

Capitolul VIII

Gestiunea financiară

- 8.1. Sistemul financiar al întreprinderii
 - 8.1.1. Resursele și relațiile financiare ale întreprinderii
 - 8.1.2. Fluxurile întreprinderii
- 8.2. Costurile, pragul de rentabilitate și marja de contribuție
- 8.3. Bugetul întreprinderii
 - 8.3.1. Ce este un buget?
 - 8.3.2. Procesul bugetar
- 8.4. Planul financiar. Sistemul de indicatori economico-financiar
 - 8.4.1. Previziunea contului de profit și pierderi
 - 8.4.2. Previziunea fluxurilor de numerar

8.1. Sistemul financiar al întreprinderii

8.1.1. Resursele și relațiile financiare ale întreprinderii

Înființarea unei întreprinderi, indiferent de mărimea, tipul de proprietate și forma de organizare, este legată de determinarea resurselor necesare lansării afacerii și de constituirea capitalului acesteia.

În derularea unei afaceri vor fi folosite următoarele tipuri de resurse:

- *resurse materiale*: clădiri, terenuri, mijloace de transport, birotică, utilaje și echipamente, materii prime etc.;
- *servicii de la terți*: energie, apă și canalizare, telecomunicații etc.;
- *resurse financiare*: bani ai fondatorilor, bani obținuți din derularea viitoarei afaceri, bani de la bănci;
- *resurse umane*: personal angajat, colaboratori etc.;
- *alte resurse*: informații din mediul intern și extern al întreprinderii.

Din momentul înființării și începerii activității, întreprinderea stabilește rela-

Capitolul VIII. Competențe:

- ▶ *înțelegerea rolului funcției financiare pentru afacere;*
- ▶ *stabilirea rolului sistemului financiar al afacerii;*
- ▶ *analiza mediului financiar al afacerii;*
- ▶ *determinarea fluxurilor financiare ale întreprinderii;*
- ▶ *definirea managementului financiar al afacerii;*

ții comerciale cu diferite persoane juridice sau fizice, actori ai piețelor în care se schimbă bunuri și servicii, cum ar fi:

- *furnizori*, care sunt întâlniți pe piețele de materii prime și servicii;
- *clienți*, care acționează pe piețele de produse și servicii;
- *salariați și manageri*, care intră în relația cerere-ofertă pe piața muncii;
- *acționari, asociați, creditori*, cu care întreprinderea interacționează pe piețele financiare.

Aceste relații comerciale presupun dezvoltarea fluxurilor de bunuri materiale și nemateriale, precum și a fluxurilor financiare, care, de cele mai multe ori, au rolul de a stinge angajamente generate de fluxurile materiale.

- ▶ *analiza structurii resurselor financiare pentru afacere;*
- ▶ *cunoașterea procesului financiar și a etapelor lui;*
- ▶ *definirea costurilor și a cheltuielilor;*
- ▶ *definirea costurilor variabile și a celor fixe;*
- ▶ *calcularea pragului de rentabilitate;*
- ▶ *elaborarea contului de profit și de pierderi;*
- ▶ *elaborarea fluxului de numerar;*
- ▶ *calcularea indicatorilor economico-financiarilor ai afacerii.*

Relațiile financiare reprezintă relații bănești de repartitie și alocare a resurselor conform priorităților și obiectivelor planificate, prevederilor contractuale, raportându-se la oportunitățile și restricțiile mediului financiar în care întreprinderea își desfășoară activitatea. O bună activitate financiară influențează, pe de o parte,

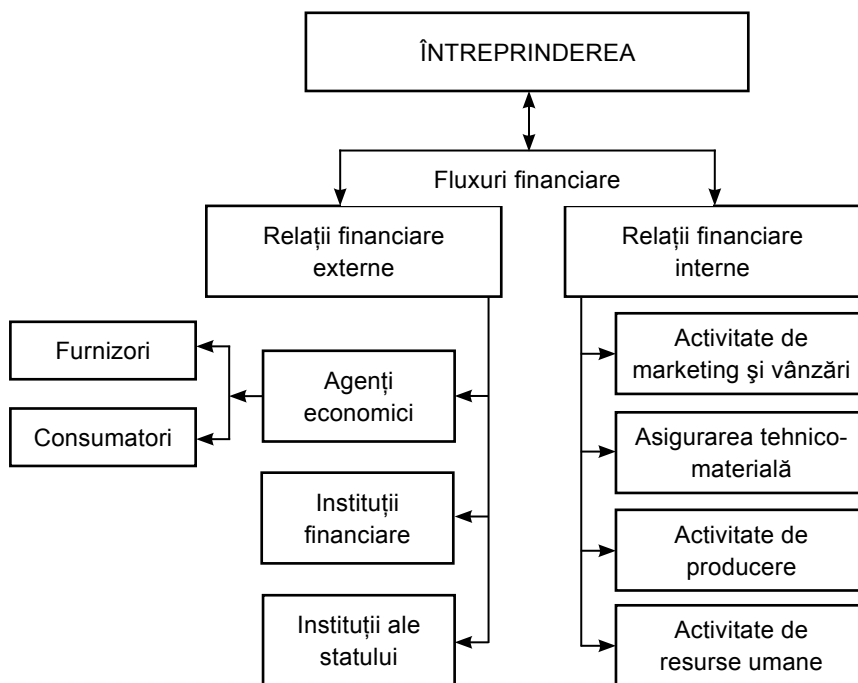


Figura 8.1. Fluxurile financiare ale întreprinderii

rezultatele economice și financiare ale întreprinderii, iar pe de altă parte, **relațiile** întreprinderii cu băncile, organele fiscale ale statului, partenerii de afaceri, proprietarii și angajații ei. Relațiile întreprinderii cu terții se desfășoară pe bază de contract, iar raporturile cu statul – numai în temeiul prevederilor legilor adoptate. Orice relație de schimb implică două transferuri: transfer de bunuri și servicii contra transfer de mijloace bănești. Schimburile dintre agenții economici se fac pe bază de monedă, dând naștere **relațiilor financiare externe**.

Combinarea rațională a factorilor de producere achiziționați din exteriorul întreprinderii în scopul transformării stocurilor de valori materiale în produs finit, conform prevederilor contractuale și cerințelor înscrise în documentația de execuție și în standardele de calitate, dă naștere **relațiilor financiare interne (operaționale) din cadrul întreprinderii**.

Mediul financiar al întreprinderii reprezintă totalitatea relațiilor financiare ale întreprinderii care apar în momentul utilizării și câștigării banilor, precum și toate formele pe care banii le pot lua în procesul circulației lor (bani – resurse materiale – produse în curs de execuție – produse finite – creanțe – bani).

Finanțele întreprinderii reprezintă veriga primară, de bază, a întregului sistem financiar, această afirmație bazându-se pe faptul că majoritatea fondurilor bănești ce se formează la diferite niveluri își au izvorul în veniturile create în cadrul întreprinderilor, celulele de bază ale economiei naționale.

Activitatea economico-financiară a unei întreprinderi nu poate fi concepută în afara mediului în care funcționează și evoluează; din acest mediu întreprinderea își colectează resursele și tot în cadrul lui efectuează plăți, restituiri de fonduri etc. (figura 8.2).

Fenomenul financiar al întreprinderii se naște din relațiile pe care ea le are cu piața factorilor de producție, piața consumatorilor, piața capitalurilor și cu statul, ca autoritate publică. Acest fenomen este urmărit de fiecare întreprindere care își dorește derularea unei activități în condiții de rentabilitate.

8.1.2. Fluxurile întreprinderii

Cantitatea de bunuri și mijloace bănești transferate într-o anumită perioadă de timp se numește flux, iar cantitatea de bunuri și mijloace bănești existente într-o întreprindere la o anumită dată reprezintă stocul. Fluxurile pot fi de intrare și de ieșire, iar între aceste două categorii trebuie să existe o stare de echilibru, de care depinde capacitatea de plată a întreprinderii. Dezechilibrele, în orice parte s-ar manifesta, dovedesc o proastă gestionare a patrimoniului și a surselor de finanțare ale întreprinderii.

Fluxurile financiare ale întreprinderii, în funcție de activitate, formează următoarele cicluri:

- ciclul de exploatare, care reflectă mijloacele bănești (resursele financiare) utilizate în activitatea curentă de exploatare;
- ciclul de investiții, care reflectă operațiile financiare privind vânzarea activelor pe termen lung ușor negociabile, procurarea activelor pe termen lung, acordarea de împrumuturi;

- ciclul de finanțare, care reflectă operațiunile financiare privind împrumuturile primite și rambursarea lor, vânzarea de acțiuni și răscumpărarea lor, plata dividendelor.

Circuitul financiar reprezintă totalitatea operațiilor ce au loc între momentul transformării monedei (lichidităților proprii sau împrumutate) în bunuri și servicii până la momentul în care moneda alocată este recuperată.

Funcția financiară, find integrată în cea de conducere generală, vizează activități privind planificarea, repartizarea, evidența, controlul și modul de gestionare a resurselor întreprinderii, presupune tratarea informațiilor, informarea corectă și sistematică privind potențialul de producție și desfacere al întreprinderii și resursele financiare mobilizate, acordarea de asistență celorlalte activități funcționale. Studiarea sistemică a relațiilor dintre subsistemele întreprinderii permite identificarea fluxurilor financiare și informaționale ale acesteia. De exemplu, pentru a stabili programul de producere, este necesară informația privind vânzările așteptate. Iar pentru a determina volumul vânzărilor preconizate, este necesară informația privind politica de gestiune a stocurilor de producție finită.

