

GET-UP Plan de lecție pentru Masterclass

Modulul 7: Gestionarea banilor

Unitatea 2 – Introducere în managementul financiar

Rezultatele învățării: La finalizarea acestei formări, antreprenorii verzi (formabili) vor fi în măsură să:

- ❖ înțeleagă termenii financiari cheie și limbajul specific
- ❖ înțeleagă modul corect de evidență contabilă
- ❖ înțeleagă diferența între „numerar” și „profit”
- ❖ examineze instrumentele de management financiar potrivite pentru afacerea lor, adică bugete, venituri și cheltuieli, balanțe contabile și reconcilierea conturilor bancare
- ❖ înțeleagă modul de monitorizare a profitului și pierderii pentru o afacere

Conținut și metodă de formare	Durata (minute)	Materiale/ Echipamente necesare	Evaluare
<p><u>Introducere și discuție de grup:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind PowerPoint, formatorul prezintă termenii cheie utilizați în managementul financiar, incluzând: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Investiție; Vânzări/beneficii; Cheltuieli; Pragul de rentabilitate; Prognoza fluxului de numerar; Declarația de profit și pierdere; Randamentul investiției. ❖ Formatorul prezintă ideea de a ține evidența contabilă corectă și importanța acestora ❖ Formatorul folosește această ocazie să distribuie copii ale „Glosarului financiar” tuturor formabililor. 	<p><u>15 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Flipchart cu termenii cheie și definiții scrise pe el; ❖ Markere; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili; ❖ Copii ale „Glosarului financiar” (vezi Anexa 1) pentru toți formabilii. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor lua notițe despre terminologia financiară care nu le este familiară. Va trebui să se familiarizeze cu acești termeni când lucrează cu instituțiile financiare.

<p><u>Studiu de caz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind exemplul de studiu de caz - Fac profit. Atunci de ce rămân fără bani? – Formatorul prezintă grupului diferența dintre numerar și profit. ❖ Formabilii vor parcurge studiul de caz și vor discuta greșelile de flux de numerar prezentate. 	<p><u>15 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili; ❖ Copii ale studiului de caz „Fac profit. Atunci de ce rămân fără bani?” (vezi Anexa 2) pentru toți formabilii. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii se vor angaja deplin în discuția despre studiul de caz și vor lua notițe ca sprijin în învățare.
<p><u>Prezentarea formatorului:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind slide-uri PowerPoint, formatorul prezintă unele dintre cele mai uzuale instrumente de management financiar folosite de afacerile nou-înființate și de micro-întreprinderile din economia verde, de ex. bugete, venituri și cheltuieli, bilanțe și reconcilierii bancare. ❖ Formatorul cere formabililor să se concentreze pe propria afacere și idee, să reflecteze asupra instrumentelor prezentate și să discute modul în care aceste instrumente și resurse vor fi cel mai de folos pentru propria afacere. ❖ Folosind Excel, formatorul va prezenta cum să se urmărească veniturile și cheltuielile pentru o afacere nou-înființată sau micro-întreprindere, folosind o fișă tipizată simplă. ❖ Prin acest exercițiu, formatorul va ajuta formabilii să înțeleagă de unde obțin cifrele pentru a completa fișa tipizată „Venituri și Cheltuieli”. 	<p><u>25 de minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Slide-uri PowerPoint; ❖ Proiector și ecran; ❖ Laptop; ❖ Copii ale fișei tipizate Excel „Venituri și Cheltuieli” (vezi Anexa 3) pentru toți formabilii; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor reflecta asupra tuturor instrumentelor de management financiar prezentate și vor identifica acele instrumente care sunt cele mai adecvate ideii lor de afacere. ❖ Folosind instrumentele prezentate, formabilii vor fi încurajați să exerseze folosind instrumentele de management financiar selectate pentru afacerea lor ca parte a învățării autodirijate. ❖ Formabilii vor primi de la formator o copie a fișei tipizate Excel „venituri și cheltuieli” ca să o completeze ca parte a învățării autodirijate.

