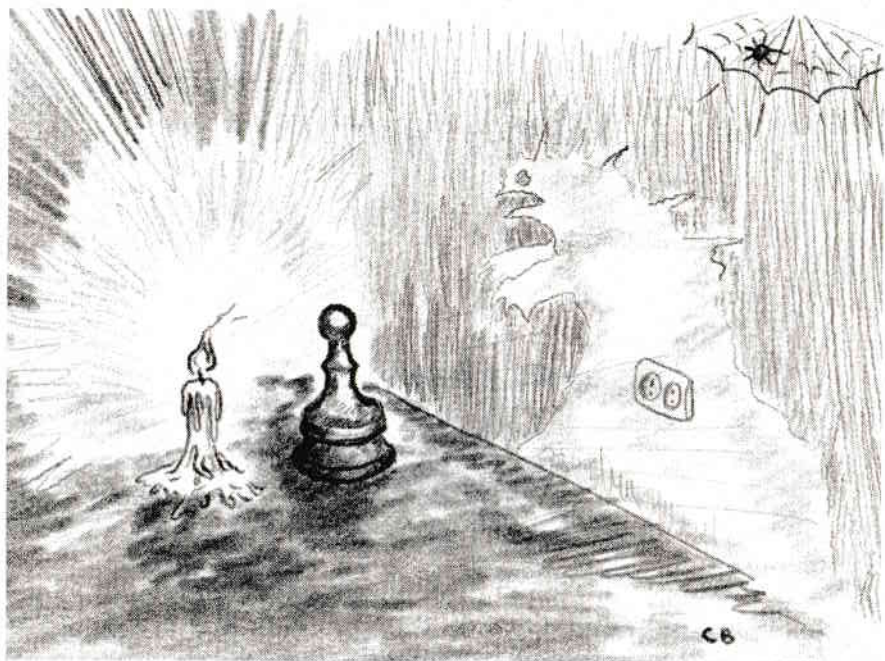


ANTREPRENOR ÎN DIFICULTATE, CAUT FINANȚARE!

- Produse financiar-bancare: descriere, analiză, exemple
- Analiza financiară în funcție de tipologia afacerii
- Redactarea planului de afaceri: studiu de caz

Toate exemplele și studiile de caz prezentate în această carte sunt fictive, create de către autor în scopul clarificării unor aspecte teoretice sau argumentării unor concepte.

Orice asemănare cu realitatea este nedorită și pur întâmplătoare.



Terminologie:

KEUR - mii EURO

KRON - mii RON

MEUR - milioane EURO

MRON - milioane RON

Cuprins

INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL 1. PRODUSE FINANCIAR-BANCARE: DESCRIERE, ANALIZĂ, EXEMPLE	21
1.1. Analiza structurii cifrei de afaceri.....	22
1.2. Creditele pentru capital de lucru.....	36
1.2.1. Linia de Credit	36
1.2.2. Creditele sezoniere.....	47
1.2.3. Credite de scontare facturi, descoperit de cont temporar	49
1.2.4. Factoring cu regres și fără regres.....	50
1.3. Creditele pe termen mediu și lung.....	55
1.3.1. Creditul de investiții.....	55
1.3.2. Leasingul financiar	64
1.3.3. Leasingul Operațional	76
CAPITOLUL 2. ANALIZA FINANCIARĂ ÎN FUNCȚIE DE TIPUL ACTIVITĂȚII DESFĂȘURATE	81
2.1. Analiza companiilor ce activează în domeniul agricol.....	82
2.2. Analiza companiilor ce activează în transport și distribuție; particularitățile magazinelor online.....	94
2.3. Analiza companiilor industriale; particularitățile companiilor de construcții; activități hoteliere	107
CAPITOLUL 3. PLANUL DE AFACERI. OBIECTIVE, STRUCTURĂ, REDACTARE.....	118
STUDIU DE CAZ: PLANUL DE AFACERI AL XYZ COMPANY SRL.....	127
CONCLUZII.....	148

sa optimistă, dornică de a dezvolta noi și noi linii de business, de a-și crește afacerea. Pe de altă parte, el este „împins” și motivat să contracteze noi credite chiar de către bancherii aflați într-o competiție teribilă și nerealistă, bancheri care îl sună zilnic invitându-l la noi și noi discuții de echipare cu produse de finanțare. Cu cât o afacere este mai de succes, cu atât este mai asaltată de oferte de credit, care mai de care mai apetisante.

