

Studiu privind bugetarea cash flow-ului unei entități economice în contextul sistemului contabil de angajamente

Lect. univ. dr. Bogdan Cosmin GOMOI

Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad

Abstract

This study aims to highlight the importance of an efficient forecast of the flow of receipts and payments in the context of an accrual basis of accounting considering that in the case of such an accounting system expenses and payments, respectively revenues and receipts do not overlap. For this purpose, in the case of a real economic entity, this forecast is made in stages emphasizing the relevance of each stage.

Key terms: budgeting, receipts and payments budget, cash flow, forecast, accrual accounting

Termeni-cheie: bugetare, buget de încasări și plăți, cash flow, previziune, contabilitate de angajamente

Clasificare JEL: G17, G31, M41

To cite this article: Bogdan Cosmin Gomoj, *Studiu privind bugetarea cash flow-ului unei entități economice în contextul sistemului contabil de angajamente*, *CECCAR Business Review*, N° 11/2020, pp. 23-35, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2020.11.03>

➔ Introducere

În etapa de previziune, gestiunea trezoreriei stabilește încasările și plățile firmei sub aspect cantitativ și calitativ, inclusiv taxele cuprinse în aceste sume, pentru încasări fiind necesar să se prevadă modul de reglementare în vederea accelerării lor.

Scopul **bugetului de încasări și plăți** este acela de a corela intrările cu ieșirile bănești pentru a evita a se ajunge în situația în care firma este în imposibilitate de plată sau, dimpotrivă, are excedente inutile. Se poate stabili separat un buget de încasări și unul de plăți, după care se reunesc într-un singur buget al trezoreriei. Acesta este precedat de determinarea unui buget de TVA, ținând cont de specificitatea încasărilor și plăților privind această taxă, precum și de decalajul care apare între exigibilitatea și deductibilitatea TVA în raport cu care se calculează taxa de plată convenită bugetului de stat.

Bugetul trezoreriei trebuie să țină seama de anumite decalaje în raport cu alte bugete. De regulă, încasările corespunzătoare se fac la date ulterioare vânzărilor, iar datele la care se vor face încasările sau plățile pot fi prevăzute cu precizie sau pe bază de analize statistice.

Diferența dintre sistemul contabil de angajamente și cel de trezorerie se prezintă astfel:

Afectează rezultatul/profitul doar structurile contabile de cheltuieli și venituri efective (clasele 6 și 7)!	
Contabilitatea de angajamente	Contabilitatea de trezorerie
Decalaj între momentul înregistrării în contabilitate a venitului efectiv/cheltuielii efective și momentul încasării/plății banilor	Sincronizare între momentul înregistrării în contabilitate a venitului efectiv/cheltuielii efective și momentul încasării/plății banilor

Sursa: Proiecția autorului.

➔ Metodologia cercetării

Pentru elaborarea prezentului articol am analizat situația unei entități din municipiul Arad ce are ca obiect de activitate comerțul cu amănuntul și care dorește să își extindă activitatea, obținând din producție proprie și paste făinoase bio.

În acest context, am utilizat o interfață de lucru Excel prin intermediul căreia am parcurs mai multe etape în fundamentarea bugetului de încasări și plăți lunar, pentru 12 luni în avans, și anual, pentru următorii 4 ani, corespunzător noii componente de afaceri. Subliniem importanța bugetului de încasări și plăți în contextul existenței în România a unui sistem contabil de angajamente, care nu asigură corelarea momentul recunoașterii unei cheltuieli contabile cu cel al plății ei, respectiv momentul recunoașterii unui venit contabil cu cel al încasării lui.

Astfel, cu ajutorul interfeței de lucru am stabilit obiectivele corespunzător funcției de planificare a managementului, respectiv un obiectiv general de tip SMART (specific, măsurabil, adaptabil, relevant și temporal) și obiectivele specifice care derivă din acesta și îl detaliază, toate fiind enunțate prin verbe de mișcare. În continuarea demersului, pentru fiecare obiectiv am enunțat câte o activitate, de o mai mare sau mai mică însemnătate. Importanța fiecărei activități își va pune amprenta asupra rezultatelor bugetării.

