

# Ghid practic

- ✓ **Bugete**
- ✓ **Cash Flow**
- ✓ **Rentabilitate**
- ✓ **Risc**



[www.rs.ro](http://www.rs.ro)



✓ **Bugete** ✓ **Cash Flow** ✓ **Rentabilitate** ✓ **Risc**

## **Ghid practic**

ISBN: 978-606-47-0440-5

© RENTROP & STRATON

*(recunoscut CNCSIS conform Deciziei nr. 284/2007)*

Senior Editor: George Straton

Director General: Octavian Breban

Manager produs: Georgiana Stoica

Manager Departament Editorial: David Truşcă

Director Creație: Cristina Straton

Manager DTP: Mirela Vasilescu

Manager Producție: Simona Morărescu

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din acest material nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nicio formă și prin niciun fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nicio pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

*Puteți consulta și celelalte lucrări editate de RENTROP & STRATON la: [www.rs.ro](http://www.rs.ro)*

BTE501



Bdul Națiunile Unite nr. 4, bloc 107A, etajul 1,  
sector 5, București

Dobândă = (1) remunerație a capitalurilor puse la dispoziția firmei de către bancă; (2) remunerarea primită pentru depozitele bancare ale firmei.

Durată medie de încasare a clienților (perioadă medie de colectare) = numărul de zile scurse între momentul vânzării și momentul primirii efective a banilor aferenți acesteia.

Efect de levier financiar = măsoară capacitatea firmei de a investi capitalul împrumutat la o rată superioară ratei dobânzii.

EPS (earning per share – profit net pe acțiune) = câștigul pe care un acționar îl obține din deținerea unei acțiuni la o anumită societate. Este recomandabil ca valoarea sa să fie cât mai mare.

Excedent brut de exploatare = diferența dintre valoarea adăugată, pe de o parte, și impozitele, taxele și cheltuielile de personal, pe de altă parte.

Factoring = contract încheiat între o parte denumită aderent, furnizor de mărfuri sau prestator de servicii, și o societate bancară sau o instituție financiară specializată, denumită factor, prin care aceasta din urmă îi asigură aderentului finanțarea, urmărirea creanțelor și protecția riscurilor de credit; aderentul cedează factorului, cu titlu de vânzare sau de gaj, creanțele apărute din vânzarea de bunuri sau prestarea de servicii pentru terți.

Flux de numerar (vezi cash flow)

Fond comercial (vezi goodwill)

Fond de rulment = volumul activelor circulante (disponibilități bănești, stocuri, creanțe) ale firmei din care s-au scăzut pasivele curente ale acesteia (obligațiile pe termen scurt – furnizori, impozite, salarii etc.).

Fond de rulment străin = surse atrase de la parteneri (plăți în avans) sau împrumutate de la bănci.

Forfetare = contract prin care un vânzător/prestator de servicii își vinde creanțele pe care le are față de un cumpărător/beneficiar unei societăți bancare sau unei instituții financiare specializate, contra unei taxe, numită taxă de forfetare.

Goodwill (fond comercial) = diferența între valoarea de vânzare din contract a unei firme și valoarea însumată a activelor sale individuale. Goodwill-ul este un activ necorporal care apare atunci când se vinde/cumpără o afacere.

Grad de îndatorare = arată limita până la care firma este finanțată din alte surse decât fondurile sale proprii.

Grad de lichiditate = exprimă ușurința cu care un activ poate fi transformat în bani. Cel mai lichid activ este reprezentat de banii de care firma dispune în casierie sau în contul curent bancar.

Incasso = ordinul de încasare pe care exportatorul unei mărfi îl dă băncii importatorului pentru decontarea mărfurilor/serviciilor livrate/efectuate.

Inflație = exces de masă monetară în raport cu cantitatea de bunuri și servicii care îi asigură acoperirea.

Investiție = schimbarea unei sume de bani existente și disponibile cu speranța obținerii în viitor a unor venituri mai mari, dar probabile.

Leasing = operațiunea prin care locatorul/finanțatorul transmite utilizatorului, pentru o perioadă determinată, dreptul de folosință asupra unui bun al cărui proprietar este (locatorul); dreptul de folosință asupra bunului se transmite la soli-

## Capitolul 7 Cash flow

### 7.1. Ce înseamnă cash flow

Cash flow (fluxul de numerar) este diferența dintre încasările și plățile curente ale unei firme, pe o anumită perioadă de timp.

Cash flow este un termen de origine anglo-saxonă, care nu se regăsește în practica financiară clasică a firmelor românești.

El își are originea în teoria și practica proiectelor de investiții, fiind ridicat la rang de noțiune privilegiată în SUA, unde contabilitatea este mult mai receptivă față de cerințele investitorilor decât față de cele ale organelor fiscale.

Vă recomandăm să țineți seama de cash flow tocmai pentru că este un instrument deosebit de util în analiza situației financiare.

Cash flow-ul răspunde întrebărilor privind solvabilitatea și lichiditatea firmei și este o expresie a derulării fluxurilor comerciale.

Se poate afirma că starea de solvabilitate și lichiditate a firmei implică rentabilitate, în timp ce nu întotdeauna rentabilitatea implică lichiditate.

Frecvent, în situații de instabilitate monetară, poate avea loc un fenomen de creștere a gradului de neîncasare a veniturilor și o blocare a producției vandabile (stocuri greu vandabile de produse finite).

Este o situație întâlnită în prezent în cadrul unor firme românești, care înregistrează în bilanțul contabil rezultate favorabile, dar nu și echivalentul lor monetar în conturile bancare.

În practică, cash flow-ul este un tabel, asemănător unei balanțe de verificare, și are dublu rol:

- oferă informații despre ceea ce se va întâmpla/s-a întâmplat din punctul de vedere al rezultatelor/rulajelor;
- vă ajută să planificați activitatea viitoare a firmei.

Marele avantaj al acestui gen de evidență este flexibilitatea: puteți include în cash flow toate/numai informațiile de care aveți nevoie.

