

GESTIUNEA FINANCIARĂ A FIRMEI

Cuprins

Introducere.....	9
CAPITOLUL I FIRMA – CARTEA DE VIZITĂ A ÎNȚREPRINDERII.....	13
1.1. Societate-întreprindere-firmă	13
1.2. Firma-nucleul de bază al economiei.....	18
1.3. Firma modernă conectată în prezent și viitor.....	21
1.4. Evoluția firmelor înregistrate în România.....	25
CAPITOLUL II GESTIUNEA FINANCIARĂ	31
2.1. Conceptul de gestiune financiară	31
2.2. Rolul gestiunii financiare	33
2.3. Obiectivele gestiunii financiare.....	37
CAPITOLUL III STRUCTURA FINANCIARĂ A FIRMEI.....	39
3.1. Structura financiară a firmei	39
3.2. Criteriul destinației resurselor în alegerea structurii financiare	43
3.3. Circuitele financiare.....	47
3.4. Fluxurile de lichidități.....	49
3.5. Studii de caz privind structura financiară	51
CAPITOLUL IV SITUAȚIA FINANCIARĂ A FIRMEI.....	55
4.1. Analiza situației financiare a firmei.....	55
4.2. Etapele succesive ale analizei situației financiare.....	57
4.2.1. Etapa preliminară	57
4.2.2. Examinarea situației financiare	57
4.2.3. Formularea diagnosticului financiar.....	59
4.3. Activul net contabil.....	60
4.4. Bilanțul financiar.....	63
4.5. Bilanțul funcțional	67

4.6. Fondul de rulment.....	70
4.6. Analiza statică a fondului de rulment.....	73
4.7. Fondul de rulment global și fondul de rulment net.....	76
4.8. Analiza necesarului de fondul de rulment.....	77
4.9. Trezoreria.....	79
4.10. Situația fluxurilor de trezorerie	81
4.11. Tabloul de finanțare	87
4.12. Cash-flow	92
CAPITOLUL V GESTIUNEA FINANCIARĂ PE TERMEN SCURT	95
5.1. Obiectivele gestiunii pe termen scurt.....	95
5.2. Colectarea datelor pentru analiza indicatorilor	96
5.3. Gestiunea stocurilor.....	97
5.4. Indicatorii de gestiune ai activelor circulante.....	104
Capitolul VI GESTIUNEA ACTIVELOR IMOBILIZATE.....	109
6.1. Necesitatea evaluării activelor imobilizate	109
6.2. Principii ale evaluării firmei moderne	111
6.3. Evaluarea întreprinderii moderne.....	112
6.4. Evaluarea capitalului intelectual în Întreprinderile Mici și Mijlocii moderne	116
6.5. Evaluarea activelor necorporale.....	122
6.6. Abordări și metode de evaluare a activelor necorporale în optica GN 4.....	128
CAPITOLUL VII PROFIT ȘI RENTABILITATE	141
7.1. Cifra de afaceri și profitul firmei.....	141
7.2. Analiza profitului net prin metoda factorială.....	145
7.3. Analiza cifrei de afaceri în termeni relativi și absoluți	148
7.4. Rentabilitatea –obiectiv al firmei	151
7.5. Analiza contului de Profit/Pierdere	154
7.6. Analiza funcțională a contului de profit și pierdere	156
7.7. Soldurile intermediare de gestiune	158
7.8. Capacitatea de autofinanțare	163
7.9. Rentabilitatea profitului reinvestit.....	165
CAPITOLUL VIII EVALUAREA PERFORMANȚEI FIRMEI.....	169
8.1. Performanța financiară.....	169
8.2. Ratele de evaluare a performanței economico-financiare	172
8.2.1. Ratele de sinteză sau de echilibru financiar.....	173
8.2.2. Ratele de rentabilitate.....	173
a) Rata de rentabilitate economică	174

b) Ratele de rentabilitate financiară.....	176
c) Corelațiile ratelor de rentabilitate. Levierul.....	177
d) Levierul financiar.....	177
e) Analiza levierului (leverage analysis).....	180
f) Levierul operațional.....	181
8.3. Ratele rotației capitalurilor.....	184