În continuare am realizat selectarea furnizorilor, atât de resurse materiale (materii prime, materiale consumabile), cât și de servicii (energie, apă, telecomunicații). Pentru selectarea furnizorilor de resurse materiale am avut în vedere fundamentarea deciziilor în condiții de risc, pe bază de arbore decizional, respectiv analiza a trei furnizori care oferă fiecare câte trei resurse materiale, cunoscând importanța (ponderea) fiecărei resurse în cadrul procesului de producție și costul de achiziție pentru fiecare dintre acestea. Fiind un criteriu de minim, am luat în considerare acel furnizor care cumulat, pe cele trei resurse materiale, minimizează valoarea costului total. În ceea ce privește selectarea furnizorilor de servicii, decizia a fost luată în condiții de certitudine potrivit ofertei directe, urmând ca pe baza metodei matricei inițiale să se opteze pentru valoarea minimă, costul de achiziție reprezentând un criteriu de minim, în vederea optimizării rezultatelor entității.

De asemenea, am instrumentat calculul necesarului de resurse materiale la o dimensiune optimă, ținând cont de cheltuielile cu aprovizionarea și de cele cu depozitarea, care sunt invers proporționale. Astfel, având la bază modelul Wilson-Whitin, am luat în considerare ca fiind optimă acea cantitate care minimizează totalul în contextul raportului contradictoriu dintre cheltuielile cu aprovizionarea și cele cu depozitarea. Parametrii de care am ținut cont în acest sens sunt necesarul anual de aprovizionat din resursa materială principală (făină, ouă), costul mediu de pregătire a unei aprovizionări (transport etc.), prețul unitar de aprovizionare a resursei materiale (făină, ouă) și prețul unitar de depozitare pe unitatea valorică de stoc (cât ar costa depozitarea unui stoc de resursă materială în valoare de un leu). Ținând cont de caracterul incert al mediului economiei de piață, este imperios necesară aprovizionarea de fiecare dată cu un stoc suplimentar de siguranță. Incertitudinea rezidă din întârzierile în aprovizionare, de la zero până la n zile, fiecare situație apărând în activitatea prealabilă a entității cu un anumit procentaj. În acest sens am realizat normarea stocului suplimentar de siguranță prin trei metode: metoda americană JIC (*just in case*), care propune un stoc de siguranță de dimensiune ridicată, metoda japoneză JIT (*just in time*), care propune un stoc de siguranță de dimensiune redusă, și cea europeană, echilibrată, care plasează stocul suplimentar de resursă materială între valorile primelor două procedee. În ceea ce privește fundamentarea acestei ultime metode folosite, se ia în considerare matricea costurilor (analiza tuturor situațiilor de întârziere posibile, calculând atât costul de suprastocaj, prin depozitarea suplimentară inutilă atunci când nu este necesar, cât și costul de oportunitate, cauzator al rupturii de stoc în situația în care entitatea economică și-a întrerupt procesul productiv și comercial ca urmare a întârzierii în aprovizionare și a inexistenței stocului de siguranță).

Urmând în mod firesc matricea costurilor, am realizat matricea consecințelor, care vizează situațiile amintite anterior ponderate cu frecvența procentuală de apariție a fiecărui caz de întârziere.

În continuare am realizat gestiunea potențialilor clienți suplimentari ai entității, având la bază metoda ABC. Aceasta presupune gruparea, analiza, urmărirea și controlul clienților ținând cont de importanța lor. Astfel, în grupa A am inclus clienții fideli, foarte importanți, reduși ca număr, dar cu o pondere ridicată a volumului vânzărilor. Aceștia li se acordă reduceri sub forma rabaturilor (pentru deficiențe calitative, întârzieri în aprovizionare), remizelor (pentru cantități mari achiziționate) și risturnurilor (pentru fidelitate). Ei sunt urmăriți cu o atenție sporită. Grupa B cuprinde clienți de o importanță medie, volumul vânzărilor către aceștia fiind moderat, ca și numărul lor. Aceștia li se acordă reduceri sub forma rabaturilor și remizelor. Nu în ultimul rând, grupa C include clienți mai puțin importanți, mulți ca număr, dar cu o pondere scăzută în volumul vânzărilor. Ei sunt gestionați cu o atenție mai redusă, acordându-li-se eventual rabaturi.