<p><u>Prezentarea formatorului:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind slide-uri PowerPoint, formatorul prezintă o introducere în Profit și pierdere pentru afaceri. ❖ Apoi, formatorul prezintă o declarație „Profit și pierdere” ca model. ❖ Folosind acest model, formatorul explică grupului cum ar trebui să citească o declarație „Profit și pierdere” și cum ar putea-o folosi să monitorizeze finanțele afacerii lor care se dezvoltă. 	<p><u>20 de minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Slide-uri PowerPoint; ❖ Proiector și ecran; ❖ Laptop; ❖ Copii ale fișei tipizate „Profit și pierdere” (vezi Anexa 4) pentru toți formabilii; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor lua notițe ca sprijin în învățare. ❖ Formabilii vor completa fișa tipizată „profit și pierdere” pentru ideea lor de afacere ca parte a învățării autodirijate. ❖ Formabilii vor folosi fișa tipizată pentru a înțelege mai bine cum pot îmbunătăți structurile managementului financiar din afacerea lor.
<p><u>Discuție de grup și activitate brainstorm:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul începe această activitate prin a discuta cu grupul, pentru ca acei formabili cărora le lipsesc competențele și încrederea să își gestioneze finanțele, evidențiind setul de servicii disponibile pentru ei. ❖ Formatorul explică rolul contabililor în gestionarea finanțelor IMM-urilor și firmelor nou-înființate. ❖ Formatorul conduce grupul într-o scurtă activitate de brainstorming ca să identifice furnizorii de servicii financiare externalizate care pot ajuta întreprinderile nou-înființate să își gestioneze finanțele. ❖ Formatorul notează aceste servicii pe flipchart și îi invită pe formabili să rețină sprijinul potrivit la care au acces. 	<p><u>10 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Flipchart și markere; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor lua notițe ca sprijin în învățare.

<p><u>Închiderea sesiunii și evaluare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul va distribui formabililor copii ale formularului de evaluare a workshopului și îi roagă să îl completeze. 	<p><u>5 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili; ❖ Flip-chart și markere pentru feedback-ul verbal 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii se vor angaja total în evaluarea și feedback-ul activităților și vor completa formularul de evaluare.
<p>Timp total</p>	<p>90 de minute</p>		

Anexa 1 - Glosar financiar

- ❖ **Contabilitate:** Procesul de înregistrare, clasificare și rezumare a tranzacțiilor firmei cu scopul de a oferi informații financiare utile unui număr de utilizatori.
- ❖ **Conturi:** Evidențe financiare de obicei anuale ale unei firme sau organizații care oferă informații despre condițiile sale financiare.
- ❖ **Audit:** O verificare anuală efectuată la toate companiile de către un auditor pentru a verifica exactitatea evidențelor financiare.
- ❖ **Cost mediu sau cost pe unitate:** Costul de producere a unei unități, calculat prin împărțirea costului total la numărul de produse.
- ❖ **Rata medie de rentabilitate sau rata de rentabilitate contabilă:** O metodă de apreciere a investiției, care măsoară profitul net pe an ca procent din cheltuiela inițială.
- ❖ **Demararea afacerii fără ajutor extern:** Înființarea unei afaceri cu o finanțare minimă prin folosirea propriilor resurse ale cuiva.
- ❖ **Pragul de rentabilitate:** Punctul la care venitul total egalează costurile totale.
- ❖ **Buget:** Un plan estimat sau cantitativ al venitului și cheltuielilor pentru o perioadă de timp viitoare, de obicei un an.
- ❖ **Investitor providențial:** O persoană care investește în afacere, în special în afaceri nou-înființate.
- ❖ **Bun de patrimoniu:** Un bun care e dificil de vândut rapid, de ex. sediul.
- ❖ **Cheltuieli de capital:** Cheltuirea pentru resursele afacerii care pot fi folosite repetat pe o perioadă de timp.
- ❖ **Câștig de capital:** Profitul obținut prin vânzarea unei cote cu mai mult decât a fost cumpărată.
- ❖ **Ciclu fluxului de numerar:** Mișcarea continuă a numerarului încasat și plătit de firmă.
- ❖ **Proгноza fluxului de numerar:** O proiecție a banilor care intră în afacere și care ies din afacere, de obicei pe o perioadă de 12 luni.
- ❖ **Declarația privind fluxul de numerar:** Un document detaliat despre numerarul încasat și numerarul plătit într-o perioadă de tranzacționare a firmei.
- ❖ **Fluxul de numerar:** Diferența dintre numerarul total încasat și plătit de firmă pe o perioadă de timp.
- ❖ **Analiza costuri-beneficii:** Folosită pentru a analiza și determina fezabilitatea deciziilor sau proiectelor firmei. Beneficiile sunt cântărite în comparație cu costurile asociate cu acea decizie sau acel proiect.