Situația este cu atât mai gravă în condițiile în care atât antreprenorul, cât și reprezentantul bancar au o pregătire, o educație financiară precară și, pe acest fond, se motivează reciproc la dezechilibrarea și îndatorarea excesivă a companiei.

Această primă carte face parte dintr-o colecție mai amplă dedicată educației financiare a antreprenorilor și abordează în capitolele următoare, prin exemple practice detaliate, subiecte concrete, cum ar fi:

- categoriile de produse financiare existente în piața financiar-bancară și modul în care acestea sunt analizate și interpretate la momentul acordării;
- produsele financiar-bancare potrivite fiecărui tip de activitate, de la agricultură la servicii hoteliere, de la comerțul online la activitățile de construcții și producție;
- redactarea corectă și realistă a unui plan de afaceri cu șanse de succes la contractarea unei finanțări bancare/leasing.

Așa cum v-am obișnuit în celelalte lucrări ale mele, limbajul este accesibil oricărui antreprenor, indiferent de domeniul de activitate, ritmul este alert și captivant, iar textul abundă în exemple practice rezultate din experiența personală acumulată.

Lectură plăcută și mai ales utilă!

Cosmin BAIU, MBA

CAPITOLUL 1

Produse financiar-bancare: descriere, analiză, exemple

În continuare voi detalia caracteristicile principalelor produse de finanțare a companiilor existente pe piață. Fiecare instituție financiară își numește diferit produsele, cu denumiri cât mai lipicioase, *catchy*, însă toate produsele sunt aproape identice. Diferențele se pot constitui la nivel de dobânzi și comisioane, în funcție de clientul țintă căruia i se adresează, astfel:

- Pentru **companii mici și foarte mici (inclusiv start-up-uri)** se practică atât dobânzi, cât și comisioane mari, deoarece aceștia nu se află în postura de a negocia cu instituțiile financiare, ei sunt fericiți dacă li se aprobă finanțarea. Aici întâlnim un grad mare de standardizare a produselor, de tip *take it or leave it*. Nu-ți place produsul standard oferit de o bancă? Poți merge la alta și așa mai departe, însă de regulă vei întâlni cam aceleași condiții, întrucât produsele de retail sunt parametrizate în permanență în funcție de concurența din piață.
Ce-i drept, în acest segment se înregistrează cel mai mare procent de default și tocmai de aceea este nevoie de o profitabilitate ridicată a finanțării pentru a acoperi pierderile cu provizioanele și nete. În segmentul companiilor de talie mică, zilnic se înființează noi companii și zilnic își anunță insolvența altele, așa că nu putem blama finanțatorii că practică produse standard cu costuri ridicate, băncile nu sunt instituții de caritate;
- Pentru **companiile de talie medie**, foarte importantă este dobânda; acestea sunt companii ce au ieșit din plutonul micilor afaceri de apartament și înregistrează vânzări de peste 1-2 MEUR anual. Asociații lor încep să emită pretenții, sunt foarte orgolioși și mândri de ceea ce au realizat și solicită negocierea costurilor de finanțare. Finanțatorii pot fi dispuși să negocieze dobânda, însă impun un nivel de comisioane ridicat pentru a-și suplimenta veniturile: comisioane de acordare, de gestiune lunară, de rambursare anticipată etc. Mare atenție la totalitatea costurilor atunci când se semnează un contract de credit. Spre exemplu, un

comision de gestiune lunară de 0,05% înseamnă, de fapt, o dobândă anuală mai mare cu 0,6%, deoarece acesta se calculează similar dobânzii, la soldul creditului angajat;

