posibilitatea de a stabili obiectivele de performanţă ale activităţii sau sarcinile concrete şi eşalonate. Sunt mijloace de interpretare şi comparare a rezultatelor financiare.

Profitabilitate: rentabilitatea capitalului angajat, rentabilitatea capitalului social, rentabilitatea vânzărilor.

Lichiditate: fluxul de lichidităţi din activitatea de bază, lichiditatea curentă, lichiditatea rapidă, lichidităţi ce pot fi investite pentru creşterea pe termen lung a companiei.

Control operaţional: rentabilitatea activelor, rentabilitatea vânzărilor, rentabilitatea capitalului angajat, viteza de rotaţie stocuri, debite, credite, controlul costurilor.

Structura capitalului: gradul de îndatorare, lichidităţi cheltuite, lichiditatea curentă, lichiditatea rapidă.

Indicatori de performanţă nonfinaciari: satisfacţia clienţilor, imaginea companiei, calitatea produselor, segmentul de clienţi, poziţia pe piaţă.

c) Domeniu de utilizare

Acest modul este util pentru:

- *Însuşirea cunoştințelor necesare pentru evaluarea performanțelor financiare ale unei organizații*
- *Însuşirea unor metode de analiză a rezultatelor financiare*
- *Dezvoltarea abilităților de comunicare şi relaționare*

Raportările financiare sunt instrumente indispensabile pentru acționari, patroni, investitori potențiali (cei care ar vrea să dețină o parte din firmă), bănci şi deținători de obligațiuni (cei care au împrumutat bani firmei), sindicate şi angajați.

Indicatorii de performanță financiari şi nonfinanciari reprezintă un element esențial de management pentru departamentele comerciale interne întrucât ajută la cunoaşterea indicatorilor de cheltuieli şi încasări la toate nivelurile bugetare.

d) Categorii de utilizatori

Manageri de top sau nivel mediu – director general, director adjunct, director vânzări, consultanți resurse umane, marketing, directori de zonă din IMM-uri cu activitate de producție, servicii, comerț cu amănuntul sau distribuție, consultanți, antreprenori, personal de specialitate în domeniul financiar.

e) Detalii despre organizația care a creat modulul

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii din România (CNIPMMR) cu sediul în Bucureşti, Str. Valter Mărăcineanu nr. 1-3, Intrarea 1, Etaj 1, sector 1, cod poştal 010155, este o confederație de asociații de IMM-uri (organizație patronală reprezentativă la nivel național - www.cnipmmr.ro). Una din misiunile organizației noastre este să furnizeze servicii specializate, care să permită îmbunătățirea activității întreprinderilor mici şi mijlocii din România.

Având în vedere experiența îndelungată de lucru cu întreprinzătorii şi bazându-se pe cunoaşterea mediului de afaceri din România, CNIPMMR - prin intermediul Departamentului Proiecte, pune la dispoziția IMM-urilor şi asociaților de IMM-uri pe lângă servicii suport cum ar fi furnizarea de informații şi asistență privind sursele de finanțare nerambursabile, alte servicii pentru acces la finanțare, şi servicii de instruire şi training.

Ținând cont că formarea continuă reprezintă un instrument indispensabil, fără de care nu se poate ține pasul cu noile provocări şi cerințe ale mediului în care orice organizație îşi desfăşoară activitatea, **obiectivul** acestor servicii de instruire şi training îl constituie formarea continuă şi perfecționarea angajaților:

- *Dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale a personalului IMM-urilor în vederea adaptării la piețe globalizate, şi la integrarea României în UE;*
- *Îmbunătățirea performanțelor economice şi tehnice ale IMM-urilor prin creşterea gradului de pregătire a personalului;*
- *Creşterea numărului întreprinzătorilor de succes.*

Serviciile de formare profesională se compun dintr-o serie de module de formare autorizate de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților (CNFPA), ceea ce permite emiterea de diplome / certificate recunoscute de Ministerul Muncii Solidarității Sociale şi Familiei şi Ministerul Educației şi Cercetării. Oferta de cursuri autorizate se compune din: *Managementul proiectelor, Management pentru IMM-uri (curs constituit din 7 module de specializare, în: EFICIENȚA ŞI MANAGEMENTUL INVESTIȚIILOR, MANAGER APROVIZIONARE, MANAGEMENT FINANCIAR PENTRU MANAGERI DIN SECTOARELE NON-FINANCIARE, MANAGEMENT ÎN PROCESUL DE PRODUCȚIE, MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII, MANAGEMENTUL RISCULUI, MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎNTREPRINDERII), NEGOCIERE – TEHNICI ŞI PROCEDURI, COMUNICAREA*

MANAGERIALĂ ŞI ORGANIZAȚIONALĂ, REZOLVAREA PROBLEMELOR PRIN METODOLOGIA TRIZ.