De obicei, cash flow-ul se construiește pentru perioade de timp relativ mici (lună, trimestru etc.), dar îl puteți realiza și pentru un an.

Iată, de exemplu, cum arată tabelul de cash flow care înregistrează cheltuielile generate de realizarea unui produs:

– lei –

Cheltuieli	Buget planificat	Nov. 16	Dec. 16	Ian. 17	Feb. 17	Mar. 17	Total Rest
<b>Costuri operaționale</b>							
Consumabile	27.410	585	720	515	2.535	1.214	21.841
Comunicații	30.000	8.900	1.200	8.500	1.600	7.500	2.300
Total 1	57.410	9.485	1.920	9.015	4.135	8.714	24.141
<b>Resurse umane</b>							
Salarii	144.000	12.184	11.999	11.998	11.974	12.021	83.824
Cheltuieli sociale	10.080	835	840	840	838	842	5.885
Total 2	154.080	13.019	12.839	12.838	12.812	12.863	89.709
Total	211.490	22.504	14.759	21.853	16.947	21.577	113.850

## 7.2. Cum puteți crea un cash flow pe care să vă bazați

Previzionarea cash flow-ului și urmărirea rezultatelor efective ale acestuia sunt două activități esențiale aflate în strânsă legătură.

O bună previzionare a cash flow-ului, numită și buget de cash flow, stă la baza procesului financiar al unei firme și este deosebit de importantă pentru supraviețuirea acesteia.

Cum altfel vă puteți asigura că aveți resursele financiare necesare pentru a vă extinde afacerea sau măcar pentru a plăti salariile dacă nu vă planificați, cu un grad mai mic sau mai mare de probabilitate, intrările și ieșirile de lichidități pe săptămâni, luni, ani?

Dacă este întocmit corect, bugetul de cash flow va oferi afacerii dvs. controlul financiar necesar pentru a vă ghida activitățile și pentru a câștiga încrederea băncilor.

De asemenea, el va menține sub control impulsul de a se cheltui sau de a se investi mai mult decât își poate permite firma.

Bugetul dvs. de cash flow nu trebuie să fie complicat pentru a fi eficient.

Puteți folosi un tabel realizat în Excel, puteți cumpăra un program simplu de contabilitate sau puteți chiar să faceți estimarea cu creionul pe hârtie.

Ceea ce contează cu adevărat este să aveți o previzionare pe care să vă puteți baza.

### De ce aveți nevoie pentru o bună estimare a cash flow-ului

Pentru a vă crea bugetul de cash flow folosiți-vă de previzionarea lunară a contului de rezultate (profit/pierdere), precum și de rezultatele contabile ale anului anterior și urmați acești pași:

- Revedeți condițiile economice actuale.  
Analizați felul în care acestea vă pot afecta afacerea.
- Prevedeți vânzările pentru perioada bugetată.
- Prevedeți cheltuielile pentru perioada bugetată.
- Pregătiți o previzionare a rezultatului (profit sau pierdere).
- Verificați încă o dată veridicitatea cifrelor.
- Anticipați încasările pentru perioada bugetată:
  - Evidențiați încasările estimate din facturile emise lunar.  
Dacă termenul dvs. de încasare este de 30 de zile, iar clienții vă plătesc de obicei în 45 de zile, folosiți această informație ca bază pentru estimările dvs. De exemplu, în această situație, sumele de pe facturile emise în martie vor fi încasate în mai.
  - Pentru primele luni ale anului menționați când trebuie să încasați restanțele.  
Dacă aveți de primit 20.000 lei pentru care s-au emis facturi în decembrie, adăugați cei 20.000 lei ca sume de primit în a doua lună a bugetului pe anul viitor, respectiv februarie.
  - Identificați orice încasare la care vă puteți aștepta.

Includeți, între încasări, și sumele provenite din împrumuturi bancare sau compensări, returnări de bani și plăți în avans ale clienților.

❑ Anticipați plățile pentru perioada bugetată:

❑ Fiți atent la cheltuieli și la distribuția lor.

Atenție la cheltuielile din lunile precedente și din luna curentă: identificați momentul în care vor fi efectuate. Identificați, de asemenea, achizițiile de mijloace fixe sau plățile împrumuturilor pe care le veți face în timpul anului.

❑ Revedeți soldul conturilor de credite plătibile la sfârșitul lunii decembrie, pentru a identifica momentul în care aceste împrumuturi vor trebui să fie plătite.

Adăugați sumele la cash flow, cu titlu de plăți.

❑ Nu includeți decât plățile și încasările efectiv făcute.

Sumele precum amortizarea sau scutirea pentru profitul reinvestit nu implică sume fizice de plată sau de încasat; ele sunt incluse în declarațiile financiare ale firmei, dar nu trebuie să figureze în cash flow.

❑ Modificați termenii controlabili pentru a asigura cel mai bun flux de cash pozitiv posibil.

Încercați, de exemplu, să micșorați scadența unor încasări, să măriți scadența unor plăți etc.

❑ Pregătiți bugetul de cash flow.

Aceasta este previziunea finală a fluxului de numerar.

❑ Discutați cash flow-ul cu șefii celor mai importante departamente din firmă.

Ei sunt cei care trebuie să vă ajute să vă atingeți scopurile financiare și previziunile. Analizați împreună perioadele de cash flow negativ, precum și perioadele neobișnuit de pozitive. În cazul cash flow-ului negativ (ieșirile de numerar sunt mai mari decât intrările), discutați modalitățile de îmbunătățire a situației.

❑ Comparați rezultatele efective cu cele previzionate în fiecare lună.

Analizați orice variație semnificativă față de cash flow-ul previzionat.

❑ Revedeți periodic (ori de câte ori este nevoie) previziunile și planurile dvs.

Actualizați-vă previziunile bugetare inițiale în momentul în care aflați informații importante, de exemplu o vânzare de proporții pe care nu ați prevăzut-o.

#### SFATUL NOSTRU

Nu vă așteptați să aveți un cash flow perfect „din prima”.

