



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

# FLUXUL DE NUMERAR



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

## FLUXUL DE NUMERAR

<i>Introducere.....</i>	<b>3</b>
<i>Notiuni de baza privind numerarul si fluxul de numerar.....</i>	<b>4</b>
<i>Managementul fluxului de numerar .....</i>	<b>5</b>
<i>Constructia fluxului de numerar.....</i>	<b>6</b>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

Prezentul ghid este elaborat în cadrul proiectului POSDRU/92/3.1/S/61095 - Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate, proiect finanțat în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013, Axa prioritară 3 Creșterea adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor - Promovarea culturii antreprenoriale.

Obiectivul general al proiectului este de a îmbunătăți competențele manageriale, antreprenoriale și capacitatea întreprinzătorilor în dificultate de a iniția noi afaceri și de a implementa măsuri de restructurare și consolidare a afacerilor prin furnizarea de servicii integrate de formare și asistență și promovarea de forme inovatoare de sprijin în afaceri.

În acest context, prezentul document se dorește a fi un ghid care să ofere întreprinzătorilor fără o pregătire financiar –contabilă de specialitate cunoștințe de bază referitoare la importanța fluxului de numerar pentru desfasurarea unei afaceri, modul de elaborare a acestui instrument, precum și diferența între acesta și profitul generat de afacerea respectivă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

## **Notiuni de baza privind numerarul si fluxul de numerar al unei firme**

Numerarul cu echivalentele sale si circulatia acestuia inspre si dinspre firma reprezinta conditia esentiala pentru functionarea in piata a oricarui business, astfel incat un plan de afaceri ar fi incomplet fara intocmirea fluxului de numerar generat de afacerea respectiva.

### **Ce este numerarul din punct de vedere contabil ?**

- Sumele de bani aflate in casieria firmei;
- Sumele de bani aflate in conturile bancare ale firmei;
- Orice titluri care se pot converti rapid in numerar ( bilete la ordin, cecuri, bonuri valorice,etc).

### **De ce avem nevoie de numerar ?**

Pentru plati de :

- Furnizori – de marfa, de servicii, de echipamente, softuri,etc;
- Angajati – contravaloarea salariilor ;
- Taxe , impozite ;
- Rate de credit si dobanzi – daca sunt imprumuturi contractate;
- Chirii- daca activitatea firmei se desfasoara in spatii inchiriate de la terti;
- Dividende ;
- Redevante, chirii catre firmele de leasing.

Numerarul este un mijloc de plata a produselor, serviciilor si altor facilitati de care beneficiaza firma. Fara acest mijloc de plata firma nu poate intra in posesia acestora si nu le poate utiliza in circuitul propriu pentru a produce ceva in plus, in beneficiul sau.

### **Ce se intampla daca nu avem numerar ?**

Este calea sigura spre incetarea activitatii firmei si insolventa acesteia, motiv pentru care este necesar sa se acorde importanta cuvenita fluxurilor care reprezinta intrari sau iesiri de numerar din firma.

### **Ce este fluxul de numerar ?**

Fluxul de numerar arata miscarile de numerar dintr-o firma, intr-o anumita perioada de timp, acesta fiind resortul care face afacerea sa mearga.

O serie de firme dau faliment deoarece nu se preocupa de managementul fluxului de numerar, astfel incat sa-si asigure suficient cash pentru a-si onora obligatiile ajunse scadente.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

## **Managementul fluxului de numerar**

Ce inseamna managementul fluxului de numerar ?

Inseamna urmarirea si previzionarea intrarilor si iesirilor de numerar din firma, astfel incat sa se asigure in permanenta exact cantitatea necesara de numerar pentru a face fata platilor scadente, la momentul la care platile devin scadente.

Miscarile numerarului in cadrul firmei se gestioneaza cu ajutorul fluxului de numerar, instrument care are doua componente de baza :

**INTRARI** –de la clienti, de la asociati, din credite bancare, din vanzarea unor active

**IESIRI**- catre furnizori , catre angajati, catre creditorii, catre bugetul statului .

Managementul numerarului presupune planificarea si urmarirea intrarilor si iesirilor de numerar:

- Ce sume vor intra intr-o anumita perioada?
- Ce plati vor deveni scadente saptamana sau luna viitoare ?
- Ce sume vor intra efectiv in firma si ce sume vor fi platite efectiv intr-o anumita perioada ?

Toate aceste intrebari isi gasesc raspunsul in fluxul de numerar ( cash-flow).