Alte cursuri oferite de CNIPMMR se referă la: *Tehnici de găsire şi păstrare a unui loc de muncă, Inițierea unei activități generatoare de venit, Dezvoltarea spiritului antreprenorial, Planul de afaceri şi strategia activității firmei, Responsabilitatea socială a IMM-urilor*

CONȚINUTUL MODULULUI

CAPITOLUL 1: MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII ŞI RESURSELE DISPONIBILE

Scopul acestui capitol este de a înțelege modul în care utilizarea informațiilor financiare provenite din contabilitate poate duce la îmbunătățirea performanțelor întreprinderii. Fără informații financiare activitatea managerială nu este posibilă. Având acces şi înțelegând informațiile financiar, managerul poate controla şi administra bunurile firmei (imobilizări corporale, bani) şi are o permanentă informație referitoare la debitori şi creditori.

Obiective de învățare:

- *Principiile contabile fundamentale*
- *Activitățile operaționale - procese de transformare a resurselor în rezultate*
- *Compararea şi analiza eficienței utilizării resurselor financiare*

Pentru a înțelege semnificația datelor financiare, trebuie cunoscute ***principiile contabilității***, respectiv:

- ***Principiul autonomiei întreprinderii:*** întreprinderea este o entitate distinctă, separată de proprietarii săi şi de toți cei care i-au furnizat fondurile.
- ***Principiul cuantificării monetare:*** evidența contabilă se ține în monedă națională.
- ***Principiul permanenței metodelor:*** aplicarea aceloraşi reguli şi norme privind evaluarea, înregistrarea în contabilitate şi prezentarea elementelor de activ şi pasiv şi a rezultatelor asigurând comparabilitatea în timp a informațiilor financiare.
- ***Principiul continuității activității:*** persoana juridică îşi continuă în mod normal activitatea într-un viitor previzibil, fără a intra în stare de lichidare sau de reducere semnificativă a activității.
- ***Principiul prudenței:*** se vor lua în considerare numai profiturile recunoscute până la data încheierii exercițiului financiar; se va ține seamă de toate obligațiile previzibile şi pierderile potențiale care au luat naştere în cursul exercițiului financiar încheiat sau anterior;
- ***Principiul independenței exercițiului:*** efectele tranzacțiilor şi alte evenimente sunt luate în calcul din momentul când acestea s-au produs şi nu atunci când se produce plata sau încasarea de lichidități.

Întreprinderea este de regulă considerată ca un sistem, în care elementele de intrare (resursele firmei) se transformă în timpul proceselor derulate (activitățile firmei) pentru a crea elementele de ieşire (rezultatele firmei).

Scopul firmei este maximizarea profitului, alocând resursele disponibile pentru realizarea obiectivelor previzionate. Pentru a controla procesele, managerul trebuie să asigure <u>managementul resurselor</u>, respectiv utilizarea cât mai eficientă a resurselor de care dispune o organizație, în vederea atingerii rezultatelor scontate.

Mai multe categorii de <u>resurse</u> se află la dispoziția managerilor

- Umane
- Materiale
- Bani

Activitate:

Care sunt resursele pe care le gestionaţi ca manager pentru a vă atinge obiectivele? Faceţi o listă, grupându-le pe categorii şi analizaţi corelaţia cu rezultatele obţinute în mod curent:

Resurse	***Rezultate***
Intrări	*Ieşiri*

Căror intrări şi ieşiri dintre cele de mai sus, le poate fi atribuită o valoare bănească? Cum se poate stabili aceasta? Notaţi ideile şi gândiţi-vă la dificultăţile posibile.