În cadrul interfeței de lucru am completat numărul estimativ de clienți din fiecare categorie, precum și cota medie estimată de rabat, remiză și risturn, generându-se prețul de vânzare estimativ pe fiecare grupă de clienți, dar și pe total activitate nouă.

În mod firesc, într-un proces de management sănătos nu se pot instrumenta activitățile stabilite în vederea atingerii obiectivelor în absența resursei umane. Așadar, în cadrul interfeței de lucru am ținut cont de fiecare activitate propusă în funcție de importanță. Astfel, în mod corespunzător importanței activității, interfața a redat numărul de salariați necesar îndeplinirii ei. Totodată, pornind de la o fracțiune salarială minimală și un coeficient de multiplicare aferent în funcție de importanța activității, s-au generat cheltuielile salariale pe fiecare activitate, dar și pe total inițiere sau dezvoltare a afacerii.

Fiecare idee nouă de afacere sau de dezvoltare a uneia deja existente implică un anumit risc. În acest sens am folosit un chestionar standard cu 10 întrebări, urmând ca în cadrul interfeței de lucru să se selecteze răspunsul potrivit.

În final am calculat un punctaj, care pe baza unor intervale standard a plasat ideea într-una dintre trei situații de risc, respectiv risc redus, moderat sau ridicat. Dacă există un risc redus, ideea poate fi instrumentată, în situația unuia moderat, ideea poate fi instrumentată, dar cu o atenție sporită, iar în cazul unui risc ridicat, aceasta ar trebui regândită, reconsiderată.

De o mare importanță pentru orice activitate economică este rotația furnizorilor și a clienților, ca raport între viteza de rotație (numărul mediu de reînnoiri de pe parcursul unui an) și durata medie de rotație (decalajul în zile între două rotații succesive). Cele două se află într-un raport de inversă proporționalitate, respectiv o viteză de rotație mai ridicată implică o durată mai redusă și invers. De dorit ar fi ca viteza de rotație a furnizorilor să fie cât mai redusă, iar viteza de rotație a clienților, cât mai ridicată. Desigur, este necesar să existe o armonizare între cele două, astfel încât să nu se amâne plata furnizorilor, depășind pragul insatisfacției, respectiv să nu se urgenteze încasarea clienților, cu același efect.

În ultimă instanță am elaborat bugetele de încasări și plăți ținând cont de potențialele împrumuturi și investiții și de parametrii determinați estimativ anterior. Bugetarea are loc lunar, pe un interval de 12 luni în avans, respectiv anual, pentru următorii 4 ani.

➔ Rezultatele cercetării

Conform metodologiei de cercetare reliefate anterior, am stabilit obiectivul principal, care implică obiectivele specifice și fixarea activităților necesare în vederea atingerii obiectivelor. Toate datele din tabelele aferente studiului de caz reprezintă rezultatul propriei cercetări.

Tabelul 1. Obiectivul general al ideii de afacere, obiectivele specifice și activitățile necesare

Obiectiv general (SMART)			
Proiectul de față își propune, pe parcursul a 5 ani calendaristici, demararea și dezvoltarea unei activități colaterale la nivelul firmei, în domeniul alimentației publice, respectiv producerea de tăiței.			
Obiective specifice		Activități	
O1	Identificarea segmentului de piață vizat	A1	Cercetarea de piață
O2	Selectarea furnizorilor de resurse materiale și servicii și a resursei umane	A2	Contactarea furnizorilor, negocierea clauzelor și crearea echipei de lucru
O3	Elaborarea bugetului proiectului	A3	Previzionarea cash flow-urilor
O4	Corelarea costurilor cu resursele disponibile	A4	Ajustarea costurilor la resursele disponibile
O5	Identificarea riscurilor proiectului	A5	Determinarea riscului prin metoda scorurilor

Din tabelul de mai sus remarcăm caracterul SMART al obiectivului general, dar și caracterul dinamic al obiectivelor specifice, corelate cu activitățile necesare. Se observă defalcarea obiectivului general pe cinci obiective specifice, corelate cu cinci activități.

Selectarea furnizorilor de resurse materiale se realizează în condiții de incertitudine, pe baza metodei arborelui decizional. Presupunem că există trei furnizori și trei resurse materiale de aprovizionat, prima cu o importanță de 30% în produsul finit, a doua cu o importanță de 50% în produsul finit, iar ultima cu o importanță de 20% în produsul finit.