CAPITOLUL IX GESTIUNEA RISCURILOR FIRMEI189

9.1. Necesitatea gestionării riscurilor.....	189
9.2. Categorii de riscuri posibile într-o firmă.....	191
9.3. Riscul economic și pragul de rentabilitate.....	192
9.4. Riscul financiar.....	195
9.5. Riscul global.....	197
9.6. Riscul de faliment (scoring-ul riscul de faliment).....	198
9.7. Metode de analiză a riscurilor.....	201
9.8. Modele privind riscul de faliment.....	203
9.9. Aplicarea modelului Altman în economie.....	206

CAPITOLUL X GRADUL DE ÎNDATORARE209

10.1. Gradul de îndatorare al firmei.....	209
10.2. Ratele îndatorării și levierul.....	210
10.3. Coeficienții de îndatorare.....	211
10.4. Lichiditatea financiară și patrimonială a firmei.....	212
10.5. Solvabilitatea și bonitatea.....	215
10.6. Criterii de rentabilitate pentru alegerea structurii financiare.....	218
10.7. Efectul de îndatorare și rentabilitatea, studii de caz.....	219

CAPITOLUL XI DIAGNOSTICUL FINANCIAR.....225

11.1. Conceptul și obiectivele diagnosticului financiar.....	225
11.2. Tipuri de diagnostic în activitatea firmei.....	226
11.2.1. Diagnosticul comercial.....	227
11.2.2. Diagnosticul tehnic, tehnologic, de exploatare.....	228
11.2.3. Diagnosticul de organizare, management și resurse umane.....	228
11.2.4. Diagnosticul de cercetare-dezvoltare-inovare.....	229
11.2.5. Diagnosticul financiar-contabil.....	230
11.3. Etapele diagnosticului financiar.....	230
11.3.1. Analiza structurii patrimoniale.....	231
11.3.2. Diagnosticul pe baza indicatorilor de echilibru financiar.....	235
11.3.3. Diagnosticul prin analiza ratelor de lichiditate.....	236
11.3.4. Diagnosticul prin analiza ratei de solvabilitate.....	237

11.3.5. Ratele de acoperire a dobânzilor	238
11.4. Diagnosticul în termeni de performanță și rentabilitate	238
11.4.1. Cifra de afaceri.....	239
11.4.2. Corelația cifra de afaceri- profit și rentabilitate	240
11.4.3. Soldurile intermediare de gestiune	241
11.4.4. Ratele de rentabilitate și profitabilitate	242
11.5. Studiu de caz – propus spre rezolvare.....	244
11.6. Analiza SWOT.....	246
CAPITOLUL XII ECHILIBRUL FINANCIAR.....	247
12.1. Aspecte generale privind echilibrul financiar	247
12.2. Analiza statică a echilibrului financiar	250
12.3. Studii de caz.....	254
CAPITOLUL XIII BUGETUL FIRMEI.....	261
13.1. Bugetul - instrument financiar în firmă	261
13.2. Tipuri de bugete.....	262
13.3. Bugetul de trezorerie.....	264
13.4. Previziunea încasărilor și plăților de exploatare	266
13.5. Planul zilnic de încasări și plăți	267
13.6. Situația fluxurilor de trezorerie	268
Capitolul XIV POLITICI ȘI STRATEGII ÎN ADMINISTRAREA FIRMEI.....	273
14.1. Strategii de dezvoltare și investiții ale firmei	273
14.2. Tipurile de strategii	275
14.2.1. Strategia de afaceri	275
14.2.2. Strategia de dezvoltare sau de performanță	276
14.2.3. Strategia de redresare	277
14.2.4. Reproiectare managerială.....	277
14.3. Componentele strategiei	278
14.4. Politica și proiectele de investiții	281
14.5. Indicatorii de gestiune ai investiției	284
BIBLIOGRAFIE	287

CAPITOLUL I

FIRMA – CARTEA DE VIZITĂ A ÎNTREPRINDERII

1.1. Societate-întreprindere-firmă

Termenul de societate este definit în Legea societăților nr. 31/1990. Astfel, pentru a desfășura o activitate cu scopul de a obține profit, persoanele fizice și juridice se pot grupa și pot constitui împreună o persoană juridică denumită societate.