Resurse	***Rezultate***
Intrări	*Ieşiri*

Scopul gestionării resurselor este de a maximiza eficienţa şi eficacitatea activităţilor operaţionale. Managerul necesită un sistem de management care să permită monitorizarea şi controlul performanţelor financiare. Cu alte cuvinte, managerul trebuie să ştie care este profitul unei activităţi. Pentru a putea cuantifica profitul, managerul trebuie să înţeleagă câteva informaţii de tip financiar, şi anume:

FLUXUL DE NUMERAR

Fluxul de numerar reprezintă situaţia intrărilor şi ieşirilor de numerar pe o perioadă de timp, adică descrie situaţia disponibilităţilor băneşti ale companiei pe o perioadă determinată.

Se referă la:

■ ***INTRĂRI***

– Capital social
– Împrumuturi bancare
– Vânzări

■ ***IEŞIRI***

– Cheltuieli curente
– Investiţii
– Dobânzi bancare şi rambursarea ratelor
– Dividende
– Taxe şi impozite

Fluxul de numerar se poate determina ca:

– ***Flux de numerar operaţional*** - după ce s-au făcut plăţile curente;

– ***Flux de numerar după investiţiile de capital*** - scăzând toate investiţiile ce asigură profitul;

– ***Flux de numerar post finanţare*** - scăzând costul finanţării - dobânzi, dividende;

– ***Flux de numerar liber pentru dezvoltarea viitoare*** - resurse ce rămân după ce s-au făcut toate plăţile de mai sus.

Optimizarea fluxului de numerar se face luând în considerare:

– *Stocuri* – *Numerar*

– *Debitori* – *Creditori*

Compararea şi analiza eficienţei resurselor financiare se face prin:

– Planificarea şi controlul numerarului

– Managementul lichidităţii

– Capitalul circulant

Managementul lichidității impune necesitatea de a cunoaşte şi controla:

– Rata lichidității curente = $\frac{Active\ curente}{Pasive\ curente}$

– Rata lichidității rapide = $\frac{Active\ curente - Stocuri}{Pasive\ curente}$

În continuare sunt prezentați câțiva indicatori pentru optimizarea capitalului circulant:

– ***Evaluarea stocului***

Nr. de zile de stocare = $\frac{Stocul\ la\ inchidere \times 365}{Costul\ produselor\ vandute}$

– ***Evaluarea debitorilor***

Nr. de zile debitori = $\frac{Contul\ debitori\ la\ inchidere \times 365}{Total\ vanzari\ pe\ credit}$

– ***Evaluarea creditorilor***

Nr. de zile creditori = $\frac{Contul\ creditori\ la\ inchidere \times 365}{Valoarea\ materialelor\ achizitionate\ pe\ credit}$

CAPITOLUL 2: RAPORTĂRI FINANCIARE

Scopul acestui capitol este de a familiariza managerii de IMM-uri cu rapoartele financiare, cum să facă legătura dintre contabilitate şi finanțare. Rapoartele financiare sunt pur şi simplu rezumatul tuturor tranzacțiilor care au apărut pe o perioadă anume de timp. Rapoartele financiare indică sănătatea financiară a firmei. De aceea ele sunt de mare interes pentru acționari, patroni, investitori (cei care ar vrea să dețină o parte din firmă), bănci şi deținători de obligațiuni (cei care au împrumutat bani firmei), sindicate şi angajați. Oricine vrea să înțeleagă contabilitate trebuie să poată citi şi înțelege atât bilanțul contabil cât şi a rapoartele financiare.

Obiective de învățare:

- *Structura contului de rezultate şi a bilanțului contabil*
- *Analiza informațiilor din rapoartele financiare în vederea elaborării deciziilor*
- *Limitele rapoartelor financiare*

RAPOARTE FINANCIARE

Contul de profit şi pierderi: reflectă situația resurselor consumate şi a rezultatelor obținute. Sintetizează fluxurile economice, respectiv veniturile şi cheltuielile perioadei de gestiune, rezultate din activitatea ordinară (de exploatare, financiară şi excepțională) şi din evenimente extraordinare.

Bilanțul contabil: reflectă situația activelor (disponibilităților) şi pasivelor (datoriilor) unei organizații la un moment dat. Bilanțul contabil este alcătuit din active, pasive şi acțiunile patronului.

CONTUL DE PROFIT ŞI PIERDERI***:*** măsoară performanțele organizației făcând o sinteză a fluxurilor economice – venituri şi cheltuieli – generate de activitatea curentă (operațională, financiară şi excepțională) şi de activitățile extraordinare. Acest raport cuprinde rezultatele operațiunilor într-o perioadă anume de timp.

