

## O NOUĂ DIMENSIUNE ÎN MĂSURAREA PERFORMATEI FINANCIARE A ORGANIZAȚIILOR

*Lector univ. dr. Aurelia Ștefănescu - Academia de Studii Economice București, aura\_ase@yahoo.com*

*Prof. univ. dr. Eugeniu Țurlea - Academia de Studii Economice București*

### Rezumat:

*Can you measure the financial performance of organizations based only on the accounting result? Is the accounting department responsible for the commitments taken by the users of these financial information interested in the flow of the companies activities? The lag between the moment of writing down the incomes in the accounting books and that of payment, and the moment of writing down the expenses in the accounting books, may decide the final outcome of the financial situation of the company. In this context, the treasury result becomes vital information.*

În decursul timpului, performanța financiară s-a măsurat fie prin mărimea organizației, fie prin rentabilitatea și profitul obținut. În contextul fenomenelor de instabilitate economică, cu impact negativ asupra organizațiilor confruntate cu blocaje financiare sau falimente, poate fi măsurată performanța financiară a organizațiilor numai pe baza rezultatului contabil? Se știe că orice organizație, pentru a supraviețui trebuie să-și echilibreze încasările cu plățile. Altfel, începe „începutul sfârșitului”, concretizat în încetarea plăților. Pe de altă parte, politicile contabile aplicate distorneză rezultatul, devenind înșelător. Organizațiile profitabile dispun și de lichidități? De cele mai multe ori nu. În spatele profitabilității acestea ascund grave probleme de trezorerie.

Actorii informațiilor financiare sunt interesați de fluiditatea activității organizației și în special de capacitatea acesteia de a asigura o viteză corespunzătoare a lichidităților. Unei asemenea solicitări îi poate răspunde o informație oferită de o contabilitate de angajamente și axată în principal pe profit? Sub bagheta contabilității de angajamente, “mariajul”, venituri = încasări, cheltuieli = plăți, nu va fi niciodată “oficializat”. Decalajul de timp dintre momentul recunoașterii veniturilor în contabilitate și cel al încasării acestora, respectiv, momentul recunoașterii cheltuielilor în contabilitate și cel al plății, poate decide deznodământul financiar al organizației. În acest context, teoreticienii și practicienii și-au concentrat atenția asupra rezultatului de trezorerie sau trezoreriei, considerată informația vitală pentru organizație, deoarece prin intermediul său își finanțează activitatea și își asigură durabilitatea.

Ce este trezoreria?

Pentru un nespecialist, trezoreria este, deseori, sinonimă cu “banii din casă”.

În viziunea contabilității, a gestiunii financiare și a analizei economico-financiare, concepția de trezorerie are o definiție mult mai cuprinzătoare.

Dată fiind importanța trezoreriei pentru o organizație, instituțiile de normalizare contabilă au încercat să-i consacre o definiție prin normele emise, astfel:

✓ Norma contabilă americană FAS 95, precizează că *trezoreria* cuprinde lichiditățile și cvasilichiditățile. Cvasilichiditățile sunt investiții financiare pe termen scurt, foarte lichide, imediat realizabile și care au o scadență de maximum 90 zile.

✓ În viziunea normei contabile britanice FRS 1, de inspirație americană, *trezoreria* include disponibilitățile din casă și din conturile bancare curente și împrumuturile cu scadență mai mică de 3 luni. Plasamentele pe termen scurt se includ în trezorerie, dacă sunt ușor convertibile în disponibilități la nivelul unor valori cunoscute, au scadențe suficient de apropiate pentru a evita orice risc de variație a valorii, și sunt considerate de către organizații echivalente de lichidități.

✓ Privită prin prisma IAS 7 *Situația fluxurilor de numerar*, trezoreria, deși nu este clar definită, cuprinde numerarul și echivalentele de numerar. Numerarul cuprinde disponibilitățile bănești și depozitele la vedere. Echivalentele de numerar sunt investiții financiare pe termen scurt și extrem de lichide care sunt ușor convertibile în sume cunoscute de numerar și al căror risc de schimbare a valorii este insignifiant.