Punerea în comun de bani și/sau bunuri pentru constituirea unei societăți se face prin acordul de voință al părților cuprins în actul constitutiv sau în contractul de societate.

În funcție de o serie de criterii privind acționariatul/asociații, de mărimea și proveniența capitalului, societățile în România se pot constitui în:

- a) societate în nume colectiv (SNC);
- b) societate în comandită simplă (SCS);
- c) societate pe acțiuni (SA);
- d) societate în comandită pe acțiuni (SCA);
- e) societate cu răspundere limitată (SRL).

Formele în care se pot constitui societățile cu personalitate juridică¹, enumerate mai sus sunt menționate în Legea nr. 31/1990, la art. 2.

Încă de la înființare, societatea trebuie să aibă patrimoniu, capital social, acționari/asociați, să-și definească politica de dividend și politica de

¹ Dacă prin lege nu se prevede altfel, societățile cu personalitate juridică se constituie în una dintre următoarele forme: a) societate în nume colectiv; b) societate în comandită simplă; c) societate pe acțiuni; d) societate în comandită pe acțiuni și e) societate cu răspundere limitată.

distribuire a profitului, să-și precizeze structura de conducere și cea decizională.

Legătura între termenul „societate” și termenul „firmă” o întâlnim menționată în dispozițiile art.17 din Legea nr.31/1990.

Încă de la acordul de voință al acționarilor/asociaților se stabilește **un nume** pentru viitoarea societate. La autentificarea actului constitutiv al unei societăți, numele ales pentru societate este confirmat de Oficiul registrului comerțului. Acesta certifică prin dovada eliberată că numele este disponibil și deci va proceda la „**rezervarea firmei**”.

În concluzie, societatea este o formă juridică sub care se constituie o **firmă**. Începând cu anul 2004, în legislația românească² s-a definit termenul de **întreprindere** în sensul că întreprinderea este „orice formă de organizare a unei activități economice, autorizată potrivit legilor în vigoare să facă activități de producție, comerț sau prestări de servicii, în scopul obținerii de venituri, în condiții de concurență, respectiv: societăți reglementate de Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, societăți cooperative, persoane fizice autorizate, întreprinzători titulari ai unei întreprinderi individuale și întreprinderile familiale, autorizate potrivit dispozițiilor legale în vigoare, care desfășoară activități economice.”

O categorie importantă o constituie întreprinderile mici și mijlocii care sunt clasificate după criteriul cifrei de afaceri, a activelor și a numărului de salariați în **microîntreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii**.

Condițiile pentru încadrarea unei întreprinderi în categoria IMM-urilor sunt în prezent:

- Numărul mediu de salariați mai mic de 250 de salariați;
- Cifra de afaceri anuală netă mai mică de 50 milioane euro (echivalent în lei);
- Activele totale sub nivelul de 43 milioane euro.

În funcție de evoluția indicatorilor macroeconomici, Guvernul poate modifica aceste plafoane.

² Legea 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii.

Criterii/ Întreprindere	Numar de salariați (mediu anual) mai mic de	Cifra de afaceri anuala mil.Euro <=	Bilantul contabil anual mil.Euro<=
Microîntreprindere	10	2	2
Întreprindere mica	50	10	10
Întreprindere mijlocie	250	50	43

Tabelul nr. 1 - Criteriile de grupare a IMM-urilor

În dispozițiile legale precum și în literatura de specialitate întâlnim noțiunile de: întreprinderi autonome, întreprinderi partenere și întreprinderi legate.

Întreprinderea autonomă

Întreprinderea autonomă este cea întreprindere care nu este nici legată, nici parteneră conform definiției legale.

Se caracterizează prin deținerea unei cote mai mici de 25% din capitalul social al altei/altor întreprinderi, sau altă întreprindere deține până la 25% din capitalul său social, respectiv din drepturile de vot ale acestora. De la regula de bază există excepții care sunt expres definite.