Include următoarele categorii:

Venituri din vânzări -
<u>Costul bunurilor vândute</u>
Profit brut -
<u>Cheltuieli operaționale</u>
Profit operațional -
<u>Cheltuieli financiare</u>
Profit impozabil -
<u>Impozit pe profit</u>
Profit net

Utilitatea contului de profit şi pierderi: se face analiza informațiilor pentru a putea răspunde la următoarele întrebări:

- *Am realizat cifra de afaceri anticipată?*
- *Am realizat marja brută anticipată?*
- *Ne-am menținut nivelul cheltuielilor operaționale anticipate?*
- *Am înregistrat profitul anticipat?*

Limite:

- *Înregistrările se fac pe baza principiului de independență*
- *Nu spune nimic despre situația numerarului.*

Contul de profit şi pierderi însumează toate resursele (numite venituri) care intră în firmă din activități operaționale, resursele de bani care au fost epuizate (numite cheltuieli), diferența dintre ele constituind profit sau pierderi.

În **contul de profit şi pierderi** întâlnim termenii de venit şi profit. Dar o privire mai atentă indică faptul că venitul curent este punctul de pornire, iar profitul este la punctul de sosire. Din analiza raportului se evidențiază relații importante, care pot fi exprimate după următoarele formule:

- ***Profitul brut* = venituri din vânzări – costul mărfurilor vândute**
  - *Venituri*: resursele care intră în firmă. Majoritatea veniturilor provin din vânzări, dar sunt şi alte surse de venit cum ar fi chirii, bani pe care îi primeşte firma pentru folosirea francizelor sale, dobânzi, ş.a.m.d.
    - Vânzări brute: venituri care provin din vânzarea produselor şi serviciilor.
    - Vânzări nete: toate veniturile din vânzări şi din reduceri, retururi şi alte ajustări făcute pentru clienți.
  - *Costul mărfurilor vândute*: Pentru a calcula câți bani câştigă o firmă din vânzarea mărfii de-a lungul anului trebuie să se scadă cheltuielile făcute pentru realizarea mărfii din veniturile rezultate din vânzări. Costul mărfurilor vândute include costurile de producție plus orice cheltuieli de transport plătite prin mărfuri plus costul pentru depozitarea bunurilor. Toate costurile de cumpărare şi păstrare a mărfii în vederea vânzării, incluzând ambalarea, sunt incluse în **costul mărfurilor vândute**.
- ***Profitul operațional* = profit brut – cheltuielile operaționale**

Cheltuielile operaționale includ cheltuielile de amortizare, cheltuieli de vânzare şi cheltuieli administrative. Acestea includ chiria, salariile, utilități, stocuri, asigurarea şi amortizarea echipamentelor.

Amortizarea: înregistrarea pe cheltuieli a unei părți din valoarea de achiziție a unui mijloc fix (un bun) pe toată durata sa de viață. Se poate calcula prin metoda liniară (alocă acelaşi cost fiecărui an din viața activului) sau accelerată (alocă o parte mai mare a costului pentru anii de început şi mai puțin pentru cei de sfârşit).

Alegerea metodei de amortizare depinde de scopul firmei, de activele implicate, şi de tipul de

raport financiar pregătit. Metoda liniară este cea mai larg răspândită. Mai mult de 90% din firme folosesc această metodă.

Valoarea reziduală este valoarea care se aşteaptă să se primească când se vând activele la sfârşitul duratei lor de viaţă. Estimarea **perioadei normale de utilizare**, care este un factor important în determinarea anuală a amortizării, este influenţată de estimarea uzurii şi deprecierii fizice, a schimbărilor tehnologice şi a pierderii utilităţii economice. Astfel, perioada normată de utilizare este de obicei mai scurtă decât viaţa fizică.

- ***Profitul impozabil*** **= profit operaţional – cheltuieli financiare**

După ce toate cheltuielile sunt scăzute, contabilul determină profitul impozabil al firmei, faţă de care se calculează impozitul pe profit datorat.

- ***Profitul net = Profit impozabil – Impozit pe profit***

Profitul net este profitul rămas după impozitare. După plata impozitului, firma decide cum distribuie profitul net, fie că distribuie o parte din venit acţionarilor sub formă de dividende, fie că constituie fonduri pentru ceea ce urmează să se investească. Aşadar, acţionarii / patronii beneficiază de profit fie primind o parte din acesta sub forma dividendelor, fie păstrându-l pentru a fi reinvestit.