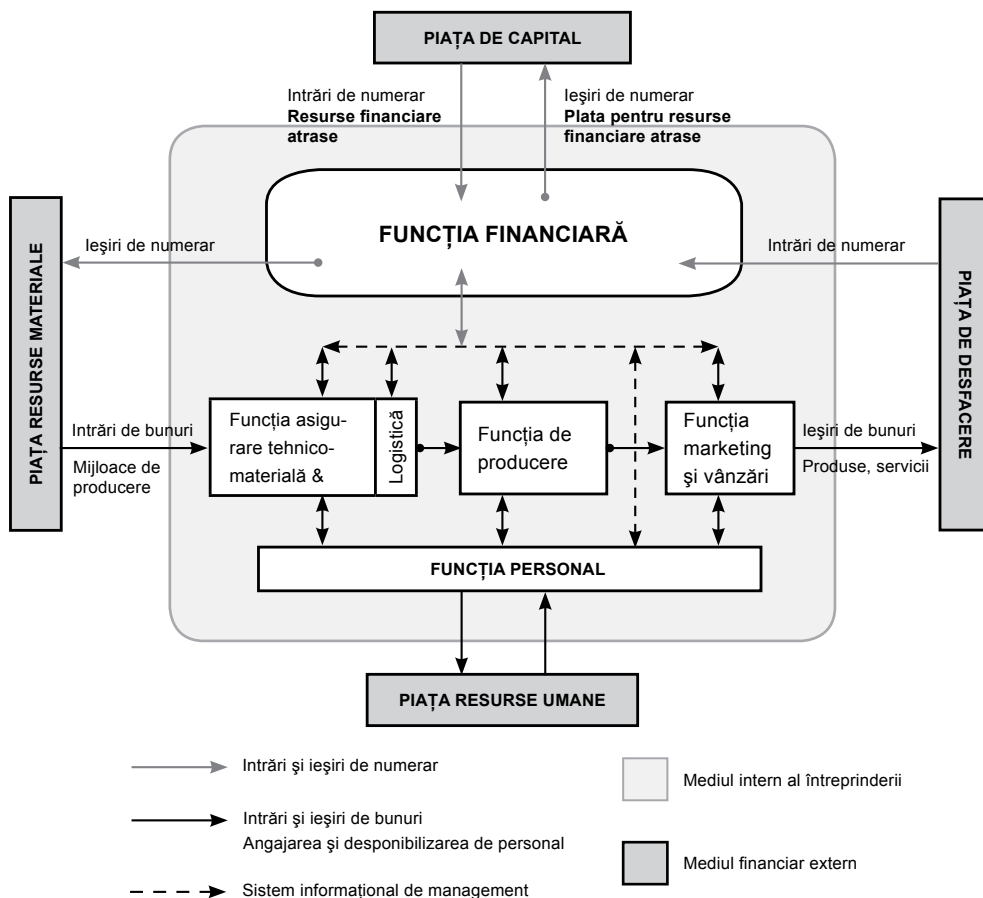


Figura 8.2. Mediul financiar al întreprinderii

Funcția financiară, prin capacitatea sa de reflectare a tuturor fenomenelor, evenimentelor și modificărilor ce au loc în mediul financiar al întreprinderii, precum și prin modul de exprimare valorică a acțiunilor sale, realizează sintetizarea tuturor aspectelor, evaluarea eforturilor și aprecierea consecințelor activității și deciziilor luate de managementul întreprinderii. De aceea în cadrul întreprinderilor mici nu există departamente financiare independente, care să se ocupe nemijlocit de aspectele financiare. În micile întreprinderi managerul sau proprietarul este cel care realizează responsabilitățile funcției financiare a întreprinderii. În cadrul întreprinderilor mici, derularea eficientă a afacerii depinde în mod direct de gradul de calificare, competență și profesionalism al proprietarului și managerului companiei privind realizarea funcției financiare. Realitatea dovedește tendința managerilor de a se concentra asupra compartimentelor tehnice de producere, subestimând rolul funcției financiare.

În cadrul întreprinderilor mici, diviziunea muncii între funcțiile gestiunii este relativ limitată, din această cauză funcția financiară este cel mai adesea încredințată unui responsabil polivalent. Acesta poate fi proprietarul-conducător, în cazul în care el se ocupă personal de gestiune sau administrare. Acest responsabil poate fi, de asemenea, contabilul-șef, în cazul în care proprietarul-conducător este orientat mai mult spre producție sau spre vânzări. Relațiile organizatorice pot părea simple, dar sub rezerva respectării condițiilor minime de competență și de rigurozitate, ele sunt adesea suficiente și pot fi adaptate pentru a răspunde cerințelor micilor întreprinderi, ale căror probleme financiare vizează îndeosebi controlul dinamicii resurselor financiare, finanțarea activității operaționale, investițiile și finanțarea pe termen mediu și lung a activității întreprinderii.

Realizarea obiectivului de bază al funcției financiare este determinată de stabilirea unui sistem financiar integrat, care va asigura managementul resurselor și relațiilor financiare ale întreprinderii.

Sistemul financiar reprezintă un sistem de organizare, planificare, control și evaluare a *relațiilor și resurselor financiare*, care se stabilește din momentul fondării întreprinderii.

Funcționalitatea sistemului financiar este asigurată de cinci elemente, care se află într-o interdependență continuă pe tot parcursul afacerii:

1) **metodele financiare**, care reprezintă modalitățile de acțiune a relațiilor financiare asupra procesului economic și financiar al afacerii. Metodele financiare cuprind metode de prognozare, control și evaluare a activității întreprinderii, de exemplu investirea, creditarea, autofinanțarea, impozitarea, operațiile de transfer, leasingul, factoringul etc.;

2) **pârghiile financiare**, care reprezintă instrumente de natură economică sau financiară cu ajutorul cărora întreprinderea acționează asupra realizării relațiilor financiare. Pârghiile financiare sunt venitul, costul, profitul, decontările de amortisment, sancțiunile financiare, prețurile, plata de arendă, dividendele, procentul la profit, formele de decontări, tipurile de credit etc.;

3) **asigurarea cu acte de drept și normative**, care presupune existența unui cadru reglementativ cu privire la organizarea și efectuarea operațiilor economice.

Reglementările de acest fel au ca scop asigurarea unui cadru unitar de ordin tehnic, normativ și legal obligatoriu pentru toți participanții implicați în derularea afacerii. Cadrul juridic include: 1) legile organice și ordinare; 2) decretul prezidențial; 3) hotărârile Guvernului; 4) dispozițiile și ordinele ministerelor; 5) statutele persoanelor juridice;

4) **cadrul instituțional**, care reprezintă componenta mediului financiar implicată în modul cel mai direct în activitatea financiară a întreprinderii, îndeplinind atribuții de verificare și control extern al operațiilor economice desfășurate în cadrul afacerii, începând și încheind cu controlul executării acestora. Cadrul instituțional cuprinde totalitatea instituțiilor care au drept de control, verificare, audit etc. asupra activității întreprinderii: Centrul pentru Combaterea Crimelor Economice și Corupției, Inspectoratul Fiscal de Stat, Fondul Social etc., care urmăresc și verifică modul de fundamentare și plată la timp a impozitelor, taxelor și altor obligații, respectarea normelor de întocmire a rapoartelor financiare și verificarea de fond a activității economico-financiare;

5) **asigurarea cu informație**. Întreprinderea își determină nevoile informaționale pornind de la relațiile conceptuale care apar în momentul săvârșirii fenomenului financiar și din relațiile cu mediul intern și extern al viitoarei afaceri. Aceste informații cu caracter tehnic, economic, financiar sunt accesate din diferite surse informaționale – anuare statistice, buletine trimestriale, informații bancare, documentație tehnică și tehnologică, rapoarte financiare etc. Sistemul informațional financiar al întreprinderii cuprinde totalitatea informațiilor care reflectă repartizarea și utilizarea resurselor financiare. Informația generalizată și formatată în tablouri financiare este prezentată într-o formă documentată, care se numește **plan financiar și bugete de realizare a acestui plan**. Planul financiar prevede indicatori cantitativi și valorici care reflectă totalitatea fenomenelor, proceselor și relațiilor ce vor avea loc în viitoarea afacere, cum ar fi:

- structura și valoarea resurselor financiare;
- valoarea și structura vânzărilor;
- valoarea și structura costurilor de producere și de vânzare;
- tipurile de impozite și valorile lor;
- valoarea profiturilor generate la diferite etape ale activității întreprinderii;
- valoarea fluxurilor de intrare și de ieșire;
- valoarea bunurilor patrimoniale și a capitalurilor.

În sistemul financiar al întreprinderii **funcția financiară** are un rol operațional, un rol funcțional și unul politic.

- *Rolul operațional* implică luarea deciziilor cu privire la colectarea capitalurilor, cuprinzând încasarea creanțelor și plata furnizorilor, gestiunea mijloacelor bănești și negocierea creditelor bancare.
- *Rolul funcțional* constă în procesarea informațiilor necesare managementului și acordarea de asistență celorlalte activități funcționale ale întreprinderii.
- *Rolul politic* constă în integrarea constrângerilor și a restricțiilor externe care influențează activitatea întreprinderii.

Managementul financiar al afacerii reprezintă:

- legătura dintre managementul general al afacerii și finanțele întreprinderii;
- administrarea eficientă a finanțelor întreprinderii în concordanță cu obiectivele și strategiile generale ale afacerii.

Rolul finanțelor întreprinderii este legat de argumentarea diferitelor variante de decizii de investire și finanțare, asigurarea utilizării eficiente a resurselor întreprinderii, determinarea exactă a necesarului de resurse materiale și financiare și procurarea lor la prețul cel mai bun etc.

Pentru a lua o decizie potrivită și a o aplica eficient, managerul – la etapa de planificare a afacerii – trebuie să răspundă la un șir de întrebări, cum ar fi:

- Care este scopul obiectivului stabilit?
- De ce mijloace este nevoie pentru a realiza obiectivul stabilit?
- Care dintre alternative oferă cea mai bună cale pentru atingerea obiectivului stabilit și este mai viabilă?
- Ce acțiuni trebuie întreprinse în baza variantei selectate?
- Va fi atins obiectivul stabilit? Dacă da, se încep lucrările de realizare a planului financiar stabilit, dacă nu, se revăd obiectivele stabilite sau se caută noi alternative.

La etapa inițierii și derulării afacerii managementul financiar vizează organizarea procesului de previziune al viitoarei activități, care se realizează prin:

- elaborarea planului financiar al întreprinderii;
- întocmirea sistemului de bugetare a activității.

Rolul managementului financiar este de a crea un sistem de raportări interne adaptate la cerințele echipei manageriale, care va asigura optimizarea, compararea, urmărirea și controlul performanțelor economice și financiare ale întreprinderii. Acest sistem cuprinde două mari componente:

- planificarea financiară și bugetarea activității întreprinderii;
- analiza economico-financiară și diagnosticul financiar al întreprinderii.

Procesul de stabilire a sistemului de management financiar al afacerii pentru o întreprindere nou-creată poate fi divizat în două etape:

1. **La etapa de demarare a afacerii, funcția financiară** are ca scop organizarea procesului de planificare a activității întreprinderii prin:

- a) elaborarea unui plan financiar, parte componentă a planului de afaceri al întreprinderii, care va previziona ansamblul de relații și resurse financiare necesare întreprinderii pe termen lung;
- b) elaborarea bugetului general și stabilirea sistemului de bugetare a activității întreprinderii și a ariilor de responsabilitate, care va previziona ansamblul de relații și resurse financiare necesare pe termen scurt. Bugetul general este parte integrantă a planului financiar al întreprinderii și are menirea să prevadă resursele financiare ale întreprinderii anual și lunar.

2. **La etapa de începere a activității operaționale, funcția financiară** are drept scop:

- a) organizarea gestiunii resurselor și relațiilor financiare – procesul de evidență și înregistrare a operațiilor economice;

b) organizarea procesului de analiză a activităților funcționale ale întreprinderii în conformitate cu planul financiar și bugetele stabilite în cadrul bugetului general.

În procesul de comunicare și relaționare cu mediul intern și extern al întreprinderii, proprietarii și managerii de întreprinderi mici trebuie să poată citi și înțelege informația prezentată în planul financiar, în bugete, în situațiile financiare planificate, pentru a fi convingători în decizii și înțeleși de specialiștii întreprinderii, furnizori, bănci, instituțiile statale.