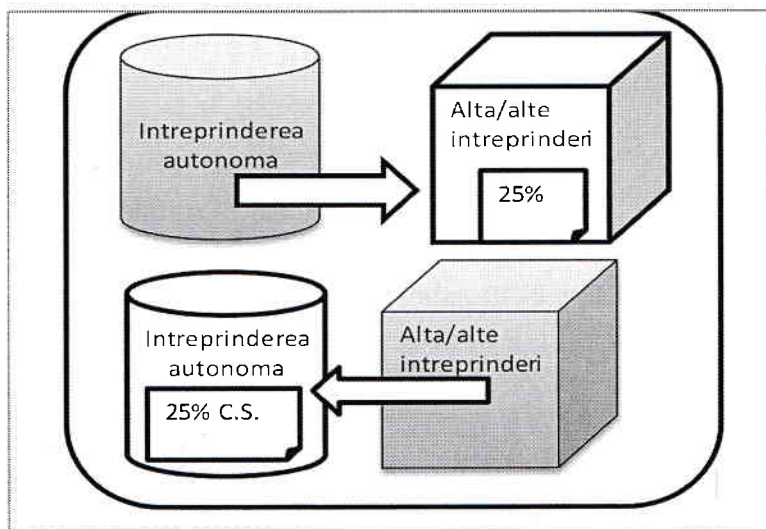


Figura nr. 1 - Întreprinderea autonomă

Întreprinderea parteneră

Caracteristicile întreprinderii partenere sunt: întreprinderea noastră deține cote între 25%-50% din capitalul social al întreprinderii partenere, iar întreprinderea parteneră deține cote de 25%-50% în capitalul social al întreprinderii noastre.

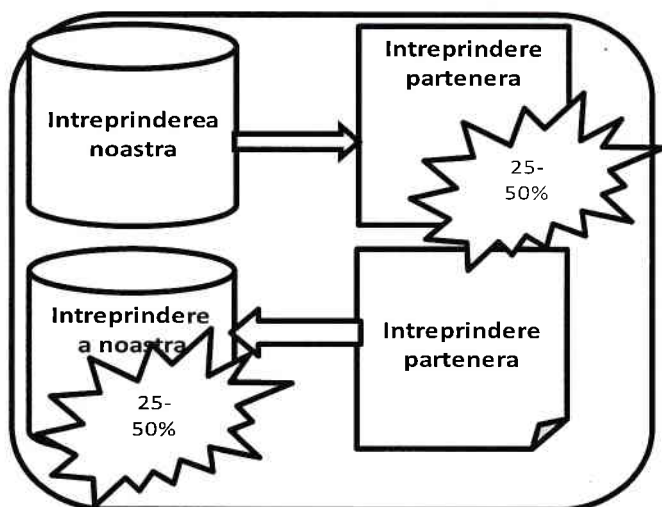


Figura nr. 2 - Întreprinderea parteneră

Întreprinderea legată nu îndeplinește nici condiția de parteneră și nici condiția de întreprindere autonomă.

În aceste situații, calcularea numărului de salariați și a indicatorilor financiari cuprinși în situațiile financiare ale firmei noastre depinde de procente deținute la firmele cu care firma noastră stabilește aceste legături.

Acționariatul/asociații ori salariații sunt interesați de cunoașterea poziției financiare a firmei în raport de partenerii comerciali ori de alte firme din același domeniu de activitate.

Pentru cunoașterea poziției financiare, a situației patrimoniale, a performanței financiare și a posibilităților de evoluție, legiuitorul a creat un cadru organizat, unitar de întocmire a situațiilor financiare periodice, dintre care sunt de referință situațiile financiare anuale.

Deoarece indicatorii cu care operează gestiunea financiară au ca suport datele culese din situațiile financiare, este necesar să cunoaștem cine întocmește situațiile financiare și ce cuprind acestea.

Sub aspectul situațiilor financiare întocmite conform Ordinului nr. 1802/2014 se definesc **entitățile de interes public** în care se cuprind: societățile/companiile naționale, societățile cu capital integral sau majoritar de stat și regiile autonome.