Selectarea s-a efectuat în favoarea furnizorului care are un cost total minim pentru cele trei resurse, după cum reiese din situația de mai jos:

Tabelul 2. Matricea inițială privind furnizorii de resurse materiale

- lei -

Furnizori de resurse materiale (probabilități)	Resursa 1	Resursa 2	Resursa 3
	30%	50%	20%
Furnizor 1	19	35	80
Furnizor 2	15	25	10
Furnizor 3	18	33	6

În continuare se generează următorul arbore decizional:

Tabelul 3. Arborele decizional privind furnizorii de resurse materiale

- lei -

Furnizori de resurse materiale (probabilități)	Resursa 1	Resursa 2	Resursa 3	Total
	30%	50%	20%	
Furnizor 1	5,7	17,5	16,0	39,2
Furnizor 2	4,5	12,5	2,0	19,0
Furnizor 3	5,4	16,5	1,2	23,1

În urma analizei remarcăm că balanța înclină în favoarea furnizorului 2, cu un cost total de achiziție de 50 lei pentru o cantitate standard de materie primă.

Tablul 4. Rezultatul arborelui decizional privind furnizorii de resurse materiale

Rezultat	19 lei
Furnizor	Furnizor 2
Cost de achiziție total	50 lei

În ceea ce privește furnizorii de servicii, pe baza metodei matricei inițiale se optează pentru valoarea minimă, luând drept criteriu costul de achiziție, care reprezintă un criteriu de minim.

Tablul 5. Matricea inițială privind furnizorii de servicii

- lei -

Furnizori de servicii	Servicii – cost de achiziție – criteriu de minim
Furnizor 1	80
Furnizor 2	30
Furnizor 3	29

În mod firesc, interfața a ales alternativa de cumpărare cu numărul trei.

Tablul 6. Rezultatul privind furnizorii de servicii

Rezultat	29 lei
Furnizor	Furnizor 3

În continuare se estimează necesarul de resurse materiale cu ajutorul modelului Wilson-Whitin. Ipotezele de la care se pornește sunt evidențiate mai jos, cu mențiunea că prețul unitar de aprovizionare este estimat pe baza estimărilor matriceale anterioare. Acesta se obține prin coroborarea costului de achiziție estimat în cazul resurselor materiale cu costul de achiziție estimat pentru serviciile implicate în noul proces productiv și comercial.

Tablul 7. Ipoteze în vederea normării stocurilor

Necesarul anual de aprovizionat	1.000 unități
Costul de pregătire a unei aprovizionări	8 lei
Prețul de aprovizionare	50 lei/unitate
Costul unitar de depozitare pe unitate valorică de stoc	0,3 lei

Pe baza acestor informații, interfața realizează estimarea stocului optim.

Tablul 8. Estimarea stocului optim de resurse materiale

Stoc optim	33 unități
-------------------	------------

Constatăm că este necesară o cantitate de 33 de unități de resursă materială astfel încât raportul contradictoriu dintre cheltuielile cu aprovizionarea și cele cu depozitarea să genereze un rezultat cumulativ minim.

Pornind de la premisa potențialelor întârzieri în aprovizionare, se ia în considerare următorul caz al frecvențelor fiecărei situații de întârziere, precum și al costului rupturii de stoc, în situația în care există clientelă, dar nu există stoc:

Tabelul 9. Frecvența de apariție a situațiilor de întârziere

- % -

Număr de zile de întârziere	Frecvență de apariție
0	5
1	15
2	20
3	40
4	15
5	5
Total	100

Tabelul 10. Costul rupturii de stoc pentru fiecare situație de întârziere

- lei/zi -

Ziua de întârziere	Costul rupturii de stoc
0	15
1	25
2	30
3	32
4	34
5	38

În continuare se estimează stocul suplimentar de siguranță cu ajutorul modelelor american, japonez și european, ținând cont de posibilitățile de întârziere.

Metoda americană JIC propune un stoc suplimentar ridicat luând în considerare numărul maxim de zile de întârziere. Situația este reliefată în cele ce urmează, propunându-se o cantitate suplimentară de 14 unități de resursă materială la fiecare aprovizionare.