- Pentru **companiile mari**, cu cifra de afaceri între 10-50 MEUR, atât dobânda, cât și comisioanele se negociază în funcție de oferta concurenței. Aceste companii fac shopping, mergând pe la 2-3 finanțatori, și compară aceste oferte, oferind sau nu feedback, până se declară mulțumiți de oferta primită. Instituțiile financiare câștigă nu doar din finanțare, ci și din preluarea și finanțarea tuturor angajaților companiei (vorbim de sute și mii de angajați), din rulajele prin conturi (încasări, plăți prin conturile curente ale companiei deschise la banca respectivă), astfel că oferta de acordare a unei linii de credit, de exemplu, ia în calculul profitabilității toate aceste categorii de venituri suplimentare, care nu sunt deloc neglijabile. Un singur astfel de client poate ține ocupată și pe profit o întreagă agenție bancară, tot așa cum falimentul unui asemenea client o poate duce la închidere.
- Pentru **marile corporații**, companii cu cifra de afaceri de peste 50 MEUR, totul este negociabil; de obicei, comisioanele dispar în totalitate sau rămâne un mic comision de acordare ce remunerează de obicei munca celor din departamentele back-office pentru analiza și punerea la dispoziție a facilității de credit. Produsele de finanțare sunt complet personalizate conform solicitării clientului, în anumite cazuri instituția financiară fiind nevoită să dezvolte pe propria cheltuială un produs sau serviciu nou, pentru a satisface solicitarea clientului și pentru a nu-l pierde în favoarea concurenței. Acest segment nu este cel mai profitabil pentru bancă, întrucât costurile finanțării tind către zero, însă este și cel mai sigur din punct de vedere al riscului, întrucât foarte rar o companie de talie foarte mare intră în insolvență sau faliment.

1.1. Analiza structurii cifrei de afaceri

Lumea analiștilor financiari, dar și a managerilor vânzări produse de credit, se învârtă în jurul contului de profit și pierdere al companiilor cu care intră în contact, chiar dacă este cea mai simplă parte a bilanțului, cu

cel mai puțini indicatori de calculat și interpretat. Până și un începător proaspăt ieșit din clasele primare cunoaște faptul că veniturile unei companii, profitul net, reprezintă cheia întregii afaceri. Din păcate, marea majoritate a „specialiștilor” bancari, mai ales în vânzări de produse bancare, se opresc cu înțelegerea și studiul doar la acești doi termeni cu toate că, așa cum vom vedea în continuare, viața le-ar fi mult mai ușoară dacă ar face câteva simple corelații între diferitele structuri bilanțiere. Nu am accepta un medic care își propune să stabilească diagnosticul pentru orice tip de boală folosind doar tensiometrul, nu? De aceea, specialiștii bancari care nu își cunosc bine meseria, ci vând doar o falsă imagine a bunăstării personale sunt toxici pentru instituțiile pe care le reprezintă.

Contul de profit și pierdere arată situația vânzărilor, cheltuielilor și a profitului la un moment dat, de obicei la jumătatea și finalul unui exercițiu financiar. Reprezintă cumulusul acestor elemente pe o perioadă stabilită, cu mențiunea că în cazul profitului rezultatul intermediar nu este o condiție a succesului. Numeroase companii, mai ales cele cu o activitate puternic sezonieră, cum este agricultura, pot înregistra pierderi la jumătatea anului fiscal (luna iunie), însă profit la finalul anului. Rezultatele bilanțiere trebuie întotdeauna judecate și analizate prin prisma elementelor de business, nu doar pe baza cifrelor seci, orice informație trebuie pusă în contextul interior și exterior al companiei, pentru a fi validată.

Venituri și cheltuieli din exploatare; rezultatul din exploatare

Veniturile din exploatare sunt cele obținute strict din activitatea de producție și/sau comercializarea de produse și servicii.

Pentru o firmă preponderent productivă (de exemplu, o firmă de prelucrare a cărnii), veniturile vor fi preponderent **venituri din producția vândută**. Pentru o firmă din domeniul distribuției și al comerțului, veniturile operaționale vor fi date de **veniturile din comercializarea mărfii**. Pentru o firmă din domeniul imobiliar, vom întâlni poate preponderent **venituri din chirii**. Pentru o firmă hotelieră sau de curățenie, **veniturile vor fi preponderent din servicii prestate**.

Pentru o firmă cu o activitate complexă, o companie de talie mare, vom întâlni toate tipurile de venituri de mai sus, în proporții diferite însă, pe care trebuie să le validăm cu scenariul de business.

Toate aceste categorii de venituri poartă cumulat denumirea de **cifră de afaceri a companiei**.