Încercați să efectuați plăți în limita bugetului dvs., în așa fel încât să vă încadrați în fluxul de cash net (sincronizare a încasărilor cu plățile) din bugetul dvs.

### 7.3. Cum să procedați pentru redresarea firmei în perioadele cu cash flow negativ

Pentru acoperirea eventualelor goluri (deficite) de trezorerie, vă recomandăm să acționați mai întâi pentru:

✓ micșorarea scadenței unor încasări previzibile – prin reducerea volumului creditelor comerciale acordate clienților sau prin solicitarea încasării în avans a unor vânzări;

✓ amânarea unor plăți.

## Capitolul 13 Inflația

### 13.1. Influența inflației asupra nivelului prețurilor

Într-o economie în tranziție cu un nivel de dezvoltare relativ scăzut, așa cum este cazul economiei românești, inflația este fenomenul cu cele mai nefavorabile influențe pe termen scurt, mediu și lung atât în plan economic, cât și social, deoarece:

- determină instabilitate economică, prin imposibilitatea unor anticipații raționale care să aibă la bază calcule estimative de eficiență cu grad ridicat de verosimilitate pe termen scurt și mediu;
- încurajează activități cu caracter speculativ și le inhibă pe cele care țin de economia reală, creatoare de bunuri și servicii cerute de piață;
- diminuează sensibil investițiile pe termen lung, din cauza ratelor mari sau în creștere ale dobânzilor;
- are loc o reducere a cererii populației, o scădere a nivelului de trai și, implicit, a înclinației spre economisire.

Inflația, ca fenomen monetar, înseamnă exces de masă monetară (totalitatea banilor în circulație și în conturile curente bancare) în raport cu cantitatea de bunuri și servicii care îi asigură acoperirea (propuse spre vânzare).

În timp ce masa monetară crește, volumul de bunuri și servicii create pentru a fi vândute scade, rămâne neschimbat sau crește mai lent.

Rata inflației se determină ca raport între modificarea indicelui prețurilor de consum (media prețurilor din economie) în perioada curentă față de perioada de referință și indicele prețurilor de consum din perioada de referință.

$$R_i = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times 100$$

Unde:  $R_i$  = rata inflației

$P_1$  = indicele prețurilor de consum în perioada curentă

$P_0$  = indicele prețurilor de consum în perioada de referință

Indicatorii care exprimă și cuantifică rata inflației sunt:

- ✓ indicele general al prețurilor de consum;
- ✓ gradul de devalorizare a monedei naționale în raport cu valutele liber convertibile;
- ✓ raportul dintre masa monetară și Produsul Intern Brut (PIB) și Produsul Național Brut (PNB).

### 13.2. Cauzele inflației

Între cauzele inflației, cel mai adesea sunt invocate următoarele:

- Deficitul bugetar. Atunci când statul are cheltuieli mai mari decât veniturile curente, pentru a acoperi diferența, se împrumută la banca centrală (B.N.R.). În consecință, banii în circulație vor crește, fără ca nevoile circulației masei

monetare să fi crescut. Aceasta deoarece statul se împrumută pentru a consuma, și nu pentru a produce un supliment de bunuri sau servicii.

- **Creditul bancar.** Când băncile acordă credite fără o analiză serioasă a destinațiilor acestora (producție de bunuri sau servicii), este posibil ca banii de cont să producă efecte inflaționiste similare banilor numerar.
- **Intrarea în circulație a unor sume de bani din economiile non-bancare.** Dacă există posesori de depozite monetare non-bancare („bani ținuți la saltea”) și fenomenul inflaționist este în creștere, aruncarea pe piață a unor noi cantități de monedă constituie un factor inflaționist.
- **Inflația prin costuri.** Este vorba despre creșterea prețurilor produselor finite ocazionate de creșterea prețurilor la elemente ca materii prime, materiale, ceilalți factori de producție.

Pentru a putea contracara efectele inflației, este necesar să creșteți productivitatea muncii (numărul de produse raportat la numărul de muncitori, profitul raportat la cheltuieli etc. – în general rezultate/efort).

Dacă cresc costurile, iar productivitatea muncii nu crește corespunzător, prețurile vor crește cel puțin în același ritm cu creșterea costurilor.

Dacă costurile cresc și crește și productivitatea muncii, creșterea prețurilor se va manifesta într-un ritm mai lent, practic cu diferența dintre creșterea mai accelerată a costurilor decât cea a productivității muncii.

Totodată, la nivelul pieței, deci al tuturor producătorilor în relația lor cu cumpărătorii, concurența contracarează tendința de creștere a prețurilor, provocând reducerea acestora.

Dar concurența poate acționa în acest mod numai dacă producția satisface cererea; altfel, lipsa de ofertă anulează concurența.

### 13.3. Cum vă puteți proteja împotriva inflației

Inflația este un fenomen macroeconomic ce afectează fiecare societate sau țară. Nu puteți scăpa de efectele inflației, dar puteți să luați măsuri pentru atenuarea efectelor ei.

Noi vă sugerăm doar câteva dintre aceste măsuri, a căror aplicare depinde și de politica pe care doriți să o abordați în relația cu partenerii de afaceri.

Nu ezitați să vă sfătuiți cu consilierul dvs. financiar atunci când luați o hotărâre sau aveți o idee de îmbunătățire a politicii firmei cu privire la măsurile antiinflaționiste.

#### Termenele de plată

În momentul în care facturați, gândiți-vă la termenele de plată pe care le negociați cu clienții. Un termen de plată îndepărtat va atrage o diminuare a contravalorii bunurilor pe care le vindeți.

Dacă firma dvs. vinde la 1 septembrie 2008 un bun cu 10.000 lei și încasează această sumă peste 3 luni, la o rată a inflației de 1% lună, de fapt ea va încasa pe 1 decembrie 2008 doar 9.705,90 lei.