Tabelul 11. Estimarea stocului de siguranță cu ajutorul politicii prudente (defensive)

Stoc de siguranță	14 unități
--------------------------	------------

Metoda japoneză JIT propune un stoc suplimentar redus ținând cont de o medie aritmetică ponderată a zilelor de întârziere. Situația este reliefată în cele ce urmează, propunându-se o cantitate suplimentară de 8 unități de resursă materială la fiecare aprovizionare.

Tabelul 12. Estimarea stocului de siguranță cu ajutorul politicii agresive (ofensive)

Stoc de siguranță	8 unități
--------------------------	-----------

În vederea fundamentării politicii echilibrate, se estimează în prealabil cantitatea de resursă materială necesară în contextul fiecărei zile de întârziere, presupunând că numărul maxim de zile de întârziere este de 5.

Tabelul 13. Estimarea stocului de siguranță necesar pentru fiecare situație de întârziere

- unități -

Număr de zile de întârziere	Stoc de siguranță necesar
0	0,00
1	2,78
2	5,56
3	8,33
4	11,11
5	13,89

De asemenea, se estimează costul aferent depozitării inutile pentru o zi în contextul în care întârzierea nu se produce, iar resursa materială suplimentară a fost procurată.

Tabelul 14. Estimarea costului de depozitare inutilă pentru o zi pentru fiecare situație de întârziere

- lei/1 leu stoc -

Număr de zile de întârziere	Cost de depozitare inutil pentru o zi
0	0,00
1	0,12
2	0,23
3	0,35
4	0,46
5	0,58

Având la bază cele două situații, matricea costurilor și cea a consecințelor se conturează astfel:

Tabelul 15. Matricea costurilor aferentă normării necesarului de resurse materiale pe baza politicii echilibrate

- lei -

Număr de zile de întârziere	Stoc de siguranță					
	0 unități	3 unități	6 unități	8 unități	11 unități	14 unități
0	0,00	0,12	0,23	0,35	0,46	0,58
1	25,00	0,00	0,12	0,23	0,35	0,46
2	55,00	25,00	0,00	0,12	0,23	0,35
3	87,00	55,00	25,00	0,00	0,12	0,35
4	121,00	87,00	55,00	25,00	0,00	0,12
5	159,00	121,00	87,00	55,00	25,00	0,00

Tabelul 16. Matricea consecințelor aferentă normării necesarului de resurse materiale pe baza politicii echilibrată

- lei -

Număr de zile de întârziere	Stoc de siguranță					
	0 unități	3 unități	6 unități	8 unități	11 unități	14 unități
0	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03
1	3,75	0,00	0,02	0,03	0,05	0,07
2	11,00	5,00	0,00	0,02	0,05	0,07
3	34,80	22,00	10,00	0,00	0,05	0,14
4	18,15	13,05	8,25	3,75	0,00	0,02
5	7,95	6,05	4,35	2,75	1,25	0,00
Total	75,65	46,11	22,63	6,58	1,42	0,32

Pe baza raționamentului minimizării costului total, interfața redă și prin politica europeană, echilibrată, o cantitate suplimentară optimă de resurse materiale de 14 unități, având în mod corespunzător valoarea minimă de 0,32 lei. Astfel, acestea se adaugă la cele 33 de unități din resursa materială normată cu ajutorul modelului Wilson-Whitin, obținându-se stocul normat (format din stocul optim și cel de siguranță), care, prin comparație, având la bază cele trei politici, se prezintă după cum urmează:

Tabelul 17. Stocul normat având la bază cele trei politici

- unități -

Politica	JIC	JIT	Echilibrată
Valoare	47	41	47

Interfața redă ca fiind optimă politica prudentă, JIC, luând în considerare caracterul nu foarte perisabil al resurselor materiale utilizate (făină, ouă, sare).

În continuare prezentăm câteva calcule finale în ceea ce privește normarea resurselor materiale:

Tabelul 18. Calcule reliefând aprovizionarea cu resurse materiale

Stoc de siguranță	14 unități
Stoc normat	47 unități
Număr anual de aprovizionat	21 aprovizionări
Necesar lunar de aprovizionat	83 unități
Valoare lunară de aprovizionat	4.167 lei
Valoare lunară unitară de aprovizionat	50 lei

Până în acest moment ne-am concentrat pe intrări, dar și ieșirile au o importanță majoră. În cele ce urmează vom evidenția gestionarea clienților pe baza metodei ABC, coroborat cu facilitățile acordate.