Pare foarte simplu la prima vedere, însă insist asupra corelării tipologiei veniturilor operaționale cu tipul activității desfășurate, ca o metodă directă de identificare a erorilor de business plan, de corectare a unor neadevăruri exprimate în cursul negocierilor antreprenor-finanțator.

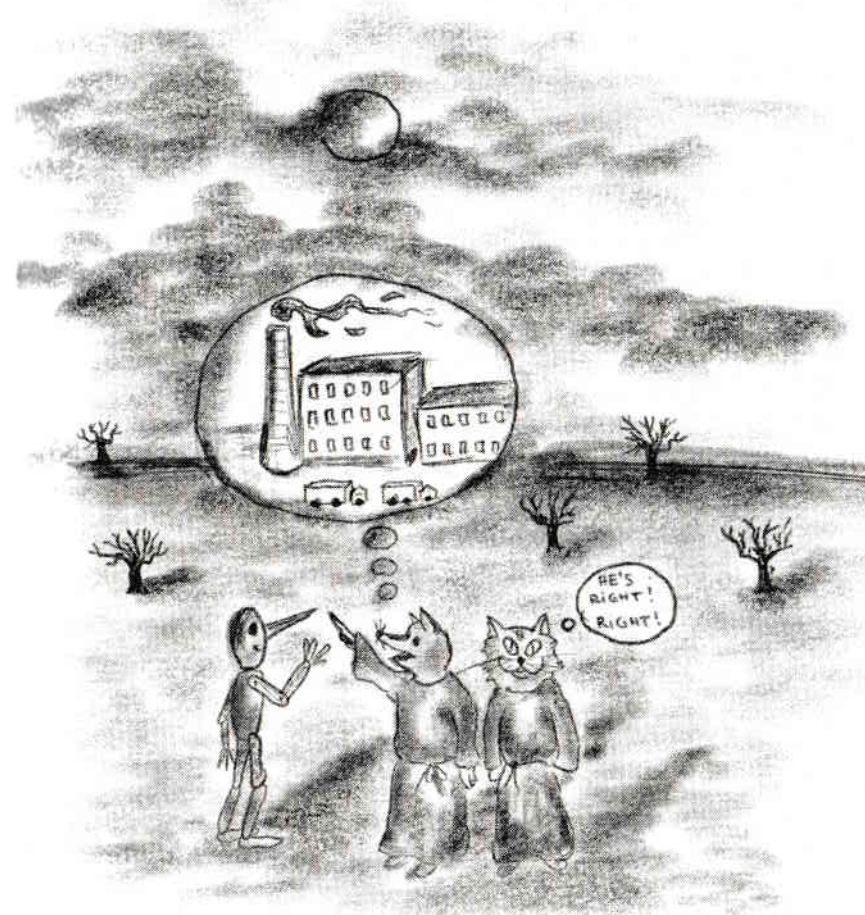
Am să vă dau un **exemplu** relevant în acest sens:

Exemplul 1

Într-o zi, cu 10 minute înainte de participarea la un comitet de credit pentru aprobarea unor facilități de credit, primesc pe e-mail din partea Riscului materialele cu analiza detaliată a două dosare de credit. Parcurg cu rapiditate primul dosar, ce se referă la o companie din domeniul procesării cărnii, ce dorește un leasing financiar pentru achiziția unui echipament de afumare a preparatelor din carne, în valoare de 650 KEUR pe 5 ani. Avans plătit de client, 20%, destul de consistent. Concluzia analistului ce petrecuse o întreagă săptămână studiind dosarul era „Dosar Aprobat”, motivată de situația financiară bună a companiei, de faptul că această linie de afumare vine în continuarea firească a liniei de producție de cârnați, crenvurști și salamuri pe care clientul o deține deja. Întotdeauna, atunci când mă pregătesc să discut un dosar de credit, îmi tipăresc financiarele companiei analizate, respectiv Contul de profit și pierdere, Activul și Pasivul, 3 pagini în total, conținând informații pe ultimii 3 ani. Începem cu primul element, cifra de afaceri: compania înregistrează o valoare semnificativă a vânzărilor, însă — scrie negru pe alb — **venituri din comercializarea mărfurilor!** În toată prezentarea de business și în toată analiza de credit se vorbește despre producție. De ce ar fi avut astfel de venituri un **producător** de mezeluri și mai ales de ce ar avea nevoie de un sistem de afumare costisitor, dacă nu face altceva decât să importe și să distribuie carne? Întrucât nu avem mult timp la dispoziție (5 minute), intrăm pe Internet încercând să găsim produsele fabricate de firma respectivă — el nu există. Nu există un site de promovare sau un brand asociat acestei companii. Îmi spun că probabil vorbim totuși de un producător de talie mică, ce nu are un site. Am sunat managerul de vânzări care identificase clientul și promovase dosarul: „Spune-mi, te rog, dacă ai fost la sediul clientului și ce ai observat cu ocazia acestei vizite?”