Profit vs. Numerar Profitul trebuie să ţină seama de veniturile provenite din vânzări, costul bunurilor vândute, cheltuielile operaţionale, amortizarea, impozitele, dobânzile bancare. Numerarul ia în calcul încasările din vânzări, plăţile către furnizori, achiziţiile de mijloace fixe, plăţile către bugetul de stat, rambursarea ratelor pentru împrumuturi bancare, plata dobânzilor bancare.

Informaţii financiare şi decizii: se iau în considerare marja profitului (brut, operaţional, net) şi preţul de vânzare (diferenţa dintre adaos şi marjă).

Externalizarea activităţilor: dacă o activitate "costă" mai mult decât valoarea rezultatului obţinut, este recomandabil să se facă o analiză a costurilor de oportunitate şi să se ia decizia de externalizare a activităţii.

BILANŢUL CONTABIL***:*** reflectă tot ceea ce se află în proprietatea organizaţiei şi tot ceea ce datorează aceasta unor terţi, la momentul întocmirii bilanţului, incluzând proprietăţile şi creanţele, denumite "***active***", precum şi datoriile, numite "***pasive***".

Există o serie de **grupuri interesate de informaţiile din bilanţ**: investitorii, banca, instituţiile financiare (firme de leasing), statul.

Principalele concepte legate de bilanţul contabil:

- **Active**:
  - **Active fixe:** elemente productive (cum ar fi echipamente, clădiri, terenuri, mobilă, bunuri imobiliare, sau vehicule) care contribuie la realizarea venitului, precum şi imobilizări necorporale cum ar fi licenţe şi copyright

Imobilizări corporale: sunt elemente fizice care pot fi văzute şi atinse. Mijloacele fixe includ terenuri, maşini şi echipamente, clădiri, vehicule, mobilă, etc. Imobilizările corporale sunt iniţial înregistrate pe bază de cost : facturi, navlu şi rate, mai puţin fondurile lichide.

Imobilizările corporale sunt active amortizabile; cu alte cuvinte, costul acestor active este alocat pe produsele pentru realizarea cărora a avut loc utilizarea activelor, doar pe o perioadă din durata lor de viaţă.

Imobilizările necorporale: sunt o clasă de active cu durată lungă de viaţă, care nu au o natură fizică. Acestea sunt drepturi la beneficiile derivate din achiziţii şi proprietăţi. Imobilizările necorporale includ vadul, francizele, brevetele, mărcile şi copyright-ul.

- **Active curente**: pot fi convertite în disponibil bănesc în cadrul unui an:
  - **Stocuri**

- **Creanțe (debitori)**
- **Numerar (disponibil în cont sau casierie)**
- **Plăți anticipate**

***Stocurile*:** constau din marfă, produse finite ale fabricilor, bunuri în diferite stadii de producție şi materii prime. Estimarea valorii stocurilor se poate face cu prin costul de producție, care este de obicei compus din costul pentru materii prime plus costurile de muncă şi cheltuielile administrative. Totalul costurilor bunurilor cumpărate sau produse de o companie trebuie împărțit între bunuri vândute (o cheltuială) şi produsele aflate încă în posesia firmei (un activ). Împărțirea este uşor de făcut dacă fiecare unitate a produsului este uşor identificabilă. Ca de exemplu, maşinile deținute de un dealer auto sau produsele de lux existente într-un magazin de bijuterii. Sistemele avansate de procesare a datelor au făcut posibilă această identificare pentru un număr din ce în ce mai mare de organizații.

Conturi pentru creanțe (debitori): includ ceea ce clienții datorează unei firme.

Disponibil bănesc în cont sau casierie: disponibilul bănesc se referă la depozitele în conturi bancare plus disponibilul lichid.

Cheltuieli plătite în avans: reprezintă plăți în avans către furnizori. Spre exemplu plata în avans a chiriei şi asigurării pentru a acoperi următorul ciclu de producție. Acestea aparțin activelor curente pentru că dacă nu ar fi prezente, atunci necesarul de disponibil bănesc pentru conducerea operațiilor curente ar fi mult mai mare.