Un leu din prezent este mai „puternic” decât un leu din viitor, deoarece acesta din urmă a suferit influența inflației. În consecință, trebuie să aflați care este valoarea actualizată a celor 10.000 lei pe care îi veți încasa peste 3 luni.

Formula de calcul este:

$$S_0 = \frac{S_n}{(1+r)^n}$$

Unde:  $S_0$  = suma din viitor despre care vreau să știu cât valorează în prezent (cei 9.705,90 lei rezultați din calcul)  
 $r$  = rata inflației (1%/lună = 0,01/lună)  
 $S_n$  = suma ce urmează a fi încasată în viitor (cei 10.000 lei)

#### SFATUL NOSTRU

În consecință, vă recomandăm să vă reactualizați periodic prețurile de vânzare în funcție de anumiți factori macro-economici, cum ar fi:

- rata medie a inflației anunțată de guvern;
- cursul LEU/USD sau LEU/EURO;
- media dintre dobânda acordată pentru depozite și dobânda percepută pentru împrumuturi, practicate de bănci.

Măsura reactualizării prețurilor de vânzare vă va ajuta să vă mențineți valoarea încasărilor cât mai aproape de valoarea lor inițială.

#### Facturarea în valută

Puteți să încercați să facturați utilizând facturi proforma într-o valută stabilă, USD sau EURO de exemplu, până la achitarea bunurilor.

Ulterior, la încasarea contravalorii în lei, veți emite o factură fiscală în conformitate cu legislația în domeniu.

Atenție! Factura proformă nu este un document acceptat ca fiscal de către Ministerul Finanțelor, dar vă scutește de plata către bugetul de stat taxei pe valoarea adăugată, pe care nu ați încasat-o încă de la client.

### 13.4. Influența inflației asupra rezultatelor activității firmei

Unul din principiile de bază ale gestiunii financiare este acela că rentabilitatea economică (cea generată de întregul capital) obținută de firmă trebuie să fie mai mare decât rata inflației.

Dacă acest principiu nu se respectă, firma se decapitalizează și, într-o perioadă de timp mai lungă sau mai scurtă, va da faliment.

Cum se „traduce” această axiomă? Să luăm exemplul firmei ABCD S.R.L., care a obținut o rentabilitate economică în anul 2008 de 3%.

Aceasta înseamnă că ea a investit la 1 ianuarie 100 de lei și a obținut la 31 decembrie 103 lei.

În același timp, rata inflației în 2008 este de 8%. Așadar, dacă firma ABCD S.R.L. putea cumpăra la 1 ianuarie materii prime, materiale etc. necesare procesului ei de producție cu 100 de lei, la 31 decembrie acestea costau 108 lei.

Din cele de mai sus rezultă că la 1 ianuarie 2009 firma ABCD S.R.L. dispune de 103 lei, dar trebuie să plătească 108 lei pentru a-și reîncepe ciclul de producție. Soluția există: împrumutul. Dar împrumutul costă și este doar o soluție temporară.

Dacă acest ciclu – rentabilitate mai mică decât inflația – continuă mai mulți ani, firma nu va mai avea surse de rambursare a creditelor actuale, nu va mai primi alte credite, nu va mai avea cu ce să continue ciclul productiv și, în cele din urmă, va da faliment.

În consecință, faptul că o firmă raportează rezultate financiare „pozitive” cum ar fi o rată a rentabilității economice de 5-10% în condițiile unei rate a inflației de 10% (cazul multor firme românești) trebuie mai degrabă să constituie un semnal de alarmă decât un motiv de mândrie (de fapt, firma are o rată a rentabilității economice reală negativă).

## Capitolul 18

### Modalități moderne de finanțare

Instrumentele moderne de finanțare a activității firmei sunt folosite din ce în ce mai des în ultima vreme, datorită avantajelor deosebite pe care le prezintă.

În primul rând, ele permit păstrarea obligațiilor de plată ale firmei la un nivel suportabil, chiar în perioadele de expansiune a activității.

#### 18.1. Leasing

Legea care reglementează vânzarea de bunuri în sistem leasing este Ordonanța Guvernului nr. 51/1997, republicată, privind operațiunile de leasing și societățile de leasing.

Operațiunea de leasing permite firmei dvs. să obțină bunuri pe care le poate utiliza exclusiv în desfășurarea activității sale. Firma dvs. nu este obligată să cumpere aceste bunuri, a căror proprietară nici nu este.

De aceea, leasingul reprezintă pentru firmă o modalitate avantajoasă de a obține mijloacele fixe necesare – de regulă, bunuri de valoare mare sau cu uzură morală rapidă, cum ar fi: calculatoarele, utilajele grele, combinele, camioanele, autoturismele.

În general, leasingul presupune că firma dvs. închiriază un bun pe o anumită perioadă de timp, de la o firmă de leasing care rămâne proprietara bunului, urmând ca la terminarea contractului să optați pentru:

- a) returnarea bunului,
- b) cumpărarea sa la valoarea reziduală (rămasă), c) încheierea unui nou contract de leasing.

Societatea de leasing achiziționează bunul respectiv pentru clientul care urmează să folosească acel bun (firma dvs.). Pe durata derulării contractului de leasing, societatea de leasing păstrează dreptul de proprietate, în timp ce firma dvs. dispune de dreptul de folosință al bunului.

Rezultă deci că într-un contract de leasing sunt implicate trei părți:

- locatorul, care este proprietarul bunului (în acest caz, societatea de leasing);
- locatarul, cel care închiriază bunul;
- furnizorul, care poate fi ales de către locatar (și care uneori este același cu locatorul).