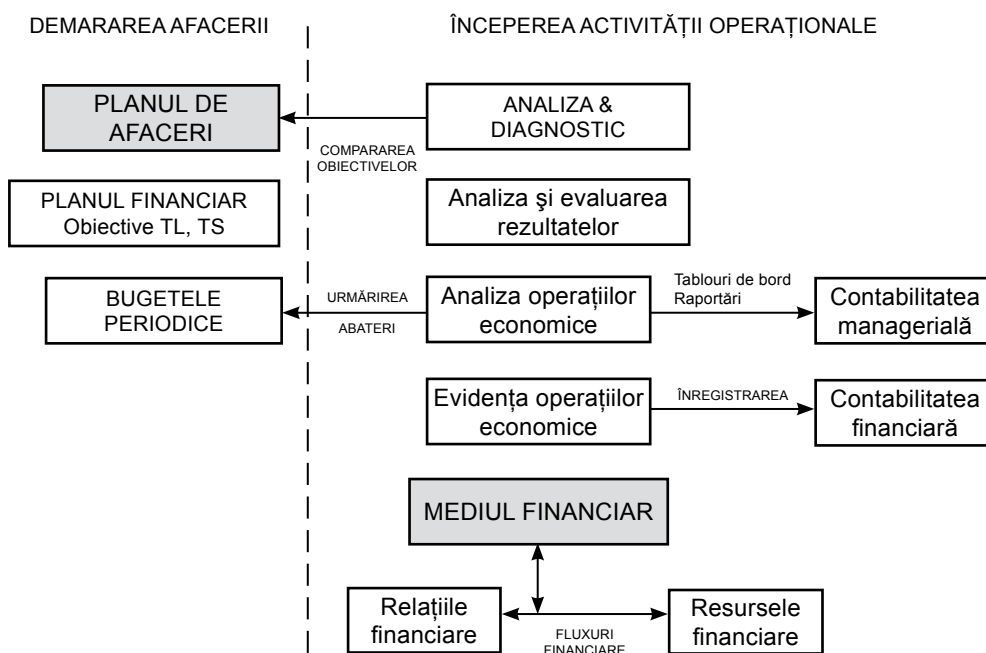


Figura 8.3. Procesul de management al sistemului financiar al întreprinderii

Mijloacele financiare destinate acoperirii nevoilor financiare sunt de natură:

1) **internă:**

- autofinanțarea – resursele financiare proprii ale fondatorilor, iar odată cu începerea activității operaționale – profitul nerepartizat al întreprinderii și fondul de amortizare;

2) **externă:**

- împrumuturi bancare;
- credite comerciale;
- subvenții (finanțări din partea statului, acordate pe baza unei fundamentări riguroase a planului de investiții).

Scopul oricărui proprietar sau manager al unei întreprinderi mici este de a realiza un management eficient al resurselor investite în afacere. Aceasta implică, pe lângă intuiție, cunoașterea numeroaselor aspecte de management privind procesul de transformare a resurselor în ieșiri de bunuri și intrări de numerar, suficiente pentru a asigura dezvoltarea continuă a afacerii.

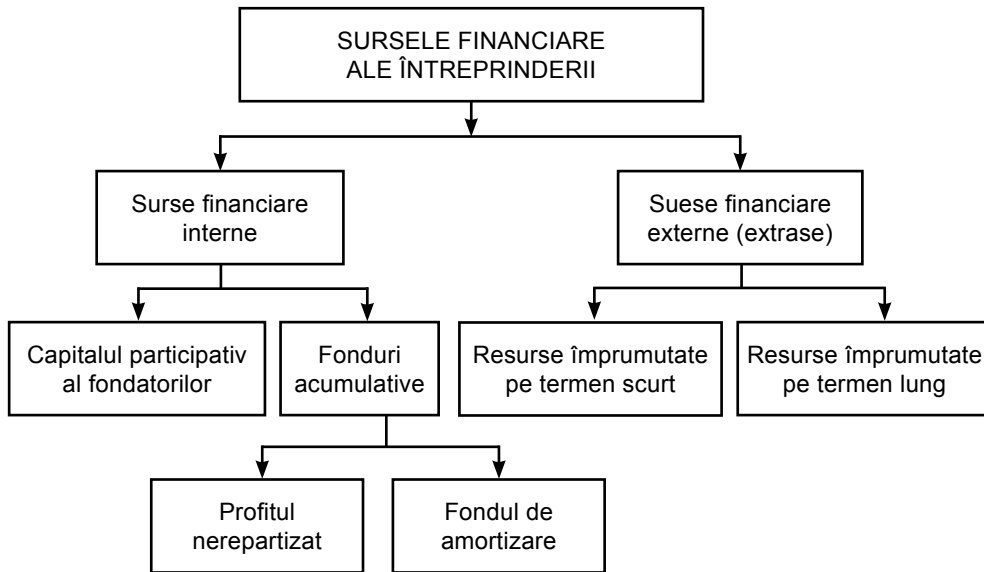


Figura 8.4. Structura resurselor financiare ale întreprinderii

Pentru a evita blocajul financiar al activității întreprinderii, managerul trebuie să cunoască cum se determină:

- necesitățile de finanțare;
- nivelul de finanțare internă;
- necesarul de finanțare externă;
- momentul potrivit pentru operarea de împrumuturi.

Realizarea obiectivului de bază al funcției financiare este determinată de aplicarea sistemului de evidență și management financiar al activităților funcționale ale întreprinderii, conform cadrului legal și actelor normative ale Republicii Moldova și necesităților manageriale interne, care va asigura:

- a) evitarea risipei de resurse și flexibilitatea financiară;
- b) implementarea mecanismului de aplicare și apreciere a performanțelor financiare;
- c) menținerea solvabilității și autonomiei financiare;
- d) maximizarea valorii financiare a întreprinderii.

Flexibilitatea financiară caracterizează capacitatea întreprinderii de a se adapta la schimbările neașteptate care pot surveni în mediul comercial, financiar sau tehnologic al întreprinderii.

Performanțele financiare reprezintă un sistem de comparare, urmărire și analiză economico-financiară a obiectivelor stabilite pe termen scurt și pe termen lung. Managementul financiar trebuie să supravegheze asupra menținerii performanțelor întreprinderii la un nivel satisfăcător. Atingerea și menținerea unui anumit nivel al rezultatelor reflectă, pe de o parte, o constrângere majoră suportată de întreprindere și, pe de alta, alegerea deliberată a proprietarilor și a conducătorilor săi.

Solvabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile de plată la scadență. Capacitatea de plată exprimă mijloacele bănești disponibile la un anumit moment în vederea acoperirii obligațiilor scadente pentru același interval de timp.

Autonomia financiară semnifică menținerea echilibrului financiar între capitalurile proprii și cele împrumutate pe termen scurt și pe termen lung. Echilibrul financiar trebuie înțeles ca un ansamblu de corelații care se formează în procesul de rotație a capitalului întreprinderii.

Maximizarea valorii întreprinderii implică angajarea patrimoniului întreprinderii în proiecte de investiții, care să-l valorifice grație rentabilității lor viitoare. Maximizarea valorii întreprinderii este dependentă de nivelul performanțelor asigurate și de stăpânirea riscului de faliment și a riscurilor financiare în general.

Funcția financiară în cadrul întreprinderii realizează procesul de identificare, cuantificare, analiză, prelucrare, interpretare și transmitere către management a informațiilor financiare și nonfinanciare, pentru realizarea funcțiilor de planificare, evaluare și control în cadrul întreprinderii și pentru asigurarea utilizării și evidenței corespunzătoare a resurselor acesteia.

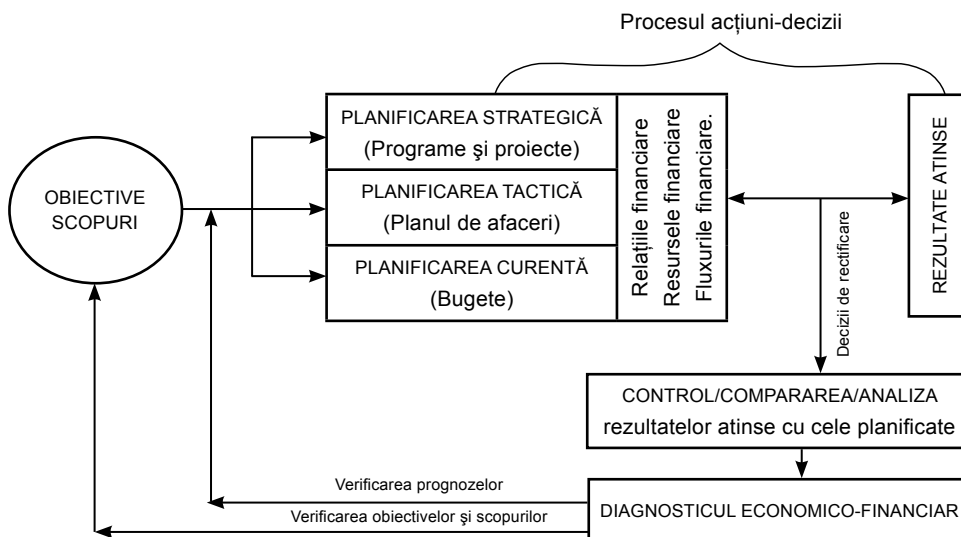


Figura 8.5. Mecanismul derulării procesului de management financiar în contextul managementului general al activității întreprinderii

Planificarea strategică vizează dezvoltarea și consolidarea afacerii pe termen lung și are ca obiective fundamentale creșterea cifrei de afaceri prin realizarea programelor și proiectelor investiționale previzionate și promovarea întreprinderii pe piața-țintă.

Pe baza acestor obiective strategice se elaborează diverse „scenarii de acțiune”, apoi se determină necesarul de finanțare și se identifică structura optimă de finanțare, informații care stau la baza planului de afaceri managerial.

Managementul curent al afacerii urmărește constant maximizarea vânzărilor și a profitabilității afacerii.

Pentru maximizarea vânzărilor trebuie identificate principalele coordonate comerciale ale afacerii: gama de produse și servicii, piața-țintă, clienții vizați, avantajele concurențiale, nivelul prețurilor și al tarifelor, planul de marketing.

Pentru maximizarea profitului trebuie analizate și optimizate toate costurile activităților din interiorul și exteriorul întreprinderii: costuri ale activității de aprovizionare, depozitare, distribuție și desfacere, ale activității de producere, de marketing, de publicitate, ale activității administrative etc.

Performanțele financiare ale afacerii sunt influențate de obiectivele și de politicile anuale ale întreprinderii, și anume: politici de acordare a creditelor comerciale (credite – client și credite – furnizor), politici de acordare a discounturilor și de fidelizare a clienților, politici de stocare și de evaluare a costurilor, politici de amortizare, politici de finanțare.

Pentru dezvoltarea echilibrată a afacerii, managerii și proprietarii afacerii trebuie să înțeleagă și să armonizeze toate aceste obiective, politici și strategii manageriale ale întreprinderii.

Realitatea demonstrează tendința managerilor de a se concentra asupra părții tehnice și practice a procesului de producție, subestimând managementul financiar, precum și aspectele contabile ale proceselor pe care le direcționează.

Aceste constatări sunt relevante îndeosebi pentru managerii întreprinderilor mici și mijlocii, întrucât aici, de obicei, nu există departamente financiare independente, care să aibă în sarcină activități specifice legate de aspectele financiare. În aceste întreprinderi managerul trebuie să se ocupe atât de aspectele tehnico-organizatorice de producere, cât și de cele financiare ale afacerii pe care o conduce.

Succesul managerului depinde de cunoașterea terminologiei financiar-contabile și de formarea a unei viziuni clare asupra următoarelor aspecte:

Obiectivele specifice de management financiar al întreprinderii:

- *managementul profitabilității* – managementul veniturilor, al costurilor și al profitabilității pe diverse componente ale afacerii;
- *managementul echilibrului financiar* – managementul creanțelor de la clienți și al datoriilor către furnizori, angajați, bănci, stat;
- *managementul stabilității financiare (solvabilității)* – managementul necesităților și al surselor de finanțare pentru activitatea curentă și pentru investiții.

Instrumentele de management financiar al firmei:

- *planul financiar și bugetele întreprinderii*, care reprezintă anticiparea rezultatelor pentru diverse scenarii de business;
- *raportări financiare și tabele de bord*, care reflectă rezultatele economico-financiare obținute;
- *analiza și diagnoza economico-financiară*, care prezintă cauzele ce au determinat rezultatele obținute.

Procesul de planificare a viitoarei afaceri începe la etapa de postînregistrare juridică a întreprinderii, prin elaborarea unui plan financiar pe termen lung sau mediu, în funcție de specificul afacerii.