„Păi, mi s-a prezentat o fabrică, o clădire destul de voluminoasă, în care am intrat, am văzut lăzi cu crenvurști depozitate în frigider și ceva echipamente de producție. Erau oameni care lucrau pe acolo, nu foarte mulți, ce-i drept. E vreo problemă?”

„Sună-l pe asociatul unic și întreabă-l dacă produce ceva cu adevărat sau doar comercializează. Mai întreabă-l odată de ce-i trebuie utilajul.”



În câteva minute, managerul de vânzări mă sună speriat, spunându-mi de la bun început că îi pare rău că a propus spre aprobare acel dosar și că mă roagă să îl retrag de pe ordinea de zi a Comitetului de Credit. Ce s-a întâmplat? Prins cu minciuna, reprezentantul companiei respective s-a pierdut și a povestit o istorie halucinantă: compania lui **comercializează** carne, niciun fel de producție mezeluri; s-a împrietenit cu o firmă aflată în

insolvență, deținătoare a unei clădiri și unor echipamente, dar mai important — deținătoare a unei licențe de producție produse alimentare, care este greu de obținut; i-a venit ideea să își crească marjele comerciale, prelucrând carnea pe care o importă prin intermediul acestei societăți în insolvență, însă linia de producție este incompletă și nici capital de lucru nu are. Așa că a invitat reprezentantul bancar în hala de producție a acelei companii, mințind că este un spațiu închiriat al firmei proprii.

Concluzia e clară și nu mai citim dosarul; intrăm în sala unde se ține CC-ul, spunând din ușă „**Respins!**”, spre stupefacția analistului și a directorului de risc și spre amuzamentul CEO-ului.

Din aceste motive, recomand în primul rând oamenilor de vânzări ai instituțiilor financiare (pentru analiști este obligatoriu) să întrebe potențialul client încă de la prima întâlnire de finanțare, **care este structura Cifrei de afaceri (CA) pe tipuri de activități și pe principalii clienți?** Din experiență, 80% dintre antreprenori rămân puțin pe gânduri, întrucât nu obișnuiesc să se gândească la afacerea lor în termeni de procente sau split pe tipuri de activități — în cazul afacerilor complexe, cu multiple linii de business.

Structura CA (%) pe tipuri de activități

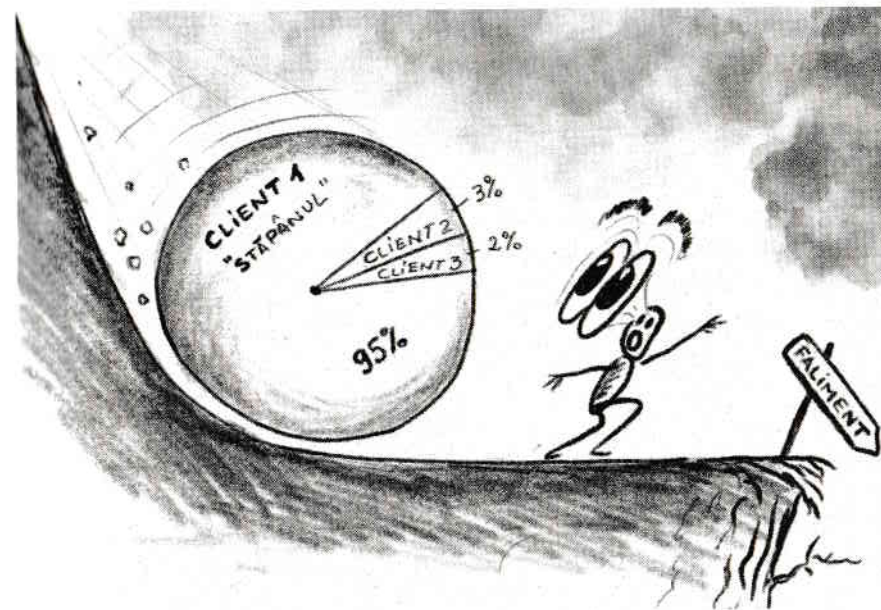
În cazul activităților neomogene și complexe este foarte important să construim o structură procentuală a cifrei de afaceri, pe care să o corelăm cu structura cheltuielilor. Mai ales când decidem acordarea unei linii de credit sau a unui credit de investiții, cunoașterea structurii veniturilor operaționale este obligatorie, întrucât putem dimensiona și verifica aceste produse de finanțare doar în funcție de activitatea a căreia îi este destinată.