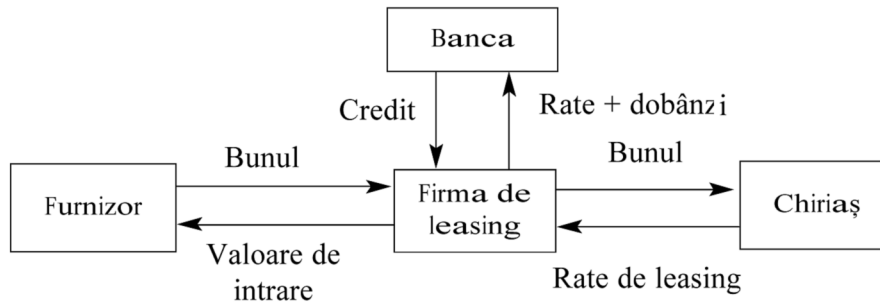
Documentele necesare pentru încheierea unui contract de leasing (pentru persoanele juridice) sunt:

- actele firmei, în copie;
- copie după ultimul bilanț contabil și după ultima balanță de verificare;
- acte doveditoare pentru proprietățile aflate în posesia firmei;
- copie după cartea de identitate a reprezentantului firmei.

Ca și în cazul factoringului, băncile din țările cu economie puternic dezvoltată tind să înființeze societăți care să desfășoare activități de leasing. (Aceste societăți sunt independente, deși capitalul lor social este deținut în majoritate de băncile respective.)

Pentru că societățile de leasing dețin numeroase bunuri (ce presupun blocarea unor sume mari de bani), ele necesită o finanțare substanțială, care de regulă este satisfăcută relativ ieftin din resursele proprii ale societății bancare-mamă.

Valoarea bunurilor se recuperează în timp, prin intermediul ratelor de leasing lunare.



În prezent, în România, majoritatea operațiunilor de leasing se efectuează pentru autoturisme.

Operațiunea de leasing se face, de obicei, pe termene cuprinse între 1 an și 4 ani, avansul minim fiind în general de 20%. Există și o valoare reziduală, la care se plătesc taxele vamale și TVA, în valoare de minimum 20% din valoarea de intrare. În valoarea contractului se includ asigurarea CASCO și de răspundere civilă, costul înmatriculării și un procent de dobândă.

Avansul și chiria se calculează în EUR și se achită în lei la cursul zilei.

### Pentru ce tip de leasing puteți opta

Ordonanța Guvernului nr. 51/1997, republicată, precizează că societățile de leasing cu care se pot încheia direct contracte pot fi străine (leasing extern) și române (leasing intern).

În prezent, în România se practică două tipuri de leasing intern:

- leasing financiar;
- leasing operațional.

În conformitate cu prevederile Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, contractul de leasing financiar este orice contract de leasing care îndeplinește cel puțin una dintre următoarele condiții:

- a) riscurile și beneficiile dreptului de proprietate asupra bunului care face obiectul leasingului sunt transferate utilizatorului la momentul la care contractul de leasing produce efecte;
- b) contractul de leasing prevede expres transferul dreptului de proprietate asupra bunului ce face obiectul leasingului către utilizator la momentul expirării contractului;
- c) utilizatorul are opțiunea de a cumpăra bunul la momentul expirării contractului, iar valoarea reziduală exprimată în procente este mai mică sau egală cu diferența dintre durata normală de funcționare maximă și durata contractului de leasing, raportată la durata normală de funcționare maximă, exprimată în procente;
- d) perioada de leasing depășește 80% din durata normală de funcționare maximă a bunului care face obiectul leasingului; în înțelesul acestei definiții, perioada de leasing include orice perioadă pentru care contractul de leasing poate fi prelungit;
- e) valoarea totală a ratelor de leasing, mai puțin cheltuielile accesorii, este mai mare sau egală cu valoarea de intrare a bunului.

Leasingul operațional nu îndeplinește niciuna dintre condițiile prevăzute mai sus. Față de aceste prevederi legale, se poate trage concluzia că leasingul operațional este similar unei închirieri, neexistând opțiunea ca bunul închiriat să fie achiziționat la sfârșitul contractului.

Cea mai mare diferență dintre cele două tipuri de leasing intern este aceea referitoare la modul de înregistrare în contabilitate a ratelor de leasing lunare.

Pentru o firmă care ia în leasing operațional un bun, întreaga sumă pe care o plătește lunar este deductibilă și este considerată ca fiind o cheltuială (rata de leasing, dobânda de leasing, beneficiul firmei de leasing, asigurarea CASCO a mașinii).

În cazul leasingului financiar, suma plătită lunar nu mai este deductibilă în totalitate. Se deduc numai dobânda de leasing, asigurarea și beneficiul firmei de leasing. Rata de leasing propriu-zisă nu este deductibilă, deoarece există opțiunea de cumpărare a bunului la sfârșitul contractului.

În schimb, se calculează și se introduce în contabilitatea locatarului amortizarea bunului, conform legii.

În cazul leasingului extern, furnizorul este o firmă străină. Taxa vamală (daca este cazul) și TVA se plătesc doar la valoarea reziduală. De asemenea, se plătește TVA și asupra ratelor propriu-zise de leasing (deci nu și asupra componentelor de dobândă de leasing, asigurare și beneficiu al firmei de leasing). Deoarece această TVA se deduce din TVA colectată de firmă la cumpărarea diverselor bunuri, ea nu influențează prețul efectiv plătit la achiziționarea unui bun în leasing.

Principalele avantaje și dezavantaje ale leasingului intern și ale celui extern sunt exemplificate mai jos, în cazul specific al automobilelor din import.

Particularități ale leasingului intern:

- avansul se achită înainte de livrarea autoturismului, iar taxa vamală se plătește de către dealer la sfârșitul contractului. Mașina este livrată foarte repede;
- clientul nu are nicio problemă cu vama (este trecut pe declarația vamală ca utilizator);
- ratele de leasing pot fi trecute integral pe cheltuielile firmei (în cazul leasingului operațional);
- dezavantajul principal e acela că mașina este mai scumpă, însă formalitățile se fac mai rapid și mai comod pentru client;
- dobânda în țară este mai mare decât cea externă.