8.2. Costurile, pragul de rentabilitate și marja de contribuție

Activitatea întreprinderii necesită cheltuieli, fiecare element al cărora are o destinație specială, diferențiindu-se noțiunile de costuri și cheltuieli. Costul producției reprezintă valoarea resurselor utilizate pentru realizarea unui proces concret, care se finalizează cu un produs sau cu un serviciu. Cheltuielile reprezintă valoarea resurselor utilizate de întreprindere într-o anumită perioadă de timp pentru a realiza anumite rezultate (venituri) și caracterizează întreprinderea, afacerea și activitatea în întregime, servind drept informație pentru calcularea rezultatelor financiare ale acesteia. Distincția în cauză este fundamentală în determinarea rezultatelor întreprinderii, întrucât costurile produselor și ale serviciilor vor fi legate de vânzarea acestor produse și servicii și, la rândul lor, vor determina costul stocurilor. Divizarea cheltuielilor totale ale întreprinderii în costuri de producție și cheltuieli de perioadă are o importanță pragmatică deosebită.

Fluxul cheltuielilor totale implicate în activitatea de producție, comercializare și generale de administrare a întreprinderii sunt prezentate în figura 8.6. Costurile exprimă cheltuielile legate nemijlocit de producție, ele apar doar când are loc procesul de producție și lipsesc la stoparea lui. În structura costurilor vor fi incluse cheltuielile productive, materiile prime, materialele, salariile și alte articole de consum influențate nemijlocit de procesul de producție. Cheltuielile de perioadă însă apar ca urmare a funcționării întreprinderii în timp. Ele includ cheltuielile condiționate de administrarea întreprinderii și de comercializarea producției. Cheltuielile de perioadă vor afecta rezultatul financiar al perioadei în care au fost efectuate.

Concluzia constă în următoarele: *dacă lipsește producerea, lipsesc costurile, cheltuielile de perioadă rămân*. Casarea cheltuielilor de producție are loc în momentul comercializării producției, ceea ce nu influențează cheltuielile de perioadă. Cheltuielile generale de administrare, cheltuielile comerciale, cheltuielile financiare și cele excepționale sunt cheltuieli de perioadă și, în consecință, nu se includ în prețul produsului, reflectându-se direct în rezultatul financiar al întreprinderii.

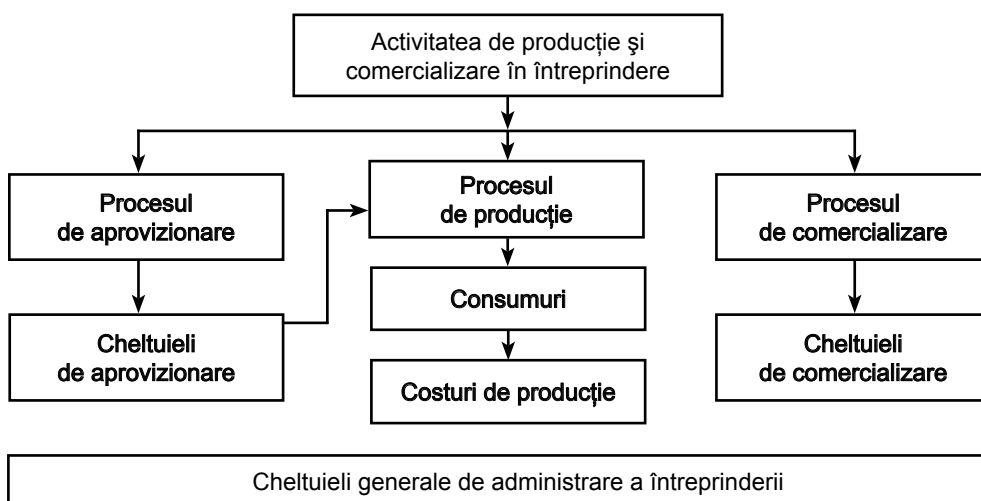


Figura 8.6. Formarea cheltuielilor și a costurilor în activitatea întreprinderii

La obținerea unui produs, unii dintre factorii productivi vor rămâne în cantități invariabile, alții, dimpotrivă, vor varia odată cu volumul producției obținute. Costul fix (CF) și costul variabil (CV) sunt cele două părți în care se divizează costul total (CT): $CT = CF + CV$

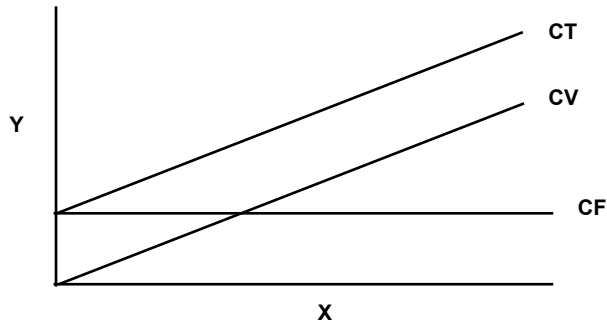


Figura 8.7. Costurile fixe, variabile și totale

Figura 8.7 scoate în evidență constanța costurilor fixe pentru orice volum al producției, inclusiv pentru un volum nul al acesteia. Dimpotrivă, costurile variabile totale sunt nule pentru un volum al producției egal cu zero și cresc, mai mult sau mai puțin în mod proporțional, odată cu creșterea volumului de producție. Modificarea costului total este determinată numai de schimbările costului variabil. Curba CT demonstrează ansamblul costurilor fixe și variabile reprezentate în mod independent în figura 8.7 prin CF și CV.

Pentru teoria economică, comportamentul costurilor și divizarea lor în costuri fixe și variabile adaptate la termen scurt sunt cruciale. Dependența dintre costurile variabile și modificarea volumului fizic al producției poate fi liniară, progresivă sau degresivă, după cum raportul dintre ritmul de creștere a cheltuielilor de producție și cel al volumului fizic al producției este constant, supraunitar sau subunitar.

Dacă urmărim modul de manifestare în timp a evoluției costurilor de producție variabile, constatăm că unele costuri proporționale își pot schimba, de la o perioadă la alta, raportul de proporționalitate (se poate mări sau se poate reduce prețul materiei prime, se pot schimba tarifele de salarizare etc.) sau pot suporta o sensibilă reducere (consumul de energie tehnologică). În funcție de regimul de lucru, unele consumuri pot manifesta tendințe de creștere sau descreștere.

Costurile fixe, de regulă, sunt cheltuieli ale perioadei. Ele se caracterizează prin faptul că nu variază în funcție de creșterea sau descreșterea unităților produse sau al timpului folosit în producție. De regulă, ele sunt generate de capacitatea de producție a întreprinderii. Uzura mijloacelor fixe, cheltuielile de telecomunicație, plățile de chirie, taxele și impozitele sunt costuri fixe, al căror indice de variabilitate într-o anumită perioadă de timp este nulă chiar și atunci când producția ar fi oprită temporar.

Alte categorii de cheltuieli, cum sunt salariile personalului de conducere, contribuția privind asigurările sociale, cheltuielile privind protecția muncii, cheltuielile de birou, rămân constante doar atunci când producția variază între anumite limite.

Dacă aceste limite sunt depășite într-un sens sau altul, volumul lor poate să crească sau să se reducă, după caz. Acestea sunt costurile relativ constante. Nivelul lor rămâne constant sau relativ constant în raport cu volumul producției, reducându-și ponderea în costul unitar în funcție de creșterea volumului de producție.

Separarea costurilor totale de producție în costuri variabile și costuri fixe este necesară atât în cazul costurilor de producție semivariabile, cât și în cel total într-un volum oarecare de cheltuieli, despre care trebuie să se știe în cazul bugetării sau analizei factoriale. Cele mai importante procedee folosite în acest demers sunt: procedeul celor mai mici pătrate, procedeul punctelor de maximă și minimă, procedeul analitic.

Unitatea de produs, ca purtător de costuri, constituie un alt criteriu important de diferențiere și de caracterizare a costurilor. Implicațiile colectării și repartizării costurilor pe unitate de produs au constituit și constituie probleme fundamentale ale calculației costurilor. În funcție de acest criteriu, se disting două mari grupe: *costuri directe și costuri indirecte* (figura 8.8).

Costurile directe pot fi atribuite, după ce au fost identificate și măsurate, unui serviciu, unui produs, unei secții, fără niciun calcul intermediar. În categoria costurilor directe se încadrează costul materiei prime, al materialelor auxiliare, al muncii. Deci, ele pot fi atribuite sau identificate pe produs. Costurile directe se caracterizează prin creștere sau descreștere proporțională cu volumul producției.

Costurile indirecte nu se pot identifica și localiza nemijlocit pe fiecare produs, lucrare sau serviciu. Ele se cumulează la nivelul centrului de costuri, situându-se, în piramida ierarhică a acestora, la nivelul cel mai direct legat de produsele și serviciile pentru care au fost efectuate și se fac pentru mai multe produse sau servicii. Când nu este posibilă repartizarea directă, ca urmare a faptului că respectiva cheltuială se face concomitent pentru mai multe produse sau servicii, suma se repartizează asupra unui nivel ierarhic superior, unde se colectează împreună cu alte date de același tip, în vederea repartizării ulterioare pe fiecare produs sau serviciu. La vârful structurii ierarhice se înregistrează cheltuielile aplicabile tuturor produselor și serviciilor realizate de organizații.

Cu toate că, adesea, costurile directe sunt costuri variabile, iar cele indirecte sunt costuri fixe, totuși noțiunea de cost direct nu este identică cu noțiunea de cost variabil, după cum noțiunea de cost fix nu este identică cu aceea de cost indirect. Noțiunea de costuri directe este mai îngustă, întrucât costuri variabile întâlnim și în categoria costurilor indirecte. Costurile indirecte au o sferă de cuprindere mai mică decât costurile fixe, deoarece includ și o parte din costurile variabile.

Procesul de elaborare a bugetelor necesită cunoașterea modelelor și instrumentelor de management financiar, cum ar fi:

- metodele de evoluție a costurilor;
- conceptul marjei de contribuție;
- modelul corelațional cost – volum – profit;
- pragul de rentabilitate.

Aceste tehnici, împreună cu conceptele de repartizare și acumulare a costurilor, oferă baza pentru bugetul general al întreprinderii.

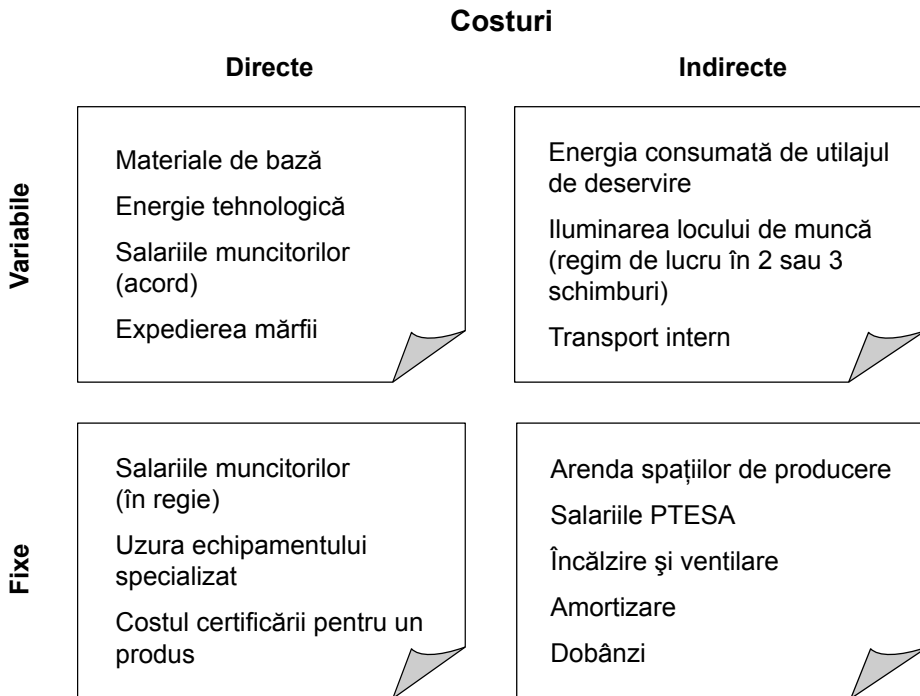


Figura 8.8. Clasificarea costurilor

Evoluția costului și relația *cost – volum – profit*

Pentru a facilita efectuarea unei planificări eficiente a cheltuielilor și controlul asupra acestora, se utilizează un set întreg de tehnici și procedee, care se bazează pe cunoașterea metodelor de evoluție a costurilor și a relațiilor dintre cost, volum și profit. Ansamblul acestor tehnici se numește **sistem de control bugetar** și reprezintă procesul de elaborare a **planurilor** pentru activitățile viitoare ale întreprinderii și de exercitare a controlului asupra acestor activități în vederea respectării planurilor stabilite.