- ❖ **Creditori:** Aceștia sunt oamenii sau companiile care împrumută bani firmelor sau antreprenorilor.
- ❖ **Debitori:** Aceștia sunt oamenii sau companiile care vă datorează bani.
- ❖ **Stadiu incipient sau finanțare inițială:** Una dintre primele finanțări obținute de afacere.
- ❖ **Bunuri fixe:** Înregistrate în bilanț la costuri – teren, clădiri, echipamente, mașina companiei –
- ❖ **Costuri fixe:** Costuri de producție (costuri de întreținere sau cheltuieli generale) care nu variază în funcție de cantitatea produsă
- ❖ **Ratele dobânzii:** Dobânda sau prețul împrumutului.
- ❖ **Rata internă de rentabilitate (IRR):** Acesta este un instrument de investiție și de evaluare care ajută firmele să decidă dacă ar trebui să facă o investiție (rata de rentabilitate la care valoarea prezentă netă este zero).
- ❖ **Scrisoare de credit:** Un document financiar emis de o bancă la cererea adresantului, prin care se garantează plata expeditorului, a încercăturii, dacă sunt îndepliniți anumiți termeni și condiții.
- ❖ **Passive:** Creanțe sau datorii la o firmă, cum ar fi împrumuturi și participațiuni, care oferă o sursă de fonduri.
- ❖ **Lichiditate:** Capacitatea unei firme de a-și îndeplini responsabilitățile financiare. Ușurința cu care bunurile pot fi convertite în numerar fără pierdere.
- ❖ **Capital de împrumut:** Finanțe împrumutate unei afaceri pentru o anumită perioadă de timp cu o rată a dobânzii fixă sau variabilă care trebuie plătită indiferent de performanța afacerii.
- ❖ **Pierdere:** Pierderea este excesul de cheltuieli față de veniturile pentru o perioadă sau activitate.
- ❖ **Active nete:** Suma cu care valoarea activelor unei companii depășește pasivele.
- ❖ **Soldul de numerar net:** Valoarea numerarului care este disponibil.
- ❖ **Fluxul de numerar net:** Câștigurile, veniturile sau beneficiile dintr-o investiție minus cheltuielile de exploatare.
- ❖ **Pierdere netă:** Valoarea cheltuielilor plătite pentru beneficiile generate.
- ❖ **Marja netă:** Procentul beneficiilor care reprezintă profit.
- ❖ **Marja profitului net:** Arată capacitatea unei afaceri de a controla cheltuielile generale, exprimă profitul net înainte de impozitare ca procent din cifra de afaceri.
- ❖ **Profitul net:** Profitul din activitățile obișnuite înainte de impozitare – se calculează prin deducerea tuturor cheltuielilor firmei (costuri de întreținere, costuri fixe sau costuri indirecte) din profitul brut.
- ❖ **Cheltuieli de exploatare (cunoscute și drept cheltuieli suplimentare):** Cheltuieli care rezultă din activitățile curente ale firmei. Costurile suportate pentru a face afacerea, precum salarii, electricitate și chirie.
- ❖ **Descoperire:** Folosit pentru a finanța fondul de rulment. Apare când retragerile dintr-un cont bancar depășesc suma disponibilă în cont. Contul va avea acum un bilanț negativ.
- ❖ **Cheltuieli generale:** Cunoscute și drept costuri fixe, costuri indirecte sau costuri de întreținere. Costurile suportate în activitatea firmei dvs. precum chirie, electricitate, încălzire, iluminat, vehicule.

- ❖ **Perioadă de amortizare:** Se referă la timpul necesar unei afaceri pentru a recupera costul unui proiect de investiție. Cu cât este mai scurtă perioada de amortizare, cu atât investiția este mai bună.
- ❖ **Strategii de stabilire a prețului:** Politicile de prețuri sau metodele de stabilire a prețurilor adoptate de firme.
- ❖ **Declarația de profit și pierdere:** Arată profitul net după impozitare prin scăderea cheltuielilor aferenți și a taxelor pe profitul obținut.
- ❖ **Profit:** Câștig financiar, randament al cheltuielilor. Nu neapărat o creștere în numerar.
- ❖ **Randamentul investiției (ROI):** Se referă la suma de bani obținută în urma unei investiții comparativ cu suma de bani investită inițial.
- ❖ **Cotă/Acțiune:** Una din părțile egale în care este împărțită proprietatea supra unei afaceri. O "cotă" reprezintă partea de proprietate într-o afacere.
- ❖ **Acționari:** Persoane, alte companii sau afaceri care au cumpărat acțiuni într-o companie sau organizație și sunt deci proprietari parțiali.
- ❖ **Costuri variabile:** Costuri precum munca sau materiile prime care "variază direct" în funcție de numărul de elemente produse.
- ❖ **Capital de risc:** Bani folosiți pentru a finanța noi companii sau proiecte, în special pe acelea cu potențial de câștig și de risc crescut.
- ❖ **Investitor de capital de risc:** Cei care oferă fonduri pentru companii mici sau medii care pot fi considerate prea riscante de alți investitori.