Prognostizarea fluxului de numerar pentru perioade de timp viitoare ofera posibilitatea identificarii din timp a unor semnale de alarma in ceea ce priveste posibile probleme de lipsa de numerar pentru efectuarea platilor scadente, astfel incat sa se poata lua masuri de genul :

A. Colectarea mai rapida a creantelor ( sume datorate firmei de catre terti) prin:

- Oferirea de discounturi clientilor pentru plata in avans a marfurilor/serviciilor livrate
- Valorificarea stocurilor existente;
- Vanzarea unor creante prin factoring.

B. Diminuarea sau renegocierea platilor scadente prin:

- Amanarea achizitionarii de echipamente;
- Reprogramarea achizitiei de materii prime, materiale prin utilizarea stocurilor deja existente;
- Negocierea de termene de plata mai lungi cu furnizorii.

In situatia in care cele doua seturi de masuri prezentate nu produc efectele estimate sau nu in suficienta masura exista intotdeauna posibilitatea apelarii la un credit bancar pentru asigurarea capitalului de lucru suplimentar . Atunci cand solicitarea este formulata din timp si argumentata cu fluxul de numerar sansele de reusita sunt mult mai mari decat atunci cand solicitarea este formulata pe un fond de panica.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

## **Constructia fluxului de numerar**

Reprezentarea grafica a acestui instrument este prezentata in modelul de mai jos, care in practica se realizeaza in format excel, astfel incat sa fie mai facila utilizarea acestuia.

Principalele diviziuni ale modelului sunt :

- Sursele de numerar ( INTRARI)
- Utilizarile de numerar ( IESIRI)

Fiecare din aceste diviziuni este detaliata pe mai multe subdiviziuni, care la nevoie se pot extinde in functie de specificul activitatii.

Exista conexiuni clare intre fluxurile operationale , financiare si cele investitionale ale unei firme.

Din acest motiv diviziunile si subdiviziunile fluxului de numerar sunt organizate in functie de aceste conexiuni .

Pentru exemplificare, sa presupunem ca e vorba de un start-up care dispune de surse de numerar de la proprietari si creditorii ( banci), din care a achizitionat un echipament si care e gata sa porneasca productia. In acest sens, compania achizitioneaza materii prime, angajeaza salariatii si contracteaza utilitati. Acestea, in urma procesului de productie se vor regasi, temporar, in stocuri. Prin urmare, ceea ce a inceput ca si numerar este acum imobilizat in stocuri. Odata vandute stocurile se transforma din nou in numerar sau in creante care vor fi colectate ulterior. Simpla transformare a numerarului in stocuri , apoi in creante si din nou in numerar, reprezinta ciclul operational al firmei.

O alta activitate continua intr-o firma este cea investitionala. Intr-o anumita perioada de timp activele fixe ale unei companii se consuma ca suport pentru desfasurarea activitatii. Contabil, diminuarea valorii activelor fixe ( masini, instalatii, echipamente,etc) ca urmare a acestui consum se reflecta prin amortizare, care insa nu reprezinta o iesire de numerar din firma ci numai o cheltuiala. Pentru a-si mentine capacitatea de productie si pentru a-si asigura conditii de crestere compania trebuie sa reinvesteasca din timp in timp o parte din numerarul colectat in cursul activitatii sale in noi active fixe.

Modelul se poate complica in realitate prin reflectarea intarzierii la plata a furnizorilor (si altor creditorii comerciali) prin diverse obligatii comerciale. Obiectivul acestui proces este, desigur, de a realiza, dupa parcurgerea unui ciclu complet, o suma de bani mai mare decat cea investita initial.

Exemplu de constructie a fluxului de numerar:

Fluxul de numerar al lunii septembrie



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013**Flux Numerar**

sept

oct

		Luna 0	Luna 1
<b>Intrari numerar</b>			
Numerar la inceputul perioadei		230	218
Numerar din vânzari		2,560	0
Credite		0	
Contributii ale proprietarilor		0	
<b>Total Surse numerar</b>		<b>2,560</b>	<b>0</b>
<b>Total disponibil perioada</b>		<b>2,790</b>	<b>218</b>