Bilanțul contabil face diferența între:

Active curente (circulante) nete = capital circulant (productiv)

Total active nete = valoare netă contabilă

Fondurile acționarilor

Capitalul circulant este acea proporție din capitalul angajat, reprezentată de activele utilizate în activitățile zilnice ale unei organizații, şi reprezintă resursele de care are nevoie o organizație pentru a-şi desfăşura activitatea zilnică

- **Pasive:** obligațiile economice ale entității față de persoanele care nu sunt proprietare.
  - **Capital social**
  - **Rezerve**
  - **Rezultat reportat (profit reinvestit)**
  - **Datorii curente (pasive curente) - sub 12 luni**
  - **Datorii pe termen lung (pasive pe termen lung)**

Ecuațiile fundamentale ale contabilității:

- Bilanțul contabil unde sunt listate activele, pasivele şi acțiunile patronului:

ACTIVE = PASIVE + ACȚIUNI.

- Cheia raportului de venit şi se numeşte ecuația de venit:

VENIT – CHELTUIELI = VENIT NET.

Utilitatea managerială a bilanțului: reflectă valoarea contabilă a organizației; permite analiza capitalului circulant; permite managementul debitorilor, creditorilor, stocurilor, numerarului.

Limite: Indică **valoarea contabilă** a unei organizații, şi nu **valoarea reală (de piață).** Nu sunt specificate câteva elemente foarte importante: valoarea personalului, numele de marcă, bonitatea companiei.

CAPITOLUL 3: PLANIFICAREA, MONITORIZAREA ŞI CONTROLUL PERFORMANȚELOR FINANCIARE

Scopul acestui capitol este de a furniza managerilor de IMM-uri informații despre planificarea, monitorizarea şi controlul performanțelor financiare, prin posibilitatea de a utiliza bugetele ca instrumente de planificare, monitorizare şi control al performanțelor şi de a ține sub control costurile interne.

Obiective de învățare:

- *Bugetul – instrument de planificare, monitorizare şi control al performanțelor*
- *Comunicarea şi armonizarea intereselor*
- *Controlul costurilor*

BUGETUL

Bugetul este un plan exprimat în termeni băneşti, pregătit şi aprobat înaintea unei perioade definite de timp. Prin buget se indică:

- **Venitul prevăzut a fi generat şi/sau costurile care vor fi ocazionate în timpul respectivei perioade***, precum şi*
- **Capitalul angajat necesar pentru a realiza un obiectiv dat.**

Bugetul este un instrument util în mai multe domenii de utilizare:

- Planificare
- Previziune
- Alocarea resurselor
- Măsurarea performanțelor
- Control

Avantaje:

- Asigură coordonarea tuturor funcțiilor organizației
- Indică parametrii pe care firma trebuie să-i realizeze
- Asigură informații necesare fundamentării acțiunii viitoare
- Permite compararea rezultatelor cu obiectivele propuse
- Permite anticiparea unor greutăți putându-se lua măsuri de corecție din timp.

Dezavantaje:

- Riscul de a se “bloca” activitatea firmei pe un singur plan de acțiune
- Reacția negativă a salariaților, dacă obiectivele sunt nerealiste
- Pericolul pierderii controlului asupra costurilor (“jocuri bugetare”).

Astfel, bugetul este un instrument de evaluare a performanțelor financiare ale activității manageriale, dar în acelaşi timp şi un instrument de motivare a personalului!

Etapele de elaborare a unui buget:

- Definirea obiectivelor
- Identificarea nivelului de activitate
- Estimarea resurselor
- Consolidarea
- Aprobarea

Execuția bugetară înseamnă:

- Compararea veniturilor şi cheltuielilor realizate cu nivelurile planificate;
- Identificarea şi interpretarea variațiilor;
- Corectarea abaterilor / deviațiilor.

Elementul de bază pentru bugetare este COSTUL. Termenul de cost este legat de valoarea monetară a resurselor utilizate în producerea de bunuri sau servicii. Cunoaşterea costurilor implică:

- definirea şi utilizarea unor proceduri de stabilire a costurilor
- Determinarea costurilor pe departamente, activități, produse, zone geografice, perioade;
- Compararea costurilor din diferite perioade, a costurilor estimate, a costurilor diferitelor alternative
- Controlarea operațiunilor prezente şi viitoare ale unei companii.