În funcție de criteriile de mărime, entitățile prevăzute de reglementări se grupează în trei categorii, astfel: microentități; entități mici; entități mijlocii și mari.

Criteriul de încadrare în una dintre categoriile enumerate este îndeplinirea a cel puțin **două criterii** care se referă la totalul activelor, cifra de afaceri netă și numărul mediu de salariați în timpul exercițiului financiar pentru care se întocmesc situațiile financiare.

În prezent, clasificarea entităților este următoarea:

Microentitățile³

- a) totalul activelor: 1.500.000 lei (echivalentul a 338.310 euro);
- b) cifra de afaceri netă: 3.000.000 lei (echivalentul a 676.620 euro);
- c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 10.

Entitățile mici

- a) totalul activelor: 17.500.000 lei (echivalentul a 3.946.953 euro);
- b) cifra de afaceri netă: 35.000.000 lei (echivalentul 7.893.906 euro);
- c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50.

Grupurile mici și mijlocii

- a) totalul activelor: 105.000.000 lei (echivalentul 23.681.717 euro);
- b) cifra de afaceri netă: 210.000.000 lei (echivalentul 47.363.435 euro);
- c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 250.

Grupurile mari

- a) totalul activelor: 105.000.000 lei (echivalentul 23.681.717 euro);
- b) cifra de afaceri netă: 210.000.000 lei (echivalentul 47.363.435 euro);
- c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 250.

³ Ordinul 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate.

În funcție de mărimea entității, la sfârșitul exercițiului financiar se întocmesc situații financiare anuale care cuprind:

Cazul a):

- bilanț prescurtat,
- cont de profit și pierdere,
- notele explicative la situațiile financiare anuale.
- situația modificărilor capitalului propriu și/sau situația fluxurilor de trezorerie, opțional

Cazul b)

- bilanț;
- cont de profit și pierdere;
- situația modificărilor capitalului propriu;
- situația fluxurilor de trezorerie;
- notele explicative la situațiile financiare anuale

Cu alte cuvinte, în contabilitatea românească se operează cu termenul „**entitate**”, termen care cuprinde societățile, companiile naționale, regiile autonome, alte categorii prevăzute la punctul 3, secțiunea 1, Subcapitolul 2 din Ordinul nr.1802/2014.

Observăm că noțiunea cea mai cuprinzătoare este entitatea. Din aceasta fac parte societățile.

1.2. Firma-nucleul de bază al economiei

Avântul organizațiilor de tip întreprindere înregistrat în România după anul 1990 a marcat baza dezvoltării economice, deoarece putem afirma că nucleul de bază al economiei este firma.

Orice firmă mare a fost inițial o firmă mică. O afacere se pornește într-un nucleu, care se extinde și care dă naștere ulterior unei afaceri mai mari.

În ultimele trei decenii, numărul firmelor înființate s-a dezvoltat permanent. Întreprinderile mici și mai ales mijlocii s-au adaptat la cerințele pieței în funcție de cerere și ofertă, de nevoile economiei în care s-au format și de resursele existente pe piața de bunuri și servicii.

Aceste firme au în ansamblu o mare forță economică, care se reflectă în contribuția acestora la realizarea unor indicatori macroeconomici globali.

Întrebările actuale sunt:

Câte firme există?

Care este contribuția acestora în produsul intern brut?

Care este numărul persoanelor angajate?

Conform datelor statistice oficiale, se reține că la nivelul anului 2020 numărul companiilor la nivel mondial era 213,65 milioane. Chiar dacă față de anul 2019 s-a înregistrat o scădere a numărului de firme de la 214,21 milioane la 213,65 milioane, apreciem că situația este temporară și este cauzată de criza economică.

Pe fondul crizei economice existente, nu putem să nu remarcăm însă evoluția firmelor din domeniile Tehnologia Informației (IT) și a altor firme bazate pe digitalizare.

Remarcăm faptul că Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC) nu este doar una dintre cele mai intense industrii de cercetare-dezvoltare și inovare din România, ci și din Uniunea Europeană, fiind direct legată de globalizare și de noutate.