Planificarea și controlul activităților, resurselor corespunzătoare și costurilor acestora constituie cheia unui management eficient. Elementul de bază al procesului de bugetare este costul legat de valoarea monetară a resurselor utilizate în producerea de bunuri și servicii.

Modelele de evoluție a costurilor reprezintă modul în care un cost reacționează la schimbările intervenite în volumul producției sau în activitate. Unele costuri variază proporțional cu volumul producției, altele rămân fixe, indiferent de modificările volumului de producție.

Costurile variabile totale variază proporțional cu modificarea volumului de producție, dar sunt constante pe unitate. Costurile variabile care evaluează liniar în raport cu unitățile de măsură a volumului de producție sunt ușor de prognozat în cursul planificării și controlului costurilor.

Costurile fixe totale sunt constante, nu se modifică în funcție de volumul de vânzări, dar variază per unitate.

Metoda costurilor variabile se folosește în scopul cuantificării marjei de contribuție pentru fiecare produs sau pentru un grup de produse. Acest format pune accentul pe variabilitatea costurilor și pe contribuția fiecărui tip de produs în procesul de generare a profitului și reprezintă un raport intern de management.

CPP standardizat/utilitate publică	CPP raport de utilitate internă
Venituri din vânzări –	Venituri din vânzări –
Costul bunurilor vândute	Costuri variabile
Profit brut –	Marja contribuției –
Cheltuieli operaționale	Costuri fixe de producere
Profit operațional –	Profit brut –
Cheltuieli financiare	Costuri fixe operaționale
Profit impozabil –	Profit operațional –
Impozit pe profit	Cheltuieli financiare
Profit net	Profit impozabil –
	Impozit pe profit
	Profit net

Figura 8.9. Formatul standardizat și formatul de raportare a rezultatelor întreprinderii

Metoda costurilor variabile mai este numită *metoda costurilor marginale* sau *conceptul marjei de contribuție* (figura 8.10). Marja de contribuție reprezintă diferența dintre venituri și totalul costurilor variabile aferente unui volum dat de producție. Cu alte cuvinte, marja contribuției este ceea ce rămâne din veniturile totale din vânzări după deducerea costurilor variabile. Ceea ce rămâne din marja de contribuție după deducerea costurilor fixe se numește **profit**.

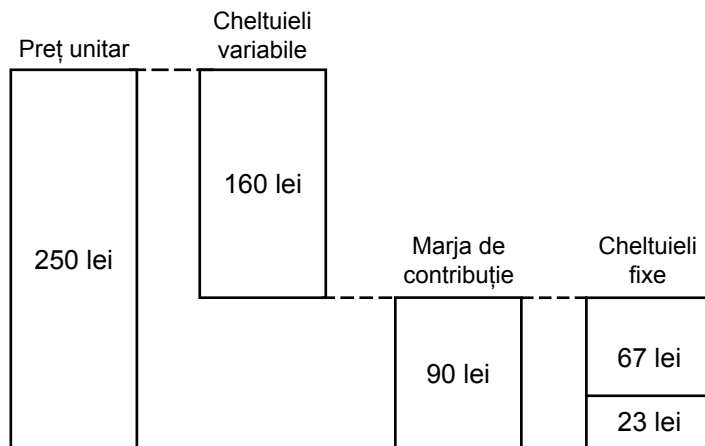


Figura 8.10. Interpretarea grafică a conceptului marjei de contribuție

Relația cost – volum – profit

Relația cost – volum – profit (figura 8.11) constituie un model de evoluție a costului care pune în evidență relațiile dintre cost, volumul producției și profit.

Relația cost – volum – profit este un instrument necesar pentru planificare și controlul managerial. Metoda cuprinde o serie de tehnici și procedee de soluționare a problemelor, bazate pe înțelegerea caracteristicilor modelelor de evoluție a costurilor întreprinderii. Tehnicile exprimă relațiile dintre venituri, structura vânzărilor, costuri, volumul producției și profituri și includ analiza pragului de rentabilitate și procedeele de planificare a profitului. Aceste relații oferă un model general al activității financiare, pe care managementul îl poate utiliza pentru planificarea pe termen scurt, pentru evaluarea performanței și pentru analiza alternativelor de decizie.

Modelul cost – volum – profit este util, deoarece oferă o imagine generală asupra operațiilor financiare ale întreprinderii. În procesul planificării, managementul poate utiliza modelul cost – volum – profit pentru determinarea profitului aferent unui anumit volum al vânzărilor, cuantificarea efectelor diverselor alternative de acțiune:

- modificarea costurilor fixe și variabile;
- creșterea sau reducerea vânzărilor;
- creșterea sau reducerea prețului de vânzare;
- introducerea sau retragerea unui produs;
- acceptarea unor comenzi speciale;
- soluționarea problemelor legate de stabilirea prețului produsului.

Dacă vânzările, costurile variabile sau costurile fixe se modifică, atunci se modifică și profitul.

Analiza **cost – volum – profit** răspunde la următoarele întrebări:

- La care nivel al vânzărilor produsul este profitabil?
- Care va fi profitul la un nivel anumit al vânzărilor?
- Care ar putea fi profitul dacă întreprinderea ar opera la capacitatea de producție maximă?
- Cum trebuie format sortimentul de produse ca profitul să fie maxim posibil?
- Care este impactul modificărilor prețului, costurilor fixe, costurilor variabile și ale volumului de vânzări asupra profitului?

Profitul = Vânzări - (Costurile fixe + Costurile variabile)

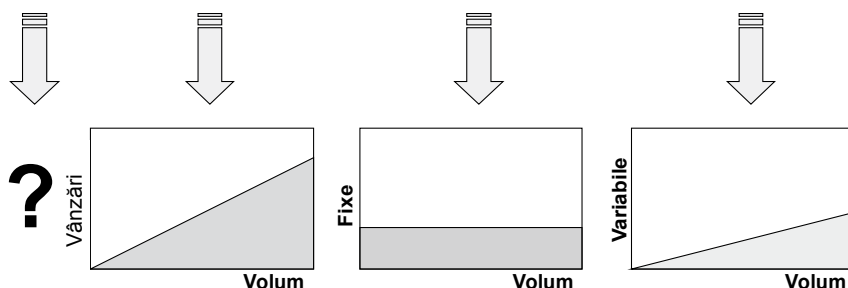


Figura 8.11. Relația cost – volum – profit

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{Vânzări} = \text{Costuri fixe} + \text{Costuri variabile} + \text{Profit}} \\ \text{sau} \\ \boxed{\text{Preț unitar} \times Q = \text{Costuri fixe} + (\text{Costuri variabile unitare}) \times Q + \text{Profit}} \\ \text{sau} \\ \boxed{(\text{Preț unitar} - \text{Costuri variabile unitare}) \times Q = \text{Costuri fixe} + \text{Profit}} \\ \text{sau} \\ \boxed{\text{Marja de contribuție unitară} \times Q = \text{Costuri fixe} + \text{Profit}} \\ \text{sau} \\ \boxed{Q = \frac{(\text{Costuri fixe} + \text{Profit})}{\text{Marja de contribuție unitară}}} \end{array}$$

Figura 8.12. Analiza cost – volum – profit exprimată prin intermediul ecuațiilor matematice

Atunci când profitul este egal cu zero, veniturile totale sunt egale cu cheltuielile totale. Situația dată se numește **prag de rentabilitate**. Pragul de rentabilitate poate fi exprimat în unități fizice sau în valoarea monetară a vânzătorilor.

Pragul de rentabilitate poate fi explicat ca fiind punctul în care marja de contribuție minus costurile fixe totale este egală cu zero.

Utilizarea graficului pragului de rentabilitate este primul pas în stabilirea relației cost – volum – profit, dar scopul întreprinderii este nu de a atinge pragul de rentabilitate, ci de a obține profit. Analiza pragului de rentabilitate permite managementului să decidă ce cantitate de produs trebuie să vândă pentru a obține profitul dorit.

Vânzările programate în unități monetare se pot determina utilizând valoarea relativă a marjei de contribuție, ce reprezintă raportul dintre prețul unitar și marja de contribuție per unitate.

1. Marja de contribuție relativă = preț per unitate/marja de contribuție per unitate x 100%;
2. Vânzări programate în unități monetare = Cheltuieli fixe + Profit/marja de contribuție relativă.

Nivelul vânzătorilor viitoare și profitul programat pot fi estimate utilizând conceptul marjei de contribuție, asigurând managementul profitabilității pentru fiecare tip de produs și eficiența de exploatare a activelor ce vor participa în procesul de producere.

Pentru aceasta managerul unei întreprinderi mici trebuie să determine marja de contribuție pentru fiecare tip de produs și să raporteze marja de contribuție la valoarea activelor ce participă în procesul de producere. La realizarea acestei etape managerul ar trebui să solicite un studiu de marketing care să estimeze limitele superioare ale cererii pentru cel mai profitabil produs. Prin analiza structurii mixului de vânzări se determină cele mai profitabile combinații de vânzări de produse și servicii.

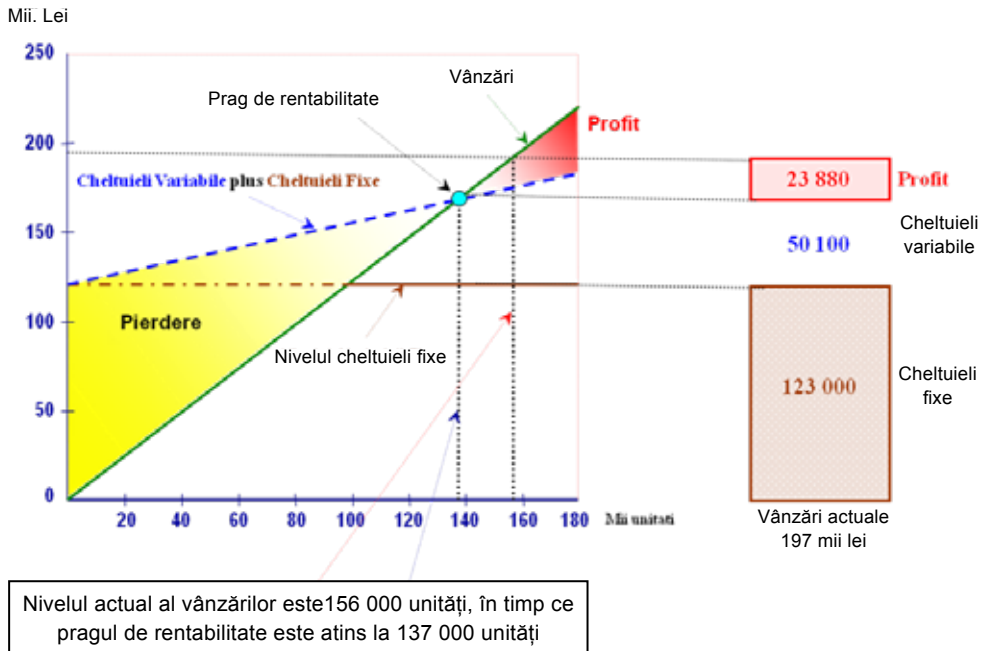


Figura 8.13. Reprezentarea grafică a pragului de rentabilitate

8.3. Bugetele întreprinderii

Orice întreprindere poate să-și controleze performanțele financiare viitoare cu ajutorul managementului prin bugete. Bugetele reprezintă expresia financiară a obiectivelor și a strategiilor generale de dezvoltare a întreprinderii pentru un an.