Anexa 2 –Studiu de caz: Fac profit. Atunci de ce rămân fără bani?

Sursa: <https://www.inc.com/magazine/201402/jill-hamburg-coplan/cash-flow-squeeze-growth-companies.html>

Alan Knitowski tratează fluxul de numerar ca pe o religie la Phunware, compania lui de aplicații pe mobil. Dar a fost nevoie de două coșmaruri privind lichiditățile la companiile anterioare ca să îi arate calea corectă. În anii '90 Knitowski a co-înființat prima sa companie, furnizor de software în comunicare VoViDa, cu doar șase luni de finanțare. În acele zile, explică Knitowski, dura mult mai mult să dezvoltăm software-ul, iar VoViDa cheltuia mari sume de numerar pentru plata programatorilor. „Consumam bani constant, mai repede decât era sustenabil, până când a ajuns pe marginea prăpastiei,” își amintește Knitowski. Din fericire, el și echipa sa au strâns destule fonduri ca să supraviețuiască până ce Cisco Systems a achiziționat afacerea Silicon Valley, la mai puțin de doi ani după ce a fost fondată.

Problemele cu fluxul de numerar au fost chiar mai dure la Caneum, compania de externalizare IT unde Knitowski a fost investitor și membru în comitetul director din 2003 până în 2009. Când California nu a reușit să treacă bugetul de stat într-un an, unul dintre clienții principali ai Caneum, Los Angeles Unified School District, nu a putut plăti factura de \$660,000. Caneum se străduia și să primească plata în valoare de \$750,000 de la un alt client care trecea printr-o reducere de personal. Apoi, criza financiară globală a lovit la finalul lui 2008, lăsând firma fără

acces la numerar. Compania a falimentat în anul următor, iar Knitowski a suferit o lovitură puternică din punctul de vedere al investiției sale.

Când vânzările și profiturile debordează, este simplu de înțeles că firma este protejată. Dar companiile pot face profit chiar în pragul falimentului. Cum? Răspunsul rapid este că atunci când companiile cresc, ele devin mai complexe. Când ai o mână de clienți, urmărirea plăților este simplă. Pe măsură ce crește baza de clienți, să stai pe capul contabililor pentru primiri devine o activitate mare consumatoare de timp. Noii clienți pot insista să plătească după, să zicem, 60 de zile, chiar dacă chiria, statele de plată și alte facturi trebuie plătite în termen de 30 de zile.

Între timp, mai mult numerar zboară pentru a acoperi inventarul, taxe mai mari, cheltuieli în conformitate cu legislația și datorii. „Cum cresc vânzările, scade numerarul”, spune William Lenhart, un consultant în restructurarea afacerilor de la BDO Consulting din New York City. „Fiecare afacere care crește are această problemă.” Dar, consideră Lenhart, multe firme nu se concentrează pe lichiditate. Aceasta se poate întâmpla pentru că antreprenorii sunt focușați pe vânzare și pe satisfacerea clienților lor. Dar dacă nu faceți din managementul fluxului financiar o prioritate, spune Lenhart, „puteți fi într-o situație foarte grea după scurt timp.”

Knitowski spune că experiențele de la VoViDa și Caneum l-au învățat o lecție valoroasă: Pentru a supraviețui, proprietarii companiei trebuie să vadă numerarul ca pe mijlocul lor de supraviețuire. Când Knitowski a înființat prin asociere Phunware în 2008, s-a decis să facă din managementul fluxului de numerar un punct de interes central la companie, care elaborează și oferă aplicații pentru mobil pentru clienții precum NFL și Nascar. În fiecare vineri după-amiază, cei care controlează Phunware trimit prin e-mail o privire generală asupra stării financiare a companiei către echipa de conducere, incluzând date despre parametri cheie cum ar fi numerar disponibil, obligațiuni și un raport rapid, pe care compania îl deduce prin împărțirea numerarului plus ceea ce este de încasat la datoriile curente. „Nu lăsăm să treacă nicio săptămână”, spune Knitowski.