În prezent, activitățile desfășurate la scară globală depășesc factorii de producție sau de marketing, întrucât includ și activități de cercetare-dezvoltare și inovare, aspect ce se poate observa în performanța atinsă de aceste subramuri.

Utilizarea conceptului de „IMM” și definiția acestuia este în acord cu legislația fiscală din România armonizată cu legislația Uniunii Europene ((Directiva 2013/34/UE).

În general, numărul întreprinderilor mici și mijlocii este mai mare decât al întreprinderilor mari, numărul angajaților care prestează în acestea este aproape dublu. Întreprinderile mici generează locuri de muncă pentru o categorie de forță de muncă mai mare cu pregătire diversă, față de companiile mari care sunt concentrate pe absorbția personalului pregătit pe o singură nișă în domeniul de activitate în care își desfășoară activitatea.

Ceea ce este important este faptul că **valoarea adăugată**⁴ în miliarde Euro adusă de aceste firme este semnificativ mai mare decât de companiile mari.

	ENTERPRISES		PERSONS EMPLOYED		VALUE ADDED	
	NUMBER	SHARE	NUMBER	SHARE	€ BILLION	SHARE
SMEs (0 -249 persons employed)	519 203	99.7%	2 690 245	66.1%	44.4	55.9%
LARGE ENTERPRISES (250+ persons employed)	1 625	0.3%	1 379 371	33.9%	35.0	44.1%

The data for 2020 are estimates produced by DIW Econ, based on 2008-2019 figures from national and Eurostat databases

Figura nr. 3 - Situația firmelor mici și mijlocii din România în anul 2021

În anii 2019–2020, firmele mici și mijlocii au avut cele mai mari dificultăți cauzate de criză, dezvoltarea lor a înregistrat un procent creștere de doar 2,2%, numărul de angajați a crescut cu 1,1%, iar **valoarea adăugată** a înregistrat o scădere de jumătate de punct procentual.

Productivitatea IMM-urilor în România, măsurată pe baza valorii adăugate per persoană angajată, a fost de numai 16.500 Euro, mai puțin de jumătate din media înregistrată de aceleași întreprinderi în Uniunea Europeană, respectiv de 40.000 Euro.

IMM-urile din România sunt relativ mai mari decât media din Uniunea Europeană. În anul 2019 aveau personal angajat în medie 5,2 persoane, comparativ cu media europeană de 3,7 persoane.



Figura nr. 4. - Evoluția firmelor mici și mijlocii din România în perioada 2019-2020

⁴ C:/Users/Utilizator/Desktop/Romania%20-%20SME%20Fact%20Sheet%202021.pdf
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46088>

Datorită rolului întreprinderilor mici și mijlocii la dezvoltarea accelerată și continuă a economiei, concluzionăm că fără acest nucleu de bază reprezentat de IMM-uri nu se poate concepe o economie sănătoasă, competitivă, sustenabilă pe termen lung.

Deoarece IMM-urile reprezintă mai mult de 99% din numărul total de întreprinderi din întreaga lume, la nivel global și în România se recunoaște rolul lor esențial în dezvoltarea socio-economică a comunității globale întregi. Pe de altă parte, numărul mare de angajați în aceste întreprinderi este un element esențial pentru asigurarea stabilității și securității sociale.

1.3. Firma modernă conectată în prezent și viitor

Firmele moderne sunt cele care utilizează Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC) și care joacă un rol important în economia românească, deoarece exercită un impact combinat direct și indirect.

Se poate defini firma modernă ca fiind acea firmă cu structură patrimonială bazată pe tehnologie de ultimă generație, conectată permanent la noutate informatică și tehnologică, care are personal înalt calificat ce utilizează facil capitalul intelectual deținut de firmă, care este flexibilă în raport cu locul prestării activității de către angajați.

Într-o firmă modernă, structura capitalului este formată din trei componente:

- ❖ **Capitalul propriu;**
- ❖ **Capitalul împrumutat;**
- ❖ **Capitalul intelectual.**

Capitalul propriu este fondul de consum al firmei alocat realizării producției/serviciilor pentru care s-au înființat și care constituie obiectul ei principal de activitate.