Astfel, pentru o companie de distribuție țigări, cu o CA de 10 MEUR, dar care are în business și 2 hoteluri, este important să înțelegem și să analizăm corect activitățile și veniturile aferente, atunci când suntem puși în situația de a-i acorda sau nu un Descoperit de cont de 2 MEUR și un credit de investiție de 1 MEUR pentru construcție SPA adiacentă spațiilor de cazare. Ce venituri generează hotelurile, care este gradul lor de ocupare mediu anual și ce s-ar modifica în acești parametri dacă s-ar finanța construcția SPA-ului? Separat se analizează Cifra de afaceri din distribuție de țigări, ciclul de conversie a numerarului, Fondul de rulment și Trezoreria netă, pentru a determina dimensiunea liniei de credit. Cu cât

înțelegem mai repede această structură, cu atât putem aproba mai repede facilitățile, în intervalul de timp acordat de client.

Structura CA (%) pe principalii clienți

Pentru siguranța plasamentului financiar și a deciziei de finanțare, este foarte important să cunoaștem gradul de dispersie al clientelei companiei pe care o analizăm. Un restaurant de lux de exemplu, poate practica marje comerciale substanțiale, iar dacă unui client dintr-o mie nu îi place un fel de mâncare și nu mai revine, restaurantul nu este afectat în vreun fel. La polul opus sunt companiile care au un singur client, care au crescut livrând către același client care, inevitabil, devine din ce în ce mai mofturos și nemulțumit, precum un copil răsfățat; de frica de a-l pierde, compania își sacrifică marginile/adaosurile, creativitatea și imaginația, fabricând aceleași produse pe care le solicită unicul său client. Dacă într-un final pierde acel client, întrucât fie acesta a găsit un furnizor mai ieftin sau compania nu a mai putut să susțină prețurile mici solicitate, atunci deznodământul este inevitabil — falimentul — atrăgând în această spirală descendentă și finanțatorii.



Tocmai din acest motiv, vom înțelege mai bine activitatea companiei și perspectivele ei de viitor dacă vom analiza structura vânzărilor pe principalii clienți. Mai mult, identificând acești principali clienți, putem să le facem și lor o verificare sumară pentru a le determina starea de sănătate.

Exemplul 2

Compania **“Wood miracles”** produce și comercializează mic mobilier din lemn, fiind amplasată strategic într-o regiune a țării bogată în păduri. Cifra de afaceri a înregistrat o creștere constantă, însă nu spectaculoasă, doar 1-2% în fiecare an, atingând 10 MEUR. Profitul este minim, doar 1% din Cifra de afaceri, respectiv 100 KEUR. Cifra de afaceri se realizează 100% din producția de mic mobilier, într-un atelier modest, cu 100 salariați lucrând în 2 schimburi. Întrebat care sunt perspectivele de viitor, acționarul este sincer și spune că nu vede o cale de a îmbunătăți profitabilitatea, în condițiile în care prețul lemnului și salariile au înregistrat permanent creșteri. Pare un om bine intenționat, însă prins într-o capcană, nu mai poate vedea o ieșire. Îl întrebăm care sunt principalii clienți și descoperim că sunt 2: un cunoscut lanț internațional de mobilier, reprezentând 85% din CA, respectiv un client intern, achiziționat în urmă cu 2 ani, reprezentând 15% din CA.