Echipa disecă datele și urmărește tendurile în timp. Dacă numerarul tinde să scadă, poate fi din cauza fluctuațiilor temporare. Sau Phunware poate cheltui prea mulți bani—făcând prea multe investiții în tehnologie, să zicem, sau angajând prea mulți oameni. (compania are acum 160 de angajați și a generat în mare \$22 de milioane din vânzări anul trecut.) În prezent, compania se ocupă în special de conturile de încasat, care se situează în jur de \$5.5 milioane. Echipa pune o mulțime de întrebări: Companiile ne plătesc cu prea mare întârziere? Ce clienți nu ne-au plătit și cât de vinovați sunt? Cum ar trebui să acționăm?

Knitowski a adoptat și un sistem de codare prin culori: Dacă Phunware are mai mult de 18 luni numerar disponibil, este pe verde. De la 12 la 18 luni de numerar reprezintă lumina galbenă, iar mai puțin de un an de numerar înseamnă lumina roșie intermitentă. Când lumina devine galbenă, Phunware se îndreaptă spre o linie de credit de capital de lucru, împrumuturi garantate cu bunuri sau finanțare prin plasamente în

acțiuni. Din fericire, lumina nu a devenit niciodată roșie.

De asemenea, Phunware presează când negociază contractele cu clienții, refuzând să accepte plăți mai târziu de 30 de zile după livrarea unui produs. Compania cere unor clienți să pună 50 de procente dinainte când semnează un contract. Și firma este structurată așa încât o parte din beneficii vine din subscripții semianuale, care produc venituri predictibile, recurente.

Phunware nu ezită să îi urmărească pe clienții delincvenți. De nouă ori din 10, spune Knitowski, acei clienți plătesc în cele din urmă. El admite că cele 10 procente rămase se confruntă cu probleme financiare pe care refuză să le divulge. Abordarea pragmatică a adus companiei Phunware pierderea câtorva clienți, dar acesta este un preț pe care Knitowski este dispus să îl plătească. „Întotdeauna mă gândesc la iarna atomică, ceea ce mă face conservator și activ,” povestește el. „Astfel, lucrurile nu vor mai sta atât de rău niciodată.”

Lenhart își manifestă aprecierea pentru analiza săptămânală a fluxului de numerar de la Phunware. Îi place și faptul că o parte din veniturile companiei provin din subscripții. Pe măsură ce firma continuă să crească, zice el, va fi crucial pentru Phunware să aibă departamentul pentru facturarea corectă implicat. În fond, departamentul care se ocupa de facturare când Phunware era o companie de \$1 milion nu poate să își mai facă treaba la fel când este o companie de \$30 de milioane. De asemenea, el recomandă ca Phunware să își ajusteze linia de credit cu banca cel puțin o dată pe an, pentru a reflecta creșterea vânzărilor.

Dacă anumiți clienți îl fac pe Knitowski să nu poată dormi noaptea, dar Phunware dorește să îi păstreze în preajmă, el ar putea apela la asigurarea de credit. Ar putea și să ceară clienților să depună o scrisoare de credit de rezervă pe care Phunware ar putea să o folosească în cazul în care clientul nu reușește să plătească. Ideea de reținut pentru alte companii, spune Lenhart, este „să privească dincolo de cifrele de vânzări în sine, căci ele nu reprezintă întreaga poveste.”

Anexa 4 – Fișă tipizată – Profit și pierdere

	Jan - Dec 17
venit	
Tip A	0.00
Tip B	0.00
Tip C	0.00
Venit total	0.00
Cheltuieli	
Cheltuieli bancare	0.00
Cheltuieli de protocol	0.00
Curățarea și colectarea deșeurilor	0.00
Încălzire & iluminat	0.00
Asigurare	0.00
Consumabile de birou	0.00
Tarife poștale	0.00
Imprimare/papetărie	0.00
Chirie	0.00
Reparații & mentenanță (Generale)	0.00
Salarii	0.00
Telefon	0.00
Cheltuieli totale	0.00
Profitul pe an	0.00
<i>(Venit total - Cheltuieli totale)</i>	