Tabelul 19. Gestionarea diferențiată a clienților estimați, împreună cu facilitățile acordate

Grupa A	Atenție ridicată	Rabat, remiză, risturn
Grupa B	Atenție moderată	Rabat, remiză
Grupa C	Atenție redusă	Rabat

Totodată, se estimează o cotă de 3% pentru rabat, 20% pentru remiză și 50% pentru risturn (o dată pe lună), cu precizarea că acolo unde se acordă mai multe discounturi se va evita reducerea la reducere. De asemenea, se estimează numărul potențial de clienți pe fiecare grupă, cu următoarele rezultate:

Tabelul 20. Estimarea prețului de vânzare pe grupe de clienți și total

- lei -

Grupe	Număr de clienți	Cost de achiziție unitar	Cost de achiziție	Plus-valoare (adaos comercial, la comerț/ transformarea valorii, la producție)	Preț de vânzare	Rabat	Remiză	Risturn	Preț de vânzare ajustat cu reducerile	Preț de vânzare total
				65%		3%	20%	50%		
A	15	50	750	488	1.238	37	240	480	480	13.684
B	50	50	2.500	1.625	4.125	124	800		3.201	
C	125	50	6.250	4.063	10.313	309			10.003	

În continuare se estimează resursele umane necesare fiecărei activități și în funcție de importanța sa, selectată în cadrul interfeței pe baza unei liste, se multiplică un salariu de bază de 1.000 lei aferent acestuia cu un coeficient de multiplicare. Astfel, pentru o activitate cu o importanță mare coeficientul de multiplicare va fi 2, pentru una cu o importanță medie coeficientul va fi 1,5, iar pentru una cu o importanță redusă acesta va fi 1. Considerăm că ultimele trei activități nu implică resurse umane suplimentare, ele putând fi derulate de personalul existent.

Tabelul 21. Gestionarea resurselor umane

- lei -

Activități	Număr de salariați necesar	Salariul lunar în funcție de importanța activității	Salariul total pe activități	Salariul total lunar
A1	2	1.500	3.000	4.000
A2	1	1.000	1.000	
A3	0	800	0	
A4	0	1.500	0	
A5	0	1.500	0	

Tabelul 22. Estimarea cheltuielilor salariale suplimentare

- lei -

Activități	Importanță	Coeficient de multiplicare	Salariul de bază	Salariul de bază influențat de coeficientul de multiplicare
A1	Mare	2	1.000	2.000
A2	Medie	1,5	1.000	1.500
A3	Redusă	1	1.000	1.000
A4	Medie	1,5	1.000	1.500
A5	Medie	1,5	1.000	1.500

Constatăm estimarea unor cheltuieli suplimentare de 4.000 lei aferente salariilor pentru activitatea suplimentară propusă, acestea fiind plătite la 30 de zile.

În ceea ce privește analiza riscului, remarcăm obținerea unui risc mediu spre ridicat, dar totuși acceptabil astfel încât afacerea să poată fi demarată. Acesta are ca substrat prețul ușor mai ridicat al produselor bio, concurența, resursele financiare limitate ale consumatorilor, coroborat cu psihologia lor de a achiziționa produse la prețuri mai reduse, de o calitate inferioară, dar în cantitate mai mare.

Situația generată la nivelul interfeței de lucru este următoarea:

Tabelul 23. Metoda scorurilor de estimare a riscului asociat unei idei noi de afacere sau de dezvoltare a uneia deja existente