Particularități ale leasingului extern:

- taxele vamale se plătesc doar la valoarea reziduală, care nu poate fi mai mică de 20% din valoarea de intrare a automobilului;
- există un impozit reținut la sursă din dobânda fiecărei rate, care se plătește la buget în aceeași zi cu plata facturii;
- comisionul bancar este destul de mare pentru sumele mici trimise (20-30%);
- spre deosebire de leasingul intern, aici nu se poate trece pe cheltuieli decât dobânda cuprinsă în rata de leasing.

Iată, pentru un automobil, un exemplu de calcul al plăților de leasing intern și extern:

## Capitolul 21

### Planificarea financiară

Unul dintre riscurile cu care se poate confrunta firma dvs. este și riscul financiar, care se manifestă prin apariția unor dereglări în sistemul de încasări și plăți, dereglări care, necontrolate, pot duce la insolvabilitatea firmei și, implicit, la dispariția ei.

Planificarea financiară este un proces prin care trebuie să previzionați:

- care vor fi resursele financiare necesare funcționării și dezvoltării firmei;
- când este nevoie de aceste resurse;
- de unde vor fi ele procurate;
- care sunt posibilele riscuri de înfruntat.

Previziunea financiară exprimă planul de dezvoltare financiară a firmei pe baza potențialului și a oportunităților de care aceasta dispune.

Planul financiar reprezintă un ansamblu de decizii cu impact financiar, menite să asigure nu numai funcționarea firmei, ci și dezvoltarea ei.

Perioadele pentru care se face planificarea financiară sunt:

- ✓ pe termen scurt (1 an) – se vizează realizarea unui beneficiu maxim, de obicei prin creșterea volumului vânzărilor și reducerea costurilor de producție;
- ✓ pe termen mediu (1-3 ani) – se urmărește înlocuirea (cu unele noi) a unor produse al căror ciclu de viață se apropie de sfârșit sau înnoirea tehnologiei de fabricație pentru produsele încă viabile;
- ✓ pe termen lung (3-5 ani, dar în funcție de specificul firmei, planificarea financiară poate ajunge și la 25 ani, de exemplu pentru o fabrică de ciment) – obiectivul principal nu este profitul, ci creșterea capitalului și extinderea segmentului de piață.

Resursele de care dispune firma pentru acoperirea nevoilor financiare sunt:

- interne
  - autofinanțarea;
  - cesiunea de active (vânzarea unor elemente de activ pentru a-și putea procura capital);
- externe
  - împrumuturi bancare;
  - credite comerciale;
  - subvenții (finanțări din partea statului, acordate pe baza unei fundamentări riguroase a planului de investiții);
  - creșterea capitalului prin aporturi în numerar sau în natură etc.

Pentru a evita un blocaj financiar, trebuie să respectați următoarele reguli:

- să stabiliți nevoile de finanțare;
- să găsiți sursele de finanțare internă;
- să determinați necesarul de finanțare externă;
- să stabiliți momentul când se vor face împrumuturile.

Echilibrul financiar se obține atunci când firma nu își depășește capacitatea de a se împrumuta.

### 21.1. Planificarea financiară pe termen scurt

Elementele-cheie ale planificării financiare pe termen scurt sunt:

- determinarea necesarului de fond de rulment și al trezoreriei;
- planul de trezorerie.

#### Necesarul de fond de rulment și trezoreria netă

Fondul de rulment este partea din capitalul permanent destinată și utilizată pentru finanțarea activității curente de exploatare.

Necesarul de fond de rulment (NFR) este un element de activ reprezentând activele circulante care trebuie finanțate din fondul de rulment.

$$\text{NFR} = \text{AC} - \text{DC}$$

Unde: AC = active circulante (mai puțin disponibilitățile bănești)  
DC = datoriile curente (pe termen mai mic de un an)

Trezoreria netă reprezintă diferența dintre fondul de rulment (FR) și necesarul de fond de rulment (NFR).

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{NFR}$$

#### Planul de trezorerie

Planul de trezorerie este baza planificării pe termen scurt, scopul lui fiind acela de a prognoza încasările și plățile viitoare.

De obicei se folosesc două planuri de trezorerie: un plan anual și un plan zilnic.

Planul anual servește următoarelor scopuri:

- ✓ recapitularea în fiecare lună a încasărilor și plăților;
- ✓ compararea rezultatelor obținute cu prognozele făcute și, dacă este cazul, efectuarea corecțiilor necesare;
- ✓ previzionarea din timp a deficitului de mijloace financiare și căutarea din timp a celor mai bune soluții pentru acoperirea lui;
- ✓ determinarea excedentului de mijloace financiare și căutarea din timp a celor mai bune soluții de plasare a lui (investiții, plasamente financiare etc.).

Prin planul zilnic se urmărește:

- ✓ controlul încasărilor și plăților zilnice cu scopul de a forța accelerarea încasărilor și/sau, atunci când este cazul, întârzierea plăților;
- ✓ limitarea la maximum a apelării la credite pentru acoperirea nevoilor de finanțare.

Pentru o firmă care lucrează cu sistemul bugetelor pentru fiecare departament, planul de trezorerie este alcătuit din totalitatea planurilor departamentale.

**SFATUL NOSTRU**

Este necesar să aveți în permanență un nivel minimal de lichiditate. Acest nivel trebuie:

- să vă acopere desincronizările încasări/plăți, generate de factori neprevăzuți;
- să prevină posibilele probleme ce pot apărea din cauza imposibilității de plată din partea clienților;
- să vă poată pune la dispoziție lichidități pentru a beneficia de oportunitățile ce apar pe piață (reduceri de prețuri la materii prime, plăți în avans cu discount etc.).

Situația soldurilor lunare ale planului de trezorerie vă indică cum trebuie să procedați la un moment dat:

- dacă soldurile lunare sunt pozitive, înseamnă că nu aveți probleme de finanțare pe termen scurt;
- dacă soldurile lunare sunt negative, trebuie să luați în calcul acoperirea nevoii de lichidități prin contractarea de credite.

Un plan de trezorerie nu este altceva decât un instrument care vă ajută să conduceți firma și a cărui valoare depinde de corectitudinea datelor utilizate.