Compania s-a lansat în urmă cu 10 ani, producând mic mobilier în valoare de 1 MEUR/an pentru cunoscutul lanț internațional. Marjele nete erau la început bune, peste 7%, însă pe măsură ce relația s-a dezvoltat, a avut nevoie de investiții tot mai mari. Multinaționala i-a vândut, plină de înțelegere și suport, utilaje de prelucrare a lemnului cu plata în rate, însă i-a pretins contracte de desfacere pe 5 ani cu prețuri fixe. Ceea ce la început părea un miracol, un parteneriat de tip *win-win*, s-a transformat într-un coșmar, muncește în regim sclavagist, fără nicio perspectivă de a-și câștiga în curând libertatea.

Este clar acum că nu putem risca finanțarea într-o afacere în care nici acționarul nu mai crede și care nu generează profit nici să acopere dobânzile. El simte nevoia unei finanțări deoarece marjele înguste îi creează deja dificultăți la plata salariaților și a furnizorilor de materie primă lemnoasă. Putem să-l sprijinim doar cu o finanțare de factoring, scontând facturile emise pe multinaționala respectivă. Acele facturi se vor

plăti indiferent de ce s-ar putea întâmpla, pentru că sunt rezultatul unor mărfuri livrate. Finanțatorul nu are un risc semnificativ mergând pe această variantă. Orice altă alegere induce un risc inacceptabil.

La fel de necesară este și o **analiză în timp a structurii Cifrei de afaceri**; de aici pot rezulta informații surprinzătoare. De obicei, pentru decizia cu privire la acordarea unei finanțări se analizează ultimii 3 ani de activitate, analiza extinzându-se rareori, în cazul apariției unor suspiciuni privind activitatea curentă. Bineînțeles, toate părțile implicate își doresc ca Cifra de afaceri să crească în mod constant, orice diminuare, cât de mică, fiind considerată un semnal negativ. Este greșită această abordare!

Companiile reprezintă un organism viu, ale căror evoluții depind în totalitate de capacitatea de a inova și de a se adapta la condițiile schimbătoare ale pieței, ale cererii clienților și ofertei competitorilor. Inovarea și adaptarea implică ample schimbări interne de organizare și optimizare a ciclului de producție, de creare de noi linii productive, ceea ce poate că pe perioade scurte de timp să genereze scăderi de rentabilitate sau fluctuații ale Cifrei de afaceri.

Majoritatea analiștilor financiari profesioniști introduc astfel de comentarii stupide în documentele lor: „Cifra de afaceri a crescut în N-1 cu 10%, însă a scăzut cu 2,8% în exercițiul N, ceea ce este un semnal negativ” și concluzionează în mesajul de respingere: „Având în vedere trendul negativ al Cifrei de afaceri (...) se propune respingerea solicitării clientului.”

Sau, încă și mai rău: „Cifra de afaceri a crescut cu 268% în N-2, urmată de o creștere cu doar 15% în N-1 și o scădere de -5% în N”, urmată de respingerea solicitării de finanțare a unui vehicul în leasing.

Să fie foarte clar, această abordare nu se poate numi analiză financiară, iar angajații ce își irosesc timpul scriind aceste lucruri ori trebuie pregătiți masiv de către o persoană cu experiență, ori — dacă sunt irecuperabili — trebuie îndepărtați. Instituțiile financiare ce încurajează astfel de pierdere de timp au de suferit atât intern, prin certurile constante între front-office (Comercial) și back-office (Risc), dar mai ales în fata clienților, care nu înțeleg de ce nu pot cumpăra un camion sau accesa o linie de credit, deoarece Cifra de afaceri le-a scăzut cu 3%.

Ca o anecdotă, ne întrebăm retoric: cum ar fi trecut printr-o asemenea abordare instituțiile financiare în perioada crizei din 2009 și în anii

imediat următori? Cu scăderi ale veniturilor cu 2 cifre, cu un cost al riscului explodat, cu pierderi nete anuale și în ani consecutivi, cine le-ar fi acordat o finanțare, aplicând aceeași abordare simplistă pe care de multe ori ele o aplică în relație cu propriii clienți?