În activitatea financiară se elaborează un sistem integrat de bugete periodice care, la nivel de întreprindere, se regăsesc sub forma a patru bugete centralizatoare: bugetul de venituri și cheltuieli, bugetul de investiții, bugetul de numerar și bilanțul financiar.

Bugetul de venituri și cheltuieli va fi fundamentat ținându-se cont de profitul planificat și stabilit ca obiectiv anual; în felul acesta se va determina un nivel minim al vânzărilor și un nivel maxim admis pentru cheltuieli, care trebuie să susțină totalitatea activităților firmei.

Bugetul de investiții va conține informații legate de tipul și destinația investițiilor, necesarul de finanțare, sursele de finanțare și costul acestora.

Bugetul de numerar va evidenția proiecția încasărilor și plăților generate de activitatea de exploatare, de investiții și de finanțare. Cu ajutorul acestui tip de buget se pot anticipa riscurile de lipsă a lichidităților și se poate interveni din timp pentru depășirea acestei situații.

Bilanțul financiar scoate în evidență situația previzionată a patrimoniului întreprinderii.

Rapoartele de control bugetar se vor întocmi lunar, permițând identificarea abaterilor între indicii estimați și cei realizați și analiza cauzelor acestor abateri în scopul remedierii deficiențelor înregistrate.

Bugetele se elaborează după ce a fost stabilită direcția generală de dezvoltare anuală a întreprinderii, pe baza unor obiective și politici clare de acțiune. La elaborarea lor se vor lua în considerare toți factorii mediului economic și politic care pot fi anticipați și care pot influența, într-un fel sau altul, performanțele viitoare ale firmei.

8.3.1. Ce este un buget?

Cuvântul buget este atât de vehiculat, încât s-ar părea că reprezintă soluția universală pentru problemele financiare ale unei întreprinderi. Totuși bugetul nu este decât un plan, iar pentru realizarea acestuia este nevoie de acțiuni manageriale specifice. Bugetul reprezintă un document de planificare, întocmit înaintea derulării operațiilor anticipate. Deseori numit plan de acțiune, bugetul poate fi format din date financiare, date operaționale nefinanciare sau o combinație a acestor două categorii. Aceste date sunt proiectate pentru o serie de evenimente ce urmează să aibă loc. Un prim obiectiv urmărit prin elaborarea unui buget se referă la previziunea operațiilor financiare și nefinanciare viitoare.

Bugetele pot avea forme și conținuturi diferite. Structura acestora depinde de activitatea bugetară, de dimensiunile organizației, de gradul în care procesul bugetar este integrat în structura financiară a întreprinderii și de pregătirea și experiența profesională a persoanei care îl întocmește. Spre deosebire de contul de rezultate și bilanțul contabil, bugetul nu are un formular standard.

Formatul efectiv al unui buget este stabilit de persoana care îl elaborează. O companie poate avea propriile formulare pentru bugetele utilizate în mod curent. Însă, dacă este nevoie de informații bugetare pentru un nou produs sau serviciu, acestea nu trebuie neapărat să respecte structura sau forma celorlalte bugete deja existente.

Al doilea obiectiv al unui buget se referă la faptul că informațiile trebuie să fie pe cât posibil exacte și relevante pentru utilizatori. Pentru a atinge acest obiectiv, bugetul trebuie să prezinte informațiile într-o ordine logică. Prea multe informații ar putea afecta sensul și exactitatea datelor. Prea puține informații ar putea avea drept rezultat efectuarea unor cheltuieli prea mici sau prea mari, din cauză că utilizatorul nu a perceput limitele sugerate de document. Bugetul nu trebuie să conțină atât venituri, cât și cheltuieli și nu este obligatoriu să fie echilibrat. Un buget de achiziții/consumuri de materii prime, de exemplu, conține numai cheltuielile proiectate privind materiile prime. De asemenea, un buget poate fi format în totalitate din date nefinanciare, cum ar fi numărul de ore sau de servicii.

8.3.2. Procesul bugetar

Crearea unui proces bugetar eficient reprezintă cheia unei activități economice profitabile. Fără un sistem bugetar complet coordonat, managementul are doar o imagine vagă despre evoluția situației financiare a companiei. Un sistem bugetar eficient poate oferi informații privind necesitățile lunare de mijloace bănești, de materii prime, perioadele de vârf ale cererii de forță de muncă și programarea în timp a cheltuielilor de capital. La sfârșitul unui exercițiu contabil, bugetele contribuie la determinarea punctelor forte și slabe ale companiei, prin compararea rezultatelor

efective ale activității de exploatare cu sumele prevăzute în bugete. Aceste comparații îi ajută pe manageri să identifice motivele realizării sau nerealizării estimărilor privind profiturile întreprinderii.

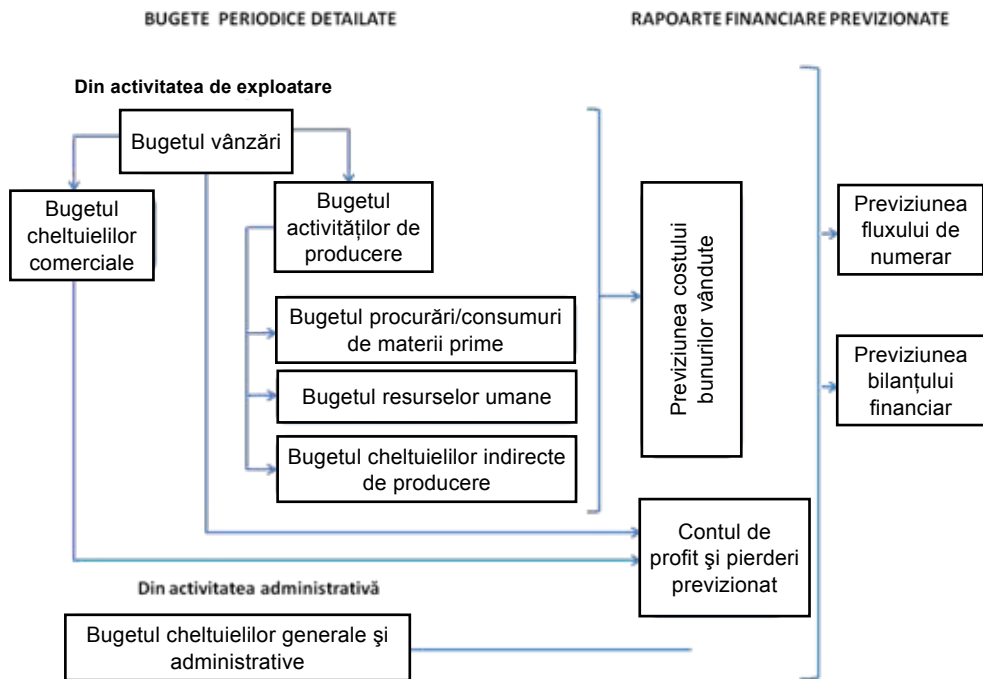


Figura 8.14. Procesul de elaborare a bugetului general al activității

Bugetul general al activității reprezintă un set de bugete periodice, care au fost consolidate pentru a se obține rapoartele financiare previzionate pentru întreprindere ca ansamblu. Fiecare buget periodic furnizează cheltuielile și veniturile proiectate pentru activitatea întreprinderii. Când sunt combinate, aceste bugete reflectă toate operațiile anticipate ale întreprinderii.

Pentru elaborarea bugetului general al activității (figura 8.14), trebuie parcurse următoarele trei etape:

- elaborarea bugetelor operaționale;
- întocmirea contului de profit și pierderi previzionat;
- elaborarea bilanțului contabil previzionat.

Bugetele operaționale periodice sunt elaborate pentru fiecare segment funcțional care generează cheltuieli și venituri. Informațiile financiare și nonfinanciare colectate sunt consolidate în următoarele bugete funcționale:

1) **bugetul de vânzări**. Acesta reprezintă un plan detaliat, exprimat în unități atât fizice, cât și monetare, care identifică vânzările estimate ale unui produs (sau serviciu) pentru o perioadă viitoare;

2) **bugetul cheltuielilor comerciale**. Informațiile din bugetul de vânzări și cele furnizate de personalul de comercializare oferă baza pentru elaborarea bugetului

cheltuielilor comerciale. Acest buget prezintă detaliat toate cheltuielile anticipate legate de funcția de vânzări a companiei pentru o perioadă viitoare. Cheltuielile de comercializare pot fi variabile, cum ar fi cele privind comisioanele de vânzări și cele privind transportul, sau fixe, cum ar fi cele privind publicitatea și salariile personalului de supraveghere. Elaborarea bugetului cheltuielilor de comercializare ține de responsabilitatea departamentului de vânzări și nu poate fi realizată decât după elaborarea bugetului de vânzări;

3) **bugetul activității de producție.** După stabilirea nivelurilor programate ale vânzărilor în unități fizice, pot fi calculate unitățile pe care trebuie să le furnizeze sectorul de producție (bugetul activității de producție). Bugetul activității de producție reprezintă un plan detaliat care identifică produsele sau serviciile ce trebuie fabricate sau oferite pentru a realiza prevederile bugetare privind vânzările și necesitățile de stocuri. Managementul va determina mai întâi dacă nivelul stocului de produse finite trebuie să rămână constant, să fie majorat sau diminuat. Previziunile privind vânzările în unități fizice și modificările dorite ale stocului de produse finite sunt utilizate apoi pentru elaborarea programului de producție în unități fizice;

4) **bugetul cumpărărilor/consumurilor de materii prime.** Bugetul activității de producție și modificările anticipate ale nivelurilor stocurilor de materii prime determină consumurile de materii prime. Pe baza acestor informații se va stabili numărul de unități fizice de materii prime ce urmează a fi achiziționate. Înmulțirea numărului de unități ce urmează a fi achiziționate cu prețurile de cumpărare estimate ale materiilor prime respective va avea drept rezultat întocmirea bugetului cumpărărilor de materii prime. Prezentarea necesităților de cumpărări și consumuri de materii prime poate fi făcută în tabele separate sau în același document. Prin urmare, bugetul cumpărărilor/consumurilor de materii prime constituie un plan detaliat, care stabilește numărul și programarea în timp a materiilor prime și materialelor ce urmează a fi cumpărate pentru a răspunde necesităților procesului de producție. (Bugetul cumpărărilor de mărfuri reprezintă un document similar, utilizat de companiile de vânzări cu amănuntul.);