✓ Reglementările contabile românești nu a oferă o definiție explicită a trezoreriei. Pentru contabilitate, trezoreria reprezintă activitatea în cadrul căreia se cuprind tranzacțiile și evenimentele prin care se gestionează instrumentele financiare pe termen scurt, valorile de încasat, disponibilitățile bănești aflate în casieria societăților comerciale, creditele bancare pe termen scurt, disponibilitățile bănești separate sub formă de acreditive la societățile bancare și alte valori de trezorerie.

Specialiștii în gestiune financiară au ca obiectiv asigurarea echilibrului financiar al organizației, respectiv, un echilibru între fondul de rulment și nevoia de fond de rulment. Realizarea acestui echilibru, reflectă desfășurarea eficientă a activității iar menținerea lui pe parcursul mai multor exerciții financiare succesive reflectă succesul organizației în viața economică și consolidarea poziției sale pe piață.

Nesincronizarea încasărilor cu plățile are ca rezultat înregistrarea unei trezorerii negative sau pozitive. Trezoreria pozitivă semnifică un excedent monetar ce urmează a fi investit pe piața de capital. Trezoreria negativă este expresia unui dezechilibru financiar și semnifică un deficit monetar acoperit prin contractarea de credite, adesea, la costuri ridicate.

Pentru evitarea acestei situații, un rol important revine gestiunii trezoreriei.

Deoarece, atât trezoreria negativă cât și cea pozitivă sunt generatoare de costuri de finanțare, respectiv de fructificare, “trezoreria zero” reprezintă cea mai utilizată politică de gestiune a trezoreriei și constă în menținerea cât mai aproape de zero a soldurilor de disponibilități, pentru reducerea costurilor de gestiune a trezoreriei.

O gestiune eficientă a trezoreriei întotdeauna este aceea prin care organizația are asigurată capacitatea de plată. “Expus incertitudinii și riscului viitorului, Homo oeconomicus nu poate să se împiedice să prevadă, să anticipeze [...]. Planurile și bugetele nu caracterizează posibilul cel mai probabil, ci, mai degrabă, un posibil cel mai dorit”<sup>1</sup>.

Se impune astfel, o previzionare a încasărilor și plăților de mijloace bănești ce are menirea de a îmbunătăți securitatea financiară și rentabilitatea organizației, reducând cheltuielile financiare. Pe de altă parte, într-o economie în continuă ascensiune și în condițiile unei cereri de informații tot mai variate, informațiile istorice sunt insuficiente, iar previziunea reprezintă modalitatea prin care organizațiile își asigură supraviețuirea.

Pentru depășirea acestei situații, teoria și practica de specialitate, au conceput mai multe instrumente de previziune a trezoreriei: bugetul de trezorerie, situația zilnică a trezoreriei, planul de finanțare.

✓ Bugetul de trezorerie este instrumentul pe bază căruia, managerii pot lua deciziile corespunzătoare pentru a preveni eventualele dezechilibre ce pot afecta lichiditatea și solvabilitatea organizației și în același timp, să prevadă mijloacele de finanțare, în condițiile existenței unei nevoi de finanțare. Obiectivul acestuia este de a asigura echilibrul dintre încasăările și plățile unei organizații, încât capacitatea de plată să fie în permanență asigurată. Eșuarea acestui obiectiv generează modificări în ansamblul bugetelor (vânzări, producție, aprovizionare, investiții, cheltuieli generale), deoarece bugetul de trezorerie cuprinde informații din mai multe bugete și reunește toate intrările de încasări și plăți.