Întrebări	Variante de răspuns			Răspunsuri	Punctaj	Coeficient atribuit fiecărei întrebări	Multiplicarea punctajului cu coeficientul
	1	2	3				
1. Propunerea de proiect este	Nouă	Combinatie de nou cu vechi	Veche	1	3	5	15
2. Managerul de proiect este	Fără experiență	Cu experiență de 2-4 ani	Cu experiență îndelungată	1	3	5	15
3. Durata proiectului este	Mai mare de 12 luni	Mai mare de 6 luni	Mai mică de 6 luni	2	2	3	6
4. Numărul de departamente implicat	Mai mult de 3 departamente	2-3 departamente	1 departament	1	3	5	15
5. Domeniul de aplicabilitate al proiectului este	Nou pentru toată echipa	Nou pentru unii membri ai echipei	Cunoscut de toată echipa	1	3	4	12
6. Echipa de proiect este	Nouă	Mixtă	Veche	1	3	3	9
7. Bugetul a fost construit	De membrii echipei	De membrii echipei și finanțator	De finanțator	2	2	5	10
8. Desfășurarea temporală a activității este stabilită	De membrii echipei	De membrii echipei și finanțator	De finanțator	1	3	5	15
9. Măsura în care managerul de proiect este sprijinit de membrii echipei este	Mică	Medie	Mare	3	1	5	5
10. Proiectul prezintă o interfață	Pentru tot mediul de afaceri	Pentru entitatea propunătoare	Nu prezintă interfață	2	2	4	8

Rezultatele estimării sunt reliefate în cele ce urmează:

Tabelul 24. Estimarea riscului ideii de afacere utilizând metoda scorurilor

Punctaj	Interpretare
44-66	Risc scăzut
67-112	Risc mediu
113-132	Risc ridicat

Total punctaj obținut	110	Rezultat proiect	Risc mediu
------------------------------	-----	-------------------------	------------

De o mare importanță sunt estimarea și negocierea vitezei de rotație a furnizorilor și clienților astfel încât să prezinte satisfacție pentru ei și utilitate pentru afacerea analizată.

Tabelul 25. Estimarea rotației furnizorilor și a clienților pentru primul an de activitate

Rotația furnizorilor pentru primul an	
Aprovizionări	50.000 lei
Furnizori medii	12.500 lei
Viteza de rotație	4 rotații/an
Durata medie de rotație	91 zile

Rotația clienților pentru primul an	
Vânzări	164.211 lei
Clienți medii	13.684 lei
Viteza de rotație	12 rotații/an
Durata medie de rotație	30 zile

Rezultatele sunt deosebit de favorabile, respectiv 12 rotații/an ale clienților, în condițiile în care există doar 4 rotații ale furnizorilor. Astfel, situația este avantajoasă în ceea ce privește lichiditățile obținute. Achiziția de la furnizori se face pe credit comercial, iar din vânzarea către clienți se generează resurse financiare din care se achită ulterior furnizorii.

Fiind îndeplinite considerentele precizate anterior, se realizează bugetarea cash flow-ului lunar, pentru 12 luni în avans, și anual, pentru următorii 4 ani, ținând cont de faptul că se contractează un împrumut de 50.000 lei pe o perioadă de 5 ani, cu o dobândă lunară de 1%, rambursabil în două tranșe anuale, în lunile iunie și decembrie. De asemenea, în scopul dezvoltării afacerii se realizează o investiție de 5.000 lei, atât împrumutul, cât și investiția având loc în prima lună aferentă noii activități.

Ipotezele de lucru în vederea elaborării bugetelor se prezintă în cele ce urmează:

Tabelul 26. Ipoteze de lucru în vederea fundamentării bugetelor

Periodicitatea încasărilor	13.684 lei	30 zile			
Luna în care se încasează împrumutul	50.000 lei	1			
Periodicitatea plăților	4.167 lei	90 zile			
Luna în care se efectuează investiția	5.000 lei	1			
Decalajul de plăți ale salariilor	4.000 lei	30 zile			
Contribuția asiguratorie pentru muncă	90 lei				
Salarii și contribuții	4.090 lei				
Decalajul de plăți ale serviciilor	29 lei	60 zile			
Numărul total de tranșe/Numărul de tranșe pe an/Lunile de rambursare	5.000 lei	10	2	6	12
Rata dobânzii lunare	500 lei	1%			

Numărul de ani următori din orizontul de previziune		1	2	3	4
Împrumuturi anuale		0 lei	0 lei	0 lei	0 lei
Investiții anuale		0 lei	0 lei	0 lei	0 lei

În ceea ce privește bugetele, se remarcă prezența unui cash flow pozitiv încă din primul an de activitate, cu o evoluție fluctuantă, dar cu valori pozitive în următorii 4 ani. Astfel, deși aparent riscantă, ideea se dovedește favorabilă dacă analizăm rezultatele financiare obținute. Dacă în primul an de activitate într-un buget de venituri și cheltuieli este posibil ca rezultatul să fie pierdere, în realitate, entitatea are o situație avantajoasă ținând cont de faptul că împrumutul contractat reprezintă o intrare de bani, fără a fi recunoscut ca venit din punct de vedere contabil.