Cu cât veți fi mai corect (deși de multe ori este dificil de realizat acest lucru), cu atât vor fi mai mari șansele dvs. de a lua decizii corecte.

Managerul firmei ABCD S.R.L., firmă care produce ambalaje de unică folosință, a construit planul de trezorerie luând în calcul următoarele previziuni:

- creșterea vânzărilor cu câte 100% în primele 4 luni;
- marfa se va plăti 50% la livrare;
- clienții fideli ai firmei vor plăti restul de bani în termen de 30 de zile (30%);
- vor exista și clienți care vor plăti cu o întârziere de 60 de zile (20%);
- materia primă se va plăti 70% la livrare și 30% în termen de 30 de zile;
- plata cheltuielilor administrative se face de obicei după ce s-a încheiat luna.

În lunile 1, 2 și 4 se previzionează un deficit de numerar care se poate acoperi prin aplicarea uneia dintre următoarele soluții:

- un împrumut bancar pe termen scurt;
- negocierea cu firma producătoare de materii prime a unui alt termen de plată (dacă plata s-ar face în 30 de zile de la livrare, deficitul ar exista numai în prima lună);
- încasarea în timp mai scurt a valorii mărfii vândute (80% la livrare și 20% în termen de 30 de zile).

**4 sfaturi suplimentare la întocmirea planului de trezorerie**

- Bugetul de trezorerie prezentat conține dobânzile pentru împrumuturi și nici veniturile obținute din plasamente financiare. Dacă este cazul, acestea trebuie adăugate.
- Amortizarea (nefiind o ieșire de numerar) nu apare în bugetul de trezorerie decât indirect, prin efectul pe care îl are asupra impozitelor de plătit.

## Capitolul 23 Managementul proiectelor

### 23.1. Analiza costurilor cu ajutorul metodei CPM

Aspectele prezentate în acest capitol s-au concentrat mai ales pe analiza duratei proiectului. Ipoteza asumată în mod implicit a fost aceea că dacă proiectul este terminat la timp, costurile sale totale vor fi optime. Realitatea arată însă că există o relație între durata proiectului și costurile sale. Cu cât proiectul este terminat mai devreme sau mai târziu față de data planificată, cu atât costurile sunt mai mari.

Costurile totale ale proiectului se obțin prin însumarea următoarelor costuri:

- costuri directe – sunt cele cu forța de muncă, materialele și orice altă cheltuială direct legată de activitățile proiectului;
- costuri indirecte – sunt cheltuieli de ordin general de administrare a proiectului, care pot fi evitate prin reducerea duratei totale;
- costuri de penalizare – pot apărea dacă finalizarea proiectului depășește o anumită dată planificată. Există însă și situația inversă, când se pot obține anumite bonusuri pentru terminarea mai devreme a proiectului.

În consecință, atunci când un manager de proiect calculează costurile totale ale proiectului, poate încerca diverse variante care să includă anumite activități care să fie terminate mai repede și care să reducă durata totală a proiectului.

#### Costurile directe și durata de realizare a proiectului

Costurile directe pot fi împărțite în costuri normale și costuri neprevăzute. În legătură cu ele apar următoarele noțiuni:

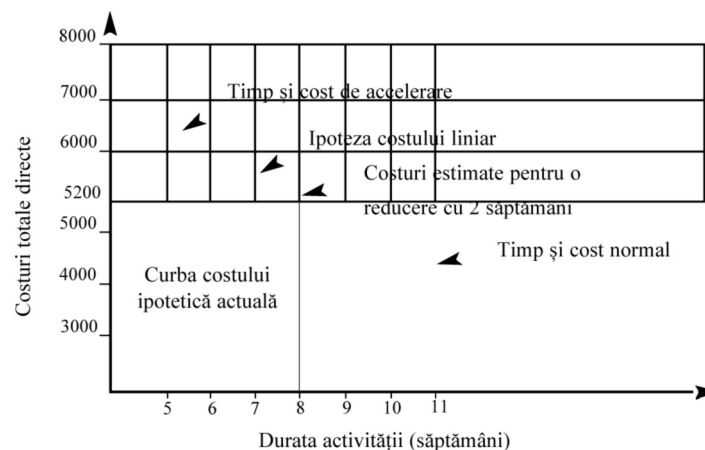
- durată normală ( $D_n$ ) – timpul necesar terminării activității în condiții normale;
- cost normal ( $C_n$ ) – costul determinat de terminarea proiectului la data planificată;
- durată scurtată ( $D_s$ ) – cea mai scurtă durată posibilă de finalizare a proiectului;
- cost al duratei scurte ( $C_{ds}$ ) – costul asociat realizării proiectului în cel mai scurt timp posibil.

#### Ipotezele de calcul

Calculul care urmează se bazează pe ipoteza creșterii invers proporționale a costurilor pe măsura scăderii duratei activității.

Durata normală de realizare a activității C este de 10 săptămâni, cu un cost direct de 4.000 lei. Dacă durata scurtată este de 5 săptămâni, la un cost de 7.000 lei, reducerea duratei este de 5 săptămâni, cu un cost suplimentar de 3.000 lei. Rezultă că terminarea mai repede cu 5 săptămâni a activității C costă 600 lei pe săptămână (adică 3.000 lei/5 săptămâni). Evoluția liniară a costului marginal este prezentată în figura de mai jos, în care apare și curba estimată ipotetică a costului real. Astfel, dacă activitatea C ar fi accelerată cu 2 săptămâni, costurile directe estimate ar fi de 5.200 lei, chiar dacă costurile reale ar fi mult mai mici.

Figura 1



### Costurile indirecte și de penalizare

Managerul financiar al firmei ABCD SRL a estimat că proiectul implică costuri indirecte de 8.000 lei pe săptămână. De asemenea, pe baza comenzilor și a contractelor aflate în derulare, el a calculat că, dacă fabrica nu este operațională în săptămâna 65, fiecare săptămână de întârziere generează o penalizare de 20.000 lei.