Capitalul împrumutat este fondul financiar susținut și atras de acționari, administratori sau manageri pentru realizarea obiectivelor, proiectelor, producției/serviciului. Atragerea de capital cu titlu de împrumut presupune costuri suplimentare cheltuielilor de exploatare, dintre care cheltuiala cu dobânda este cea mai importantă, deoarece reprezintă remunerarea capitalului împrumutat pe care firma trebuie să o suporte sistematic.

Capitalul intelectual este acel capital care este integrat în procesul de afaceri, prin conținutul afacerii, ori atras prin informare, cercetare, inovare.

O firmă modernă este o **firmă bazată pe cunoștințe**.

Evaluarea performanței **Firmei moderne**⁵, a întreprinderii mici și mijlocii bazată pe cunoștințe are legătură cu valoarea contabilă și cu potențialul firmei, iar diferența dintre valoarea contabilă și potențialul firmei este tocmai **capitalul intelectual**. Acesta face diferența între o firmă modernă și o firmă definită în sens clasic. Firma modernă își integrează capitalul intelectual în procesul de producție și de aici rezultă o valoare adăugată mai mare.

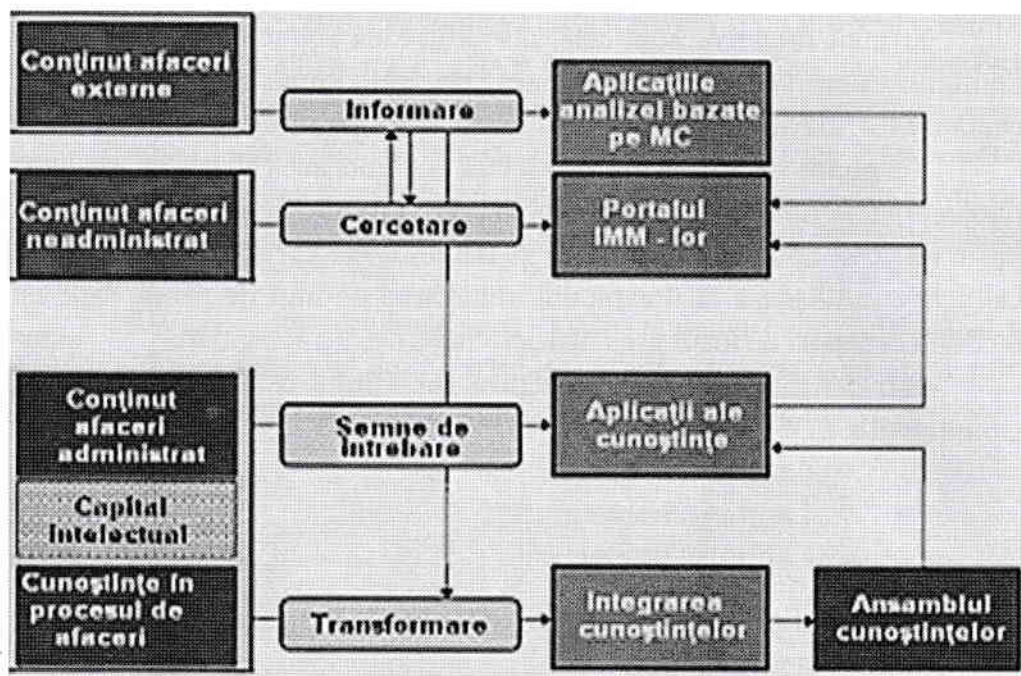


Figura nr. 5- Capitalul intelectual integrat și procesat de firmă

Evaluând capitalul intelectual al firmei moderne răspundem la întrebări care ne interesează și demonstrăm că valoarea reală a firmei este mai mare decât valoarea contabilă. Setul de întrebări pe care îl propunem este:

⁵ Enuși M., *Portability of BestProject based on Knowledge integration*, Knowledge related issues abound in Knowledge applications of Small and Medium Enterprises, QIEI Conference October 2008.