De fapt, bugetul de trezorerie previzionează performanța financiară a organizației prin prisma capacității ei de a genera lichidități. Punctul de plecare în elaborarea bugetului de trezorerie îl reprezintă stabilirea încasărilor previzionate și a plăților previzionate. Informațiile referitoare la

---

<sup>1</sup> Burlaud A., Simion C. J., “Controlul de gestiune”, traducere, Ed. C.N.I. “Coresi”, București, 1999 pag. 49

încasările previzionate provin din bugetul vânzărilor, bugetul de trezorerie al perioadelor anterioare, contul de rezultate previzionat, evidențele și evoluțiile încasărilor. Este necesară previzionarea în detaliu a vânzărilor și facturărilor, pe baza cărora se estimează sumele ce vor fi recuperate în funcție de durata creditului comercial acordat clienților și totodată de eventualele întârzieri la încasare sau neîncasare. Informațiile privind plățile previzionate provin din mai multe bugete: bugetul cumpărărilor, consumurilor de materii prime, bugetul cheltuielilor generale privind producția, bugetul resurselor umane, bugetul cheltuielilor de comercializare, bugetul cheltuielilor generale și administrative, bugetul cheltuielilor de capital precum și din contul de rezultate previzionat, situația creditelor contractate.

Prin comparația încasări previzionate-plăți previzionate se determină soldul previzional de trezorerie care poate fi deficitar sau excedentar. În cazul unui sold previzional deficitar, organizația va trebui să recurgă la o serie de măsuri pentru ameliorarea echilibrului trezoreriei, cum sunt: diminuarea vânzărilor pe credit, reducerea termenelor de decontare a facturilor, încasarea unor vânzări în avans, amânarea sau renunțarea la efectuarea unor cheltuieli din buget, scontarea efectelor comerciale neajunse la scadență, contractarea de noi credite de trezorerie. Dimpotrivă, un sold previzional excedentar al trezoreriei va necesita o analiză a acestuia. Acesta poate fi efectul unui fond de rulment mare, generat de neutilizarea imediată a datoriilor financiare contractate sau a unei nevoi de fond de rulment mai scăzute.

În primul caz, specialistul în gestiune financiară va trebui să opteze între costul datoriilor financiare și randamentul plasamentelor pe termen scurt. În al doilea caz are ca obiectiv realizarea unui plasament de trezorerie caracterizat printr-o rentabilitate ridicată, risc minim și lichiditate crescută. Organizația ar trebui să studieze posibilitatea diminuării soldului excedentar prin rambursări anticipate de împrumuturi sau reducerea împrumuturilor ce urmează a fi contractate, dar și pentru plasamente pe termen scurt sub forma depozitelor bancare pe termen scurt, investiții financiare pe termen scurt. Un buget de trezorerie este elaborat de regulă pe o perioadă de timp de 1 an dar, dacă împrejurările o impun, poate fi plurianual. Având în vedere obiectivul acestui document, acela de a furniza previziuni privind soldurile lunare ale trezoreriei, este necesară detalierea lunară a evoluțiilor elementelor sale. Astfel pot fi adoptate deciziile financiare care sunt necesare pe termen scurt.

Bugetul de trezorerie oferă o previzionare globală a fluxurilor de numerar, evidențiind soldurile lunare de finanțat sau de valorificat, însă, pe parcursul unei luni, soldul trezoreriei variază zilnic.

Gestiunea zilnică a trezoreriei presupune o cunoaștere mai exactă a acestor fluxuri, deoarece pe baza ei pot fi realizate previziuni pentru perioade mai scurte de timp, respectiv o decadă, o săptămână, sau o zi. Realizarea unei astfel de previziuni nu este lipsită de dificultăți, având în vedere că ea trebuie să țină seama de toate elementele de disponibilități și de realizarea obiectivului de trezorerie.

Calitatea unor astfel de previziuni ale trezoreriei depinde de o serie de factori, cum sunt: trezorerierul trebuie să dispună în timp real de informații privind fluxurile de numerar reale sau previzionate; informațiile referitoare la intrările și ieșirile de numerar pot fi insuficiente, având în vedere incertitudinea momentului când o plată va fi efectiv efectuată.

✓ Situația zilnică a trezoreriei cuprinde încasări și plăți, clasificate după natura instrumentelor de plată utilizate, iar sursele de informații sunt atât de natură contabilă cât și extracontabilă.