Așa cum apare în tabelul 1, orice activitate poate fi realizată mai repede cu prețul unei majorări a costurilor. Sumele din ultima coloană au fost calculate pe baza formulei:

$$\text{Cost al duratei scurtate} = \frac{Ca - Cn}{Dn - Da}$$

Tabelul 1 – Costurile directe și duratele proiectului firmei ABCD S.R.L.

Activitatea	Durață normală (Dn)	Cost normal (Cn)	Durață scurtată (Ds)	Cost al duratei scurtate (Cds)	Reducerea maximă de timp (săptămâni)	Costul de scurtare pe săptămână
A	12	12.000	11	13.000	1	1.000
B	9	50.000	7	64.000	2	7.000
C	10	4.000	5	7.000	5	600
D	10	16.000	8	20.000	2	2.000
E	24	120.000	14	200.000	10	8.000
F	10	10.000	6	16.000	4	1.500
G	35	500.000	25	530.000	10	3.000
H	40	1.200.000	35	1.260.000	5	12.000
I	15	40.000	10	52.500	5	2.500
J	4	10.000	1	13.000	3	1.000
K	6	30.000	5	34.000	1	4.000
TOTAL		1.992.000		2.209.000		

Pentru fiecare săptămână cu care se scurtează durata proiectului, firma ABCD S.R.L. economisește o săptămână de penalizări și costuri indirecte, adică în total 28.000 lei. Dacă durata proiectului scade sub săptămâna 65, economia va fi reprezentată numai de costurile indirecte, adică 8.000 lei pe săptămână.

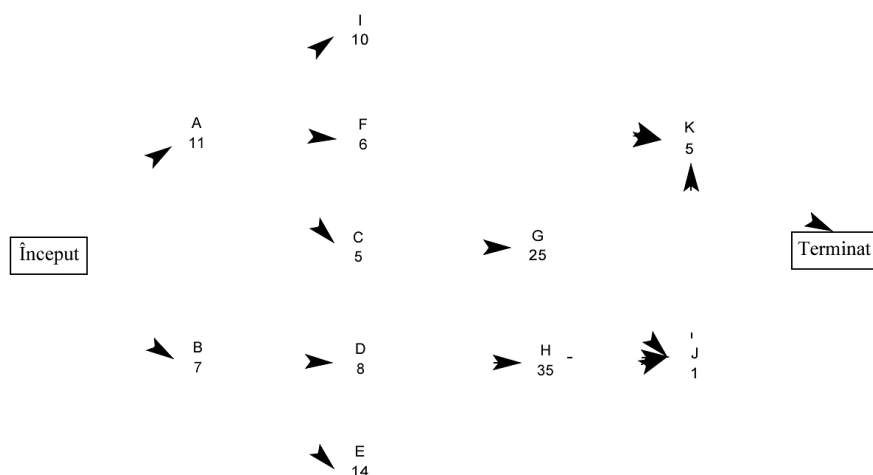
Managerul financiar trebuie să calculeze durata de finalizare a proiectului care să minimizeze costurile totale.

### Varianta de bază și varianta cu durata redusă optimă

Calcularea costului pentru varianta de bază nu ridică probleme. Din tabelul 1 puteți observa că costurile totale directe sunt de 1.992.000 lei, iar cele indirecte sunt de 8.000 lei pe săptămână, totalizând 552.000 lei. Sunt și 4 săptămâni de costuri de penalizare, adică 80.000 lei. Astfel, costul total pentru proiectul cu o durată normală de 69 de săptămâni este de 2.624.000 lei.

Primul pas în calcularea costului proiectului cu durată de finalizare scurtată este de a identifica durata minimă a proiectului prin reducerea duratei tuturor activităților și măsurării lungimii drumului critic. Figura 2 înfățișează rețeaua de tip CPM cu durate reduse pentru fiecare activitate. Drumul critic este B-D-H-J-K, cu o durată totală de 56 de săptămâni. Costurile totale pentru această variantă sunt de 2.209.600 lei, așa cum se observă în tabelul 1. Costurile indirecte sunt de 448.000 lei (adică 56 săptămâni x 8.000 lei). Deoarece nu apar costuri de penalizare, costul total al proiectului este de 2.657.500 lei (adică 2.209.600 + 448.000).

Figura 2



Varianta aceasta a redus la maximum durata tuturor activităților. Totuși, durata minimă de 56 de săptămâni poate fi atinsă și fără a se reduce durata tuturor activităților. Tabelul 2 arată cum să obțineți durata redusă optimă a proiectului firmei ABCD S.R.L.

Tabelul 2 – Durata redusă optimă a proiectului firmei ABCD SRL

Activitatea necritică	Costul reducerii duratei pe săptămână (lei)	Durata redusă (săptămâni)	Timpul maxim de reducere (săptămâni)	Durata ajustată (săptămâni)	Economii generate de varianta redusă (lei)
E	8.000	14	10	24	80.000
G	3.000	25	9	34	27.000
I	2.500	10	5	15	12.500
F	1.500	6	4	10	6.000
TOTAL					125.000

Procedura de optimizare începe prin a identifica activitatea care nu se află pe drumul critic și care generează cele mai mari costuri adiționale atunci când este scurtată. Acestei activități îi veți mări durata cât mai apropiat posibil de durata ei inițială. Această activitate este E. O puteți readuce la durata sa normală și puteți astfel economisi cei 80.000 lei suplimentari generați de scurtarea sa. Următoarea cea mai scumpă activitate necritică de redus este G. Durata sa normală este de 35 de săptămâni. Îi puteți mări durata cu doar 9 săptămâni, deoarece la o durată ajustată de 34 de săptămâni drumul A-C-G-J-K are de asemenea 56 de săptămâni. Activitățile I și F pot fi ambele readuse la duratele lor normale, dar toate celelalte activități rămân la duratele reduse.

Economiile totale obținute astfel sunt de 125.000 lei. În consecință, costul total al proiectului cu durată redusă optimă este de 2.532.500 lei (adică 2.657.500 – 125.000).