Bugetul lunar pentru primul an de activitate se prezintă în cele ce urmează:

Tabelul 27. Bugetul lunar pentru următoarele 12 luni

- lei -

Flux	Luna												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Cifra de afaceri	0	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	13.684	150.527
Împrumuturi contractate	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000
Resurse materiale	0	0	0	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	37.500
Investiții	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Salarii și contribuții	0	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	4.090	44.990
Servicii	0	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	319
Împrumuturi rambursate	0	0	0	0	0	5.000	0	0	0	0	0	5.000	10.000
Dobânzi	500	500	500	500	500	450	450	450	450	450	450	400	5.600
Cash flow	44.500	9.065	9.065	4.899	4.899	-51	4.949	4.949	4.949	4.949	4.949	-1	97.118

Bugetarea anuală pentru următorii 4 ani este reliefată astfel:

Tabelul 28. Bugetul anual pentru următorii 4 ani

- lei -

Flux	Anul N	Anul N+1	Anul N+2	Anul N+3	Anul N+4
Cifra de afaceri	150.527	164.211	164.211	164.211	164.211
Împrumuturi contractate	50.000	0	0	0	0
Resurse materiale	37.500	50.000	50.000	50.000	50.000
Investiții	5.000	0	0	0	0
Salarii și contribuții	44.990	49.080	49.080	49.080	49.080
Servicii	319	348	348	348	348
Împrumuturi rambursate	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Dobânzi	5.600	4.400	3.200	2.000	800
Cash flow	97.118	50.383	51.583	52.783	53.983

➔ Concluzii

Bugetarea reprezintă un element esențial în activitatea prezentă și mai ales în cea viitoare a entităților economice. În cadrul acestui studiu am selectat bugetarea prin cash flow-uri întrucât este mult mai relevantă într-un sistem contabil de angajamente, cum este cel românesc.

Într-un astfel de sistem, momentul recunoașterii unei cheltuieli nu coincide cu cel al plății ei (de exemplu, cheltuiala cu salariile se recunoaște pe parcursul lunii în care se derulează activitatea, iar plata acestora are loc în luna următoare). De asemenea, momentul recunoașterii unui venit nu coincide cu cel al încasării lui (de exemplu, facturarea de mărfuri cu încasare în termen de 30 de zile generează recunoașterea unui venit în momentul facturării, încasarea având loc peste o lună).

Bibliografie

1. Cernușca, L. (2012), *Opțiuni și politici contabile*, Editura Tribuna Economică, București.
2. Domnișoru, S. (coord.), Criveanu, M., Drăgan, C., Vînătoru, S., Drăgușin, C. (2014), *Contabilitate și raportări financiare*, Editura Pro Universitaria, București.
3. Fridson, M., Alvarez, F. (2011), *Financial Statement Analysis. A Practitioner's Guide*, John Wiley & Sons, New Jersey.
4. Lepădatu, G.V. (2015), *Raportarea financiară în secolul XXI*, ediția a IV-a, Editura Pro Universitaria, București.
5. Mihalciuc, C.C. (2018), *Contabilitate financiară aprofundată*, Universitatea „Ștefan cel Mare”, Suceava.
6. Paliu-Popa, L., Ecobici, N. (2018), *Contabilitate financiară aplicată. Ghid practic*, ediția a II-a, Editura Universitară, București.
7. Pătrașcu, C.B., Popovici, I., Popovici, A. (2015), *Contabilitatea unor operațiuni speciale*, Editura Danubius, Brăila.
8. Pișleag, A. (2017), *Contabilitatea financiară curentă*, Editura Alma Mater, Sibiu.
9. Ristea, M., Dumitru, C., Ioanăș, C., Irimescu, A. (2009), *Contabilitatea societăților comerciale*, vol. I și II, Editura Universitară, București.