Costurile se pot clasifica în:

- *Directe / indirecte*
- *Variabile / fixe*

Costurile stau la baza a două metode de analiză necesare pentru luarea deciziilor:

- **Metoda costurilor marginale (contribuției)**
  - Tratează costurile marginale diferențiind costurile fixe de cele variabile
  - Se bazează pe înțelegerea şi calculul contribuției
  - Contribuția este soldul care rămâne după scăderea costurilor variabile din suma obținută din vânzări.
- **Analiza pragului de rentabilitate**
  - **Este o metodă simplă de a ilustra relația dintre** costuri, volumul ieşirilor şi profit

Prin analiza costurilor se pot lua decizii, cum ar fi de exemplu în următoarele situații:

- Estimarea profitabilității şi viabilității unei linii de producție / serviciu / departament
- Realizarea unui produs sau serviciu în cadrul organizației sau achiziționarea lui din altă parte
- Utilizarea resurselor deficitare
- Impactul costurilor asupra stabilirii prețurilor.

CAPITOLUL 4: ELEMENTE ANALITICE DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚELOR FINANCIARE

Oferă căi de interpretare şi comparare a rezultatelor financiare şi posibilitatea de a stabili obiectivele de performanță ale activității sau sarcinile concrete şi eşalonate.

Evaluarea performanțelor presupune o serie de activități de analiză, planificare şi decizie. Mai multe grupuri de interes vor să aibă informații despre performanțele unei întreprinderi;

- *Echipa de conducere*
- *Investitorii (acționari care investesc capital)*
- *Autoritățile fiscale*
- *Băncile şi alți creditori*

- *Clienții*
- *Angajații.*

Obiective de învățare:

- *Metode de analiză financiară în vederea evaluării performanțelor unei organizații*
- *Analiza eficienței şi eficacității activităților.*

EVALUAREA PERFORMANȚELOR

Evaluarea performanțelor începe cu analiza diagnostic, prin care managerul încearcă să răspundă la câteva întrebări:

- *Care sunt rezultatele întreprinderii?*
- *Sunt satisfăcătoare aceste rezultate?*
- *Cum au fost obținute?*
- *Care este nivelul performanțelor realizate comparativ cu cele previzionate?*
- *Ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor?*
- *Măsuri concrete pe termen lung şi mediu.*

Se spune ca „*Un conducător eficient consacră 50% din timpul său problemelor de diagnosticare a activității*.” (Peter Druker). Iar acest lucru este necesar deoarece „*Efectuarea unor analize este motivată nu numai în situația în care firma are dificultăți, ci şi atunci când se doreşte îmbunătățirea rezultatelor obținute*.” (Jean Pierre Thibaut)

Evaluarea performanțelor se poate face prin:

1. **Indicatori de performanță**
2. **Analiza stării de sănătate**
3. **Analiza capacității de dezvoltare**

1. Indicatorii de performanță oferă:

- Căi de interpretare şi comparare a rezultatelor financiare
- Posibilitatea de a stabili obiectivele de performanță ale activității sau sarcinile concrete şi eşalonate.

Indicatorii de performanță se definesc cu ajutorul unor standarde de performanță:

- Performanțele din trecut
- Performanțele concurenților
- Cerințele şi exigențele clienților şi consumatorilor.

Câțiva indicatorii de performanță recomandați pentru a fi utilizați:

A. Profitabilitatea

- ***Rentabilitatea capitalului angajat***
- ***Rentabilitatea capitalului social***
- ***Rentabilitatea vânzărilor***

B. Lichiditatea

- ***Fluxul de lichidități din activitatea de bază***
- ***Lichiditatea curentă***
- ***Lichiditatea rapidă***
- ***Lichidități ce pot fi investite pentru creşterea pe termen lung a companiei***

C. Control operațional

- ***Rentabilitatea activelor***
- ***Rentabilitatea vânzărilor***
- ***Rentabilitatea capitalului angajat***
- ***Viteza de rotație stocuri, debite, credite***
- ***Controlul costurilor***

D. Structura capitalului

- ***Gradul de îndatorare*** - defineşte măsura în care veniturile pot să scadă, fără ca această scădere să determine probleme financiare pentru întreprindere
- ***Lichidități cheltuite*** - capacitatea întreprinderii de a face față datoriilor pe termen scurt pe baza disponibilităților băneşti
- ***Lichiditatea curentă*** - capacitatea întreprinderii de a-şi rambursa datoriile pe termen scurt din valorificarea activelor curente
- ***Lichiditatea rapidă*** - capacitatea întreprinderii de a face față datoriilor pe termen scurt pe baza activelor uşor transformabile în lichidități (fără stocuri)