Revenind la subiect, indiferent de evoluția Cifrei de afaceri de-a lungul perioadei analizate, important este să aibă loc o discuție serioasă antreprenor-finanțator, să înțelegem cauzele și să le explicăm în fața decidenților pentru a obține cu ușurință un răspuns corect privind finanțarea.

De regulă, o scădere abruptă a cifrei de afaceri este însoțită de pierdere netă, întrucât compania nu a putut reacționa în paralel și concomitent cu scăderea vânzărilor pentru reducerea cheltuielilor operaționale (cu salariile, cu materiile prime, cu cheltuielile fixe etc.). Atunci când scad vânzările brusc, datorită unui trend în piață sau dispariției vadului comercial, managementul companiei are o inerție de 6-12 luni, în care încearcă diferite tehnici noi de vânzare, fără însă a face schimbări majore în companie în scopul reducerii cheltuielilor. Acel prim an este de sacrificiu, generează pierderi și poate fi sau un punct de inflexiune pentru companie.

Cheltuielile din exploatare (COGS — cost of goods sold) includ toate categoriile de cheltuieli necesare producerii produsului finit sau prestării serviciului dorit. Avem aici cheltuieli cu materia primă, materiale, cheltuieli cu mărfurile, cu salariile, cu serviciile prestate de terți, cu chiriile, întreținere, cu taxele și impozitele, cheltuieli cu amortizarea etc.

Rolul analistului financiar îl reprezintă, ca de obicei, analiza și interpretarea critică a valorilor înscrise în bilanț la această poziție în concordanță cu obiectul de activitate declarat al companiei și cu veniturile din exploatare analizate anterior.

Astfel, în cazul unui producător vom avea venituri din vânzarea produselor finite, însă la capitolul cheltuieli vor domina cheltuielile cu materiile prime, salariile și amortizarea. În cazul distribuitorilor de mărfuri vom avea venituri din vânzarea mărfurilor, însoțite de cheltuieli cu achiziția acestora, salariile și amortizările fiind de valoare redusă etc.

Se vor face următoarele corelații:

- adaosul comercial declarat pentru mărfurile sau produsele comercializate va fi verificat cu procentul rezultat ca diferență

între veniturile din exploatare și cheltuielile cu materiile prime/mărfuri/salarii din bilanț.

- numărul și structura salariaților identificate în bilanț și în declarația companiei se va corela cu valoarea cheltuielilor cu salariile identificată de asemenea în bilanț;
- cheltuielile cu serviciile prestate de terți vor fi corelate cu tipologia activității clientului și dotările de care dispune. Fiind o formă prin care se transferă profitul în alte companii aparținând aceluiași acționar sau unui interpus, cheltuielile cu terții de valoare semnificativă trebuie explicate și înțelese.

Modelul italian de business implică următoarele: toate activele imobilizate, valoroase, să fie ținute pe o firmă care nu are credite sau altă formă de finanțare; toate aceste active (clădiri, echipamente) sunt închiriate către compania care desfășoară efectiv activitatea și care este îndatorată la bănci. Această chirie apare ca o cheltuială cu serviciile prestate de terți sau chirie, valoarea ei poate fi o formă de reglare a profitului final al afacerii sau de transfer al profitului din această companie către cea ce deține patrimoniul. Bineînțeles, pe acest model, în situația în care activitatea productivă se prăbușește, acea companie își declară falimentul, însă activele valoroase sunt la adăpost pentru a începe o nouă afacere. Deci mare atenție la înțelegerea acestor cheltuieli cu terții;

- cheltuielile cu amortizarea se vor corela întotdeauna cu valoarea și tipul activelor din Active imobilizate. Concret, dacă în Active imobilizate compania are bunuri amortizabile într-o perioadă pe care o cunoaștem, estimăm care ar fi amortizarea anuală și comparăm această valoare cu ce a înregistrat compania în contul de cheltuieli cu amortizarea. Neînregistrarea corectă a amortizării poate determina obținerea unui Profit net superior, lucru ce poate duce la o decizie greșită de finanțare; de asemenea, pentru antreprenor, reflectarea incorectă a unui profit net, poate induce falsa impresie a unei afaceri rentabile.

Diferența între Veniturile din exploatare și cheltuielile din exploatare o reprezintă Rezultatul din exploatare al companiei:

Rezultat din Exploatare = Venituri exploatare - Cheltuieli din Exploatare;