5) **bugetul resurselor umane.** Bugetul resurselor umane identifică necesitățile de forță de muncă pentru o perioadă de timp viitoare și cheltuielile privind salariile corespunzătoare acestor necesități. Ca și în cazul planurilor privind cumpărările și consumurile de materii prime, orele de lucru și cheltuielile privind salariile previzionate pot fi structurate în tabele separate sau într-un document cumulativ. Orele de lucru pot fi determinate după întocmirea bugetului activității de producție exprimat în unități fizice. Prin înmulțirea numărului de ore de lucru necesare pentru executarea unei unități de produs cu numărul anticipat de unități de produse se obține numărul de ore de lucru necesar pentru bugetul periodic. Aceste ore de lucru, înmulțite cu tarifele orare diferite, dau previziunea bugetară a cheltuielilor privind forța de muncă (sau utilizarea forței de muncă exprimată în unități monetare);

6) **bugetul cheltuielilor indirecte de producție.** Bugetul cheltuielilor indirecte de producție reprezintă un plan detaliat al cheltuielilor de producție anticipate, altele decât cheltuielile directe privind materiile prime și forța de muncă, ce trebuie efec-

tuat pentru a realiza prevederile privind producția aferentă unei perioade viitoare. Bugetul cheltuielilor indirecte de producție are două scopuri: (1) integrarea bugetelor de cheltuieli indirecte de producție din activitatea de bază și activitatea auxiliară de producere; (2) calculul cotelor de repartizare a cheltuielilor indirecte de producție pe tipuri de produse pentru a putea gestiona nivelul de profitabilitate pentru fiecare tip de produs previzionat în planul de vânzări;

7) **bugetul cheltuielilor generale și administrative.** Bugetul cheltuielilor generale și administrative constituie un plan detaliat al cheltuielilor de exploatare, altele decât cele aferente funcțiilor de producție și de comercializare, necesare pentru desfășurarea activității generale a întreprinderii într-o perioadă de timp viitoare. În procesul elaborării unui buget general, cheltuielile generale și administrative trebuie proiectate pentru a se furniza informațiile incluse în previziunile fluxului de numerar. Bugetul cheltuielilor generale și administrative servește și drept modalitate de control al acestor cheltuieli. Numeroase elemente ale acestui buget reprezintă cheltuieli fixe.

În concluzie, între bugetele periodice există strânse legături de corelare a informației utilizate pentru previzionarea lor. O primă etapă a procesului bugetar constă în previziunea vânzărilor în unități fizice. După realizarea acesteia, poate fi întocmit bugetul cheltuielilor comerciale. Bugetul activității de producție depinde și el de vânzările programate. La rândul său, bugetul activității de producție furnizează informații privind nevoile de procurări și consumuri de materii prime, precum și informații pentru bugetul resurselor umane și bugetul cheltuielilor indirecte de producție. Informația privind cheltuielile generale și administrative este generată de activitatea de administrare generală a întreprinderii. Nivelul cheltuielilor generale și administrative influențează în mod direct profitul întreprinderii, de aceea previzionarea lor se efectuează pe stricte principii de necesitate și raționalitate.

8.4. Planul financiar.

Sistemul de indicatori economico-financiar

Venind să sprijine dictonul “A governa înseamnă a prevedea”, conducerea modernă a întreprinderii are ca primă atribuție previziunea, iar previziunea financiară este o parte importantă a acesteia.

Planificarea răspunde la întrebările **unde, cum și pentru cine** se vor produce și vinde produsele sau serviciile.

La etapa de planificare se determină volumul investiției și al necesităților de resurse curente pentru lansarea și derularea afacerii, totodată identificându-se constrângerile care pot afecta în viitor succesul afacerii.

Procesul de planificare va argumenta exploatarea eficientă și maximă a resurselor disponibile, ținând cont de cadrul normativ și legislativ în vigoare ce reglementează procesul de desfășurare a afacerii.

Procesul de planificare va argumenta exploatarea eficientă și maximă a resurselor disponibile, ținând cont de cadrul normativ și legislativ în vigoare ce reglementează procesul de desfășurare a afacerii.

Planul financiar este o parte componentă a planului de afaceri al întreprinderii, reprezentând cuantificarea financiară a planurilor de marketing și de producție, a planurilor investiționale prevăzute de întreprindere spre implementare în scopul de a-și realiza obiectivele și performanțele trasate pe termen lung și pe termen scurt.

Planul financiar este un instrument care disciplinează afacerea și asigură un management eficient de diminuare a riscurilor de exploatare, de îndatorare, de insolabilitate și a riscului variabilelor de reglare (rata dobânzii, cursul de schimb, cotațiile bursiere).

Prin executarea calitativă a planului financiar întreprinderile pot:

- îmbunătăți fluxul de numerar – intrările și ieșirile de numerar;
- optimiza portofoliul de produse;
- minimiza restanțele privind salarizarea personalului;
- spori nivelul de utilizare a capacităților de producție;
- elimina întreruperile în procesul de producere;
- stabiliza nivelul de îndatorare;
- determina cu precizie necesitățile reale de finanțare.

Planul financiar trebuie prezentat în defalcări lunare pentru primul an de activitate, trimestrial pentru anul doi și anual pentru următorii ani. Planul financiar integrează în sine următoarele proforme centralizatoare previzionate:

- contul de profit și pierderi;
- fluxurile de numerar pe activitățile desfășurate de întreprindere (activitatea operațională, activitatea investițională, activitatea financiară);
- bilanțul contabil.

8.4.1. Previziunea contului de profit și pierderi

Proiecțiunile contului de profit și pierderi reflectă situația resurselor consumate și a rezultatelor obținute, sintetizează fluxurile economice, respectiv veniturile și cheltuielile perioadei previzionate ce vor rezulta din activitatea operațională, investițională și financiară a întreprinderii.

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERI
Venituri din vânzări
Costul bunurilor vândute
Profit brut
Cheltuieli operaționale
Profit operațional
Cheltuieli financiare
Profit impozabil
Impozit pe profit
Profit net

Figura 8.15. Contul de profit și pierderi

Contul de profit și pierderi măsoară performanțele întreprinderii, făcând o sinteză a fluxurilor economice – venituri și cheltuieli – ce vor fi generate de activitățile viitoare ale întreprinderii. Acest raport include următoarele categorii:

Cheltuielile operaționale includ cheltuielile generale și administrative, precum și cheltuielile comerciale. Consolidarea datelor în raportul contului de profit și pierderi ilustrează nivelul previzionat al profitabilității la diferite etape de exploatare.

8.4.2. Previziunea fluxurilor de numerar

Fluxurile de numerar constituie unul dintre cele mai importante aspecte ale ciclului de exploatare a întreprinderii. Fără mijloace bănești întreprinderea nu își poate începe activitatea.

Previziunea fluxurilor de numerar reprezintă o proiecție a încasărilor și plăților de mijloace bănești pentru o perioadă de timp viitoare. Situația fluxurilor de numerar sintetizează toate fluxurile de lichidități ce rezultă în urma operațiilor planificate și reflectă ciclurile financiare ale activității de producție, exploatare, investiții etc.

Obiectivele previziunii fluxurilor de numerar constau în:

- prezentarea soldurilor finale de mijloace bănești ce vor fi reflectate ca sold rămas în contul bancar al întreprinderii;
- prezentarea situației mijloacelor bănești pentru fiecare lună a anului, astfel încât să poată fi anticipate perioadele cu deficit sau excedent de numerar.

Raportul previzionat al fluxurilor de numerar sintetizează rezultatele monetare ale operațiilor planificate din toate componentele bugetului general al activității. De regulă, el include următoarele intrări și ieșiri tipice: **intrări** – vânzări în numerar; credite și împrumuturi; intrări de creanțe de la debitori; vânzări de mijloace fixe neutilizate; încasări de dobânzi sau dividende; emisii de acțiuni; alte onorarii, redevențe sau venituri; **ieșiri** – procurări în numerar; plăți către creditori; plăți de salarii și prime; procurări de mijloace fixe; rambursări de credite și împrumuturi; plăți de dividende, dobânzii și taxe; alte plăți și ieșiri.

Diferența dintre încasări și plăți va reprezenta creșterea sau descreșterea mijloacelor bănești, numită flux de numerar net din activitatea corespunzătoare.

Soldul inițial de disponibilități înregistrat, împreună cu fluxul net de numerar, permite determinarea soldului final de disponibilități.

Interpretarea situației fluxurilor mijloacelor bănești începe cu o examinare a fluxurilor din activitățile curente de exploatare, pentru a se determina dacă ele sunt pozitive și pentru a stabili diferența dintre profitul net și fluxurile nete de exploatare.

Previziunea situației financiare a întreprinderii reflectă starea patrimoniului la sfârșitul perioadei planificate. **Bilanțul contabil** este definit ca un tablou al situației patrimoniului la o anumită dată. Situația patrimonială a întreprinderii reprezintă în unități monetare mărimea valorică a bunurilor economice în corelație cu sursele de finanțare a acestora, precum și cu rezultatul obținut. În procesul de previzionare a situației financiare și de întocmire a bilanțului contabil sunt utilizate toate datele și informația generată de bugetele operaționale.

Situația financiară reprezintă resursele economice (bunurile, mijloacele) deținute de o întreprindere și drepturile asupra acestora la un moment dat. Analiza descriptivă a bilanțului contabil este prezentată în capitolul următor.

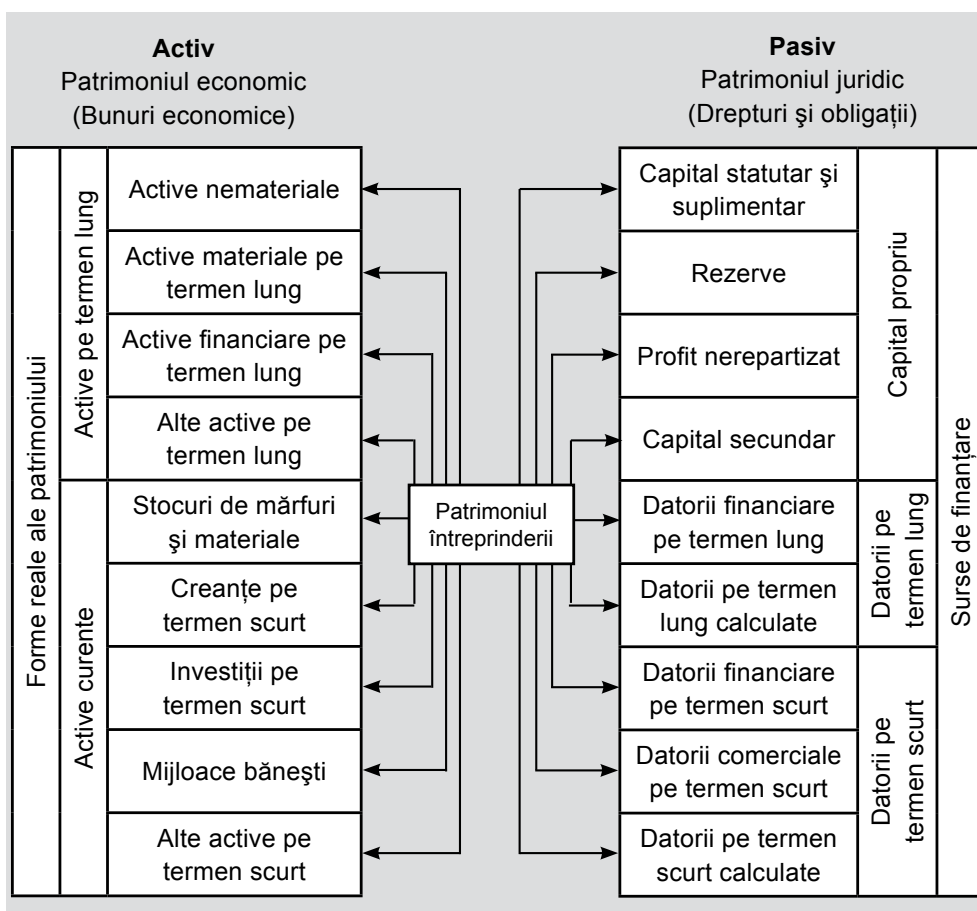


Figura 8.16. Modelul de principiu al bilanțului contabil

Indiferent de abordarea și metodele aplicate în proiecțiunile elaborate ale bugetului general, managerul unei afaceri mici trebuie să monitorizeze permanent mai multe aspecte de ansamblu privind poziția economico-financiară a întreprinderii, printre care:

- lichiditățile;
- profitabilitatea;
- performanța operațională;
- solvabilitatea pe termen lung.