Se pot utiliza şi o serie de indicatorii de performanță non – financiari, cum ar fi:

- *Satisfacția clienților*
- *Imaginea companiei*
- *Calitatea produselor*
- *Segmentul de clienți*
- *Poziția pe piață*

2. Analiza stării de sănătate – se referă la controlul şi optimizarea capitalului circulant, prin evaluarea a doi indicatori:

- ***Lichiditatea*** - capacitatea organizației de a achita angajamentele şi a plăti datoriile
- ***Solvabilitatea*** - capacitatea organizației de a plăti datoriile / obligațiile financiare în cadrul unui termen de plată dat şi de a-şi continua ciclul de producție***.***

3. Analiza capacității de dezvoltare – ia în considerare evaluarea următorilor indicatori:

- ***Rata de creştere a cifrei de afaceri***
- ***Pragul de rentabilitate:*** **analiza pragului de rentabilitate este răspunsul la o serie de probleme care trebuie rezolvate de managerii din orice firmă:**
  - *Care este nivelul minim de producție pentru a asigura o profit .*
  - *Care este nivelul minim de utilizare a capacităților de producție, pentru a împiedica pierderile.*
  - *Care sunt costurile maxime de producție pentru a împiedica pierderile.*
  - *La ce volum de producție societatea atinge un profit maxim.*

Analiza pragului de rentabilitate este o metodă de calcul pentru determinarea ratei la care activitatea este în echilibru – nu există nici profit şi nici pierderi. Aceasta trebuie să ne ducă la punctul în care valoarea resurselor consumate este egală cu valoarea rezultatelor. Acest nivel al activității este denumit punct critic de rentabilitate.

- ***Efectul de pârghie şi nivelul efectului de pârghie***
- ***Creşterea şi rentabilitatea activelor***

- ***Structura cifrei de afaceri pe categoriile de clienți***
- ***Structura cifrei de afaceri pe stadii ale ciclului de viață al produselor***
- ***Structura cifrei de afaceri şi sezonalitatea***
- ***"Pendularea" între rentabilitate şi risc.***

Activitate:

Care sunt indicatorii financiari şi non-financiari de evaluare a performanței folosiți în organizația Dvs. ?

EFICIENȚA ŞI EFICACITATEA

Cei doi termeni de mai sus se folosesc adesea ca sinonime, deşi au înțeles diferit, respectiv:

- ***Eficiența***: obținerea de rezultate maxime cu costuri minime
- ***Eficacitatea***: atingerea obiectivelor propuse

ROLUL COMUNICĂRII

Evaluarea performanțelor este de interes pentru diferite grupuri, de aceea managerul trebuie să poată comunica în mod adecvat cu acestea, pentru:

- ***Prezentarea obiectivelor***
- ***Evaluarea rezultatelor***
- ***Identificarea cauzelor***
- ***Acordarea de feedback***

BIBLIOGRAFIE

Băcanu B., *Management strategic*, Editura Teora, Bucureşti, 1997

Baron T., Anghelache, C., Țițan, E., *Statistică*, Ed. Economică, Bucureşti, 1996

Ciobanu I., *Management strategic*, Ed. Polirom, Iaşi, 1998

Dragotă V.; Ciobanu A., Obreja L.; Dragotă M., *Management financiar*, vol.I şi II, Ed. Economică, Bucureşti, 2003

Bistriceanu Gh. D., Adochiței M. N., Negrea E., *Finanțele Agenților Economici* (1995). Editura Didactică şi Pedagogică, R.A. Bucureşti

Georgescu N., Robu V., *Analiza Economico-Financiară*, Editura ASE, Bucureşti 2001

Nedelea Şt., *Competitivitate şi Costuri,* Editura ASE, Bucureşti 2003

Niculescu M., *Diagnostic global strategic*, Ed. Economică, Bucureşti, 1997

Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Ed. Economică, 1997

Feleagă N., Ionaşcu I., *Tratat de Contabilitate Financiară*, Editura Economică, Bucureşti, 1998

Stănescu C., Işfănescu A., Băicuş A., *Analiza Economico - Financiară a Întreprinderii*, Editura Economică, Bucureşti, 1996

Stancu I., *Finanțe,* Editura Economică, Bucureşti, 2002