<b>Iesiri/ Utilizari Numerar</b>			
Marfuri / Materii prime		862	0
Salarii		750	0
Impozite pe salarii		340	0
Chirii		0	0
Utilitati (combustibil, energie, etc)		250	0
Transport		30	0
Asigurari		0	0
Alte cheltuieli admistrative		0	0
TVA de platit		240	0
Impozit pe profit		100	0
Alte plati		0	0
<b>Total Utilizari activitatea operationala</b>		<b>2,572</b>	<b>0</b>
<b>Net, activitatea operationala</b>		<b>-12</b>	<b>0</b>
<b>Numerar disponibil</b>		<b>218</b>	<b>218</b>
Rambursare credit			
Plati dobanzi credite		0	0
Investitii			0



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

<b>Numerar la sfârșitul perioadei</b>		218	218
---------------------------------------	--	-----	-----

Formule de calcul :

**Totalul surselor de numerar** se calculeaza insumand pe coloana toate intrarile de numerar aferente perioadei (numerar din incasarea efectiva a facturilor emise, angajarea de credite, intrari de numerar prin contributia asociatilor firmei ca persoane fizice).

**Total disponibil perioada** se calculeaza insumand totalul surselor de numerar cu numerarul disponibil la inceputul perioadei.

**Total utilizari activitatea operationala** se calculeaza insumand pe coloana toate iesirile de numerar aferente perioadei .

**Net, activitatea operationala se calculeaza astfel :**

**Total surse numerar- Total Utilizari activitatea operationala- Credite**

**Numerar disponibil se calculeaza astfel :**

**Numerar la inceputul perioadei + Total surse numerar- Total utilizari activitatea operationala**

Numerarul disponibil se utilizeaza pentru plata creditelor si a furnizorilor de active fixe ( efectuarea de investitii),rezultand in final numerarul de la sfarsitul perioadei , care reprezinta numerarul de la inceputul perioadei urmatoare ( luna octombrie in cazul nostru).

La fiecare perioada numerarul disponibil de la sfarsitul acesteia reprezinta numerarul de la inceputul perioadei urmatoare.

Acest instrument devine puternic atunci cand se estimeaza fluxul de numerar pentru perioadele urmatoare.

Previziunea nu este usoara. In ultima perioada este cu atat mai dificila cu cat mediul macroeconomic a devenit mult mai volatil. Oricum, insa, principiile generale privind previziunile financiare raman neschimbate. Antreprenorii sunt obligati sa-si foloseasca talentul si intuitia pentru a previziona viitorul, aceasta fiind o conditie importanta pentru succesul viitor al afacerii. E important ca antreprenorii si managerii sa inteleaga ca focusul doar pe volum de vanzari NU asigura succesul durabil al companiei care trebuie sa fie eficace din punct de vedere operational si trebuie sa-si gestioneze fluxurile financiare cu corectitudine.

Fluxul de numerar previzionat presupune estimarea tuturor surselor si utilizarilor viitoare de cash ale unei companii, in functie de strategia pe care si-o propune antreprenorul : tinta de crestere a vanzarilor, contractele comerciale incheiate si termenele de plata ale acestora, politica de resurse umane, locatia in care isi desfasoara activitatea,resursele financiare pe care le are la dispozitie sau pe care intentioneaza sa le atraga, sezonalitatea afacerii, fiscalitate,etc. El poate fi desfasurat lunar, trimestrial, semianual sau anual si tine cont de tendinta manifestata in trecut, de schimbarile estimate in ciclul operational, de politica investitionala, de caracteristicile contractelor de finantare, de sezonalitate si, nu in ultimul rand, de schimbari in mediul de afaceri, politic sau in fiscalitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

Faptul ca o companie este profitabila nu este o conditie SUFICIENTA pentru ca firma sa se mentina solvabila. O politica defectuoasa de colectare a creantelor sau o decizie manageriala incorecta privind productia continua pe stoc poate genera o pozitie contabila de profit inasa lipsita de numerarul necesar reluarii ciclului de productie si investitii. Cand o firma nu dispune de numerar suficient pentru a-si onora obligatiile ajunse la scadenta, devine insolvabila. De asemenea, in perioade de crestere rapida a vanzarilor, chiar daca firma isi gestioneaza bine stocurile si creantele, nevoia de resurse creste proportional cu cresterea vanzarilor pentru ca firma are nevoie sa-si sustina imobilizarile suplimentare.

In aceasta situatie, chiar daca firma e profitabila, controlul fluxului de numerar e esential pentru succesul companiei, asa incat managerii trebuie sa se ingrijoreze cel putin la fel de mult pentru managementul fluxului de numerar cat si pentru vanzari sau profit, tinand cont de faptul ca profitul se transforma intr-o intrare de numerar doar in momentul in care se incaseaza contravaloarea marfurilor/serviciilor vandute.