În tabelul de mai jos sunt sintetizate principalele informații privind sistemul de indicatori economico-financiarți ce pot fi folosiți în procesul de planificare, coordonare și control al acțiunilor manageriale.

Oamenii efectuează planificarea, oamenii desfășoară activitățile de producere și tot oamenii evaluează sau sunt evaluați. Evaluarea eficienței performanței managerului depinde atât de factorul uman, cât și de politicile ce vor fi promovate de întreprindere privind activitatea și managementul resurselor financiare.

Tabelul 8.2

Sistemul de indicatori economico-financiari

Indicatori	Componente	Utilizare sau semnificație
Indicatori de lichiditate		
Fondul de rulment net	Active circulante – Datorii TS	Arată partea de active circulante care depășesc datoriile curente și reprezintă capacitatea activelor circulante nete de a se transforma în numerar pentru a menține echilibrul financiar și a face față obligațiilor scadente ale întreprinderii. Suplimentar se analizează cronologia încasărilor creanțelor comerciale planificate și a obligațiilor comerciale spre plată.
Lichiditatea generală	$\frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$	Indicator al capacității de rambursare a datoriilor pe termen scurt. Suplimentar se analizează cronologia încasărilor creanțelor comerciale planificate și a obligațiilor comerciale spre plată.
Lichiditatea imediată	$\frac{\text{Mijloace bănești}}{\text{Datorii pe termen scurt}}$	Indicator al lichidității pe termen scurt
Viteza de rotație a creanțelor	$\frac{\text{Vânzări nete}}{\text{Soldul mediu al creanțelor}}$	Indicator al mărimii relative a soldului creanțelor și al eficienței politicilor de credit
Durata de recuperare a creanțelor	$\frac{\text{Zile an}}{\text{Viteza de rotație a creanțelor}}$	Indicator al duratei medii în care se încasează creanțele
Viteza de rotație a stocurilor	$\frac{\text{Costul bunurilor vândute}}{\text{Soldul mediu al stocurilor}}$	Indicator al mărimii relative a stocurilor
Indicatori de profitabilitate		
Marja profitului brut	$\frac{\text{Profit brut}}{\text{Vânzări nete}}$	Se utilizează pentru determinarea procentului cu care contribuie fiecare leu din vânzări la obținerea venitului net.
Viteza de rotație a activelor	$\frac{\text{Vânzări nete}}{\text{Soldul mediu al activelor totale}}$	Indicator al gradului de utilizare eficientă a resurselor economice în vederea realizării vânzărilor
Rentabilitatea economică	$\frac{\text{Profit net}}{\text{Soldul mediu al activelor totale}}$	Indicator al gradului de profitabilitate al fiecărui leu investit în resursele economice utilizate
Rentabilitatea capitalului propriu	$\frac{\text{Profit net}}{\text{Soldul mediu al capitalurilor proprii}}$	Indicator al gradului de profitabilitate al investițiilor proprietarilor
Indicatori de solvabilitate pe termen lung		
Gradul de îndatorare	$\frac{\text{Datoriile totale}}{\text{Capital propriu}}$	Indicator al raportului dintre finanțarea prin îndatorare și finanțarea din capital propriu
Gradul de acoperire a dobânzii	$\frac{\text{Profit net până la impozitare} + \text{cheltuieli privind dobânzile}}{\text{Cheltuieli privind dobânzile}}$	Indicator al gradului de protejare a creditorilor împotriva riscului de neplată a dobânzilor

Între acești indicatori există legături de interdependență, prezentate mai jos într-un tabel, pentru a fi ușor de monitorizat.

$$\begin{array}{l}
 \boxed{\frac{\text{Profit net}}{\text{Capital propriu}}} = \boxed{\frac{\text{Profit net}}{\text{Vânzări nete}} \times \frac{\text{Vânzări nete}}{\text{Active totale}} \times \frac{\text{Active totale}}{\text{Capital propriu}}} \\
 \\
 \boxed{\frac{\text{Profit net}}{\text{Capital propriu}}} = \boxed{\text{Rentabilitate comercială} \times \text{Rotația activelor} \times \text{Pârghia financiară}} \\
 \\
 19,5\% = 6,5\% \times 1,50 \times 2,01
 \end{array}$$

Figura 8.17. Indicatorii de management ai situației de ansamblu a afacerii

Indicatorii financiari reprezintă un instrument de analiză financiară. Deficiența majoră în utilizarea indicatorilor financiari o constituie faza de interpretare a lor, care necesită cunoștințe profunde în materie de finanțe, contabilitate, economie și statistică.

Creditorii și investitorii, precum și managerii utilizează indicatorii pentru a evalua rezultatele trecute, pentru a estima potențialul viitor și riscurile asociate.

Sumar

- Funcția financiară presupune procesul de identificare, cuantificare, analiză, prelucrare, interpretare a informațiilor financiare și nonfinanciare necesare managementului pentru exercitarea funcțiilor de planificare, evaluare și control în cadrul întreprinderii și pentru asigurarea utilizării și evidenței corespunzătoare a resurselor acesteia.
- Mijloacele financiare ale întreprinderii sunt:
 - *interne* – resursele financiare proprii ale fondatorilor, iar odată cu începearea activității operaționale – profitul nerepartizat al întreprinderii și fondul de amortizare;
 - *externe* – împrumuturile bancare, creditele comerciale, subvențiile etc.
- Costul producției reprezintă valoarea resurselor utilizate pentru realizarea unui produs sau serviciu. Costurile exprimă cheltuielile legate nemijlocit de producție, ele apar doar atunci când are loc procesul de producție și lipsesc la stoparea lui.
- Cheltuielile reprezintă valoarea resurselor utilizate de întreprindere într-o anumită perioadă de timp pentru a realiza anumite rezultate (venituri), incluzând cheltuielile condiționate de administrarea întreprinderii și comercializarea producției. Ele apar ca urmare a funcționării întreprinderii în timp.
- Bugetele financiare ale întreprinderii se prezintă sub forma bugetului de venituri și cheltuieli, a bugetului de numerar și a bilanțului financiar.
- Bugetele operaționale sunt elaborate pentru fiecare segment funcțional care generează cheltuieli și venituri.

- Pragul de rentabilitate este valoarea vânzărilor necesară pentru a acoperi costurile variabile și cele fixe, profitul la acest nivel de activitate fiind egal cu zero.
- Contul de profit și pierderi măsoară performanțele întreprinderii, făcând o sinteză a fluxurilor economice – venituri și cheltuieli.
- Fluxurile de numerar reprezintă o proiecție a încasărilor și plăților de mijloace bănești pentru o perioadă de timp viitoare.
- Prioritățile antreprenorului în activitatea sa sunt asigurarea capacității de generare a fluxului de numerar, a eficienței de utilizare a activelor și a unei rentabilități cât mai înalte a afacerii.

Întrebări pentru discuții

1. Care sunt componentele sistemului financiar al întreprinderii?
2. Explicați rolul funcției financiare a întreprinderii.
3. Care sunt etapele de stabilire a sistemului de management financiar al afacerii?
4. Numiți obiectivele specifice de management financiar.
5. Enumerați instrumentele de management financiar.
6. Ce este un buget?
7. Caracterizați bugetele financiare și cele operaționale ale întreprinderii. Care este rolul și conținutul lor?
8. Ce reprezintă modelul corelațional “cost – volum – profit”?
9. Argumentați rolul determinării pragului de rentabilitate.
10. Care este destinația contului de profit și pierderi?
11. Care este destinația fluxului de numerar?

Sarcini pentru orele practice

1. Enumerați resursele necesare pentru inițierea unei afaceri.
2. Caracterizați mediul financiar al întreprinderii.
3. Prezentați fluxurile financiare ale întreprinderii.
4. Enumerați indicatorii cantitativi și valorici ai planului financiar.
5. Prezentați grafic fluxurile financiare ale întreprinderii.
6. Analizați costurile variabile și cele fixe ale afacerii.
7. Determinați pragul de rentabilitate a întreprinderii dacă prețul de vânzare a unui produs este de 6000 lei, costul variabil unitar este de 3400 lei, iar costurile fixe totale sunt de 540 mii lei. Care este marja de contribuție unitară?
8. Întreprinderea a realizat vânzări de 200 mil. lei, înregistrând costuri variabile de 140 mil. lei și costuri fixe de 30 mil. lei. Determinați pragul de rentabilitate și stabiliți nivelul necesar de vânzări pentru ca întreprinderea să realizeze un profit de 10 mil. lei.
9. Elaborați proformele planificate ale contului de profit și pierderi și ale fluxului de numerar pentru lunile iunie, iulie și august în baza condițiilor ce urmează. Soldul de numerar inițial la 1 iunie este de 25000 lei. Vânzările lunare planificate sunt următoarele: mai – 65000 lei, iunie – 95000 lei, iulie – 105000 lei și august – 85000 lei. Analiza vânzărilor arată că încasările se realizează toate în

credit, formând următoarea schemă: 70% în luna vânzării și 30% luna următoare. În luna iulie se prevede contractarea unui împrumut curent de 10000 lei, cu rambursări egale în luna august și septembrie a câte 5000 lei, cu o dobândă de 17%, care va fi plătită începând cu luna august. Procurările de materiale și energii se fac lunar și alcătuiesc: iunie – 65000 lei, iulie – 80000 lei, august – 55000 lei. Salariile însumează 8000 lei pe lună. Costurile indirecte reprezintă 3000 lei. Cheltuielile administrative și comerciale constituie 14000 lei lunar (inclusiv 4000 uzura). Impozitul pe venit se plătește lunar (15%). Analizați rezultatele obținute.

Bibliografie recomandată

1. Băcanu B. *Management strategic*. București: Editura Teora, 1997.
2. Balanuța V. *Analiza gestionară*. Chișinău, 2003.
3. Bugaian L. *Managementul costurilor și contabilitatea managerială*. Chișinău: Bons Office, 2003.
4. *Contabilitatea financiară*, colectiv de autori: coord. A Nedeița. Chișinău: ACAP, 2003.
5. Dragota V., Ciobanu A., Obreja L., Dragota M. *Management financiar*, vol. I și II, București: Editura Economică, 2003.
6. Petrescu S., Mironiuc M. *Analiza economico-financiară: teorie și aplicații*. Iași: Editura Tiparul, 2002.
7. Avare Ph., Ravary L., Legros G., Lemonnier P. *Gestiune și analiză financiară*. București: Editura Economică, 2002.
8. Nicolescu O. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Editura Economică, 2001.
9. Nedelea Șt. *Competitivitate și costuri*. București: Editura ASE, 2003.
10. Stancu I. *Finanțe*. București: Editura Economică, 2002.
11. Vintilă G. *Diagnosticul financiar și evaluarea întreprinderii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998.