Așa cum menționam anterior, nici soldul negativ sau cel pozitiv al trezoreriei nu este preferat pentru organizație, ci trezoreria zero, o soluție ideală, dar dificil de realizat în practică. În practica de specialitate însă, s-a demonstrat că o trezorerie ușor negativă generează pentru întreprindere un cost financiar minimal; în această situație, un trezorerier prudent trebuie să analizeze rata dobânzii, suma descoperită, durata, urmând apoi să ia decizia de a menține situația descoperită sau de căuta surse de acoperire a ei.

Pentru îmbunătățirea gestiunii unei trezorerii este necesară compararea periodică a previziunilor și realizărilor, analiza diferențelor constatate, astfel încât să fie identificate și eliminate punctele slabe ale previziunii. Diferențele constatate pot fi sistematice, atunci când trezoreria a fost în mod regulat optimistă sau prea pesimistă, caz în care se impune corectarea ansamblului previziunii, și diferențe aleatorii, care necesită o analiză a cauzelor astfel încât să fie evitate în viitor.

Gestiunea trezoreriei câștigă un loc tot mai important, dacă avem în vedere că orice diferență reprezintă o greșeală care costă bani: excedentul generează un cost de fructificare, iar deficitul un cost explicit. Așadar, o trezorerie bună este efectul unei previziuni bune.

✓ Planul de finanțare se elaborează pe o perioadă de 3 – 5 ani și reflectă echilibrul global al întreprinderii, evidențiind principalele intrări și ieșiri de fonduri, fără însă a detalia fluxurile de trezorerie.

Previziunea financiară are menirea de a călăuzi organizația spre rentabilitate, lichiditate și diminuarea riscurilor. Și totuși, trebuie să avem în vedere faptul că, previziunea financiară se poate transforma într-un obstacol, în încercarea de adaptare la noile condiții, diminuând astfel, flexibilitatea organizației. Pentru a preveni astfel de situații, bugetele trebuie să traseze limitele generale ale evoluției financiare a organizației.

Rezultatul de trezorerie sau trezoreria nu trebuie privită ca un sold rezidual ci, ca un element sine-qua-non pentru o organizație care își finanțează activitatea prin intermediul ei, asigurându-și durabilitatea. Succesul de care se bucură trezoreria, este rezultatul acțiunii mai multor factori, dintre care menționăm: creșterea volatilității piețelor financiare, a importanței rezultatului financiar în cadrul rezultatului global datorită inflației și internaționalizării piețelor financiare, aspirațiile organizațiilor de a-și reduce costurile printr-o gestionare mai eficientă a încasărilor și a surselor de finanțare. În acest context, rezultatul de trezorerie și gestiunea sa reprezintă target-ul managerilor multor organizații.

#### BIBLIOGRAFIE:

- Burlaud, A, Simion, C, J. *Controlul de gestiune*, traducere, Ed. Coresi, București, 1999
- Colasse, B. *Contabilitate generală*, Ediția a IV-a, traducere de N. Tabără, Ed. Moldova, Iași, 1995
- Colasse, B. *Gestion financiere de l'entreprise*, Press Universitaire de France, 1987
- Didier, M. *Regulile jocului*, Ed. Humanitas, București, 1994
- Feleagă, N, *Sisteme contabile comparate*, Vol I, Contabilitățile anglo-saxone, Ed. Economică, București, 1999
- Feleagă, N, Ionașcu, I. *Tratat de contabilitate financiară*, vol. II, Ed. Economică, București, 1998
- Ristea, M.(coordonator) *Contabilitatea financiară a întreprinderii*, Ed. Universitară, București, 2004
- Stancu, I. *Finanțe. Teoria piețelor financiare*, Ed. Economică, București, 1998
- Ștefănescu A. *Performanța financiară a întreprinderii între realitate și creativitate*, Ed. Economică, București, 2005
- IASB *Standarde Internaționale de Contabilitate*, traducere din limba engleză, Ed. CECCAR, București, 2005