

Introducere

Contextul economic din România anului 2025 este caracterizat de transformări semnificative, în care firmele își conturează noi direcții strategice. Într-un climat marcat de incertitudine și volatilitate, gestionarea eficientă a costurilor devine o prioritate absolută pentru majoritatea companiilor.

Creșterea costurilor directe, în contextul creșterii prețului energiei și al costului muncii, al dezvoltării gradului de tehnologizare, obligă firmele românești să abordeze dintr-o nouă perspectivă activitatea generatoare de profit.

În viziunea noastră firma este un sistem integrat care poate fi analizat într-un mod sistematic pe cele trei paliere: poziția firmei, performanța financiară și fluxurile de trezorerie.

Pornind de la constatarea că firma este *un sistem integrat*, rezultă că și metodele de analiză, de calcul, de gestiune și previziune se grupează într-un ***sistem integrat de modele de gestiune*** și această abordare ***este și noutatea acestei cărți***.

Provocările mediului extern necesită o adaptabilitate organizațională. Într-un peisaj economic în continuă evoluție, abilitatea firmelor de a răspunde proactiv acestor schimbări poate face ***diferența între stagnare și progres***.

În fața acestor provocări, gestiunea financiară capătă un rol central în definirea sustenabilității și competitivității firmelor. Managerii firmei își reconfigurează prioritățile, concentrându-se tot mai mult pe controlul costurilor, pe gestionarea riscurilor și pe implementarea noilor tehnologii.

Economia nu mai tolerează rutina. În prezent firmele românești se confruntă cu un val tot mai intens de provocări: creșterea prețurilor

creșterea cheltuielilor, costurilor, deficitul forței de muncă și nevoia urgentă de digitalizare. *Lipsa de predictibilitate fiscală adaugă un factor de risc suplimentar.* Gestiunea financiară nu mai este doar o activitate sau o tehnică de aplicare a setului de indicatori și rate, ci devine un element-cheie în supravegherea afacerii și dezvoltarea companiilor.

Această carte s-a născut din dorința de a aduce un plus de claritate într-un domeniu în continuă transformare. Este o lucrare dedicată studenților și masteranzilor care se pregătesc să devină managerii economiei de mâine.

Pe lângă calitatea de material didactic, cartea este și o invitație la reflecție, curaj și acțiune. Dorim să oferim un instrument util pentru înțelegerea profundă a gestiunii financiare moderne, așa cum este ea practică astăzi: cu provocări reale, dar și cu oportunități extraordinare.

Cartea cuprinde analize actuale, studii de caz relevante și soluții inovatoare care răspund întrebărilor esențiale ale momentului. *Sistemul integrat de modele de gestiune se constituie într-un ghid de abordare a analizei și gestiunii unei firme.*

Modalitatea sistematică de prezentare poate fi utilă și colegilor noștri din mediul universitar, economiștilor, dar și antreprenorilor.

Ediția a II-a a lucrării „Gestiunea Financiară a Firmei” vine într-un moment în care firmele românești sunt nevoite să se adapteze rapid la un context economic caracterizat de criză, incertitudine și presiuni financiare tot mai mari. Față de prima ediție, această variantă revizuită și actualizată își propune nu doar să transmită concepte teoretice solide, ci și să exemplifice aplicarea lor concretă, prin studii de caz complete, utile, relevante și ancorate în realitățile actuale ale economiei.

Am inclus în această carte studii de caz inspirate din situațiile financiare reale, din raportările anuale ale firmelor, pe care le-am rezolvat cu instrumente specifice gestiunii financiare: de la evaluarea riscului la luarea deciziilor strategice, de la optimizarea costurilor la adoptarea tehnologiilor de automatizare. Fiecare studiu de caz este gândit nu doar ca un exemplu static de analizat, ci ca un punct de plecare pentru reflecție, dezbateră și aplicare practică.

Această ediție se adresează, în mod special, studenților, masteranzilor și tinerilor economiști care își doresc să înțeleagă mecanismul de funcționare a unei firme, dar și să conștientizeze care sunt

deciziile ce pot înclina balanța între succes și eșec într-un mediu instabil. Scopul nostru este să contribuim la formarea unei gândiri economice critice și aplicate, în care fiecare analiză financiară să fie privită prin prisma riscurilor, oportunităților și realităților din România.

Prin structurarea materialului într-un cadru logic și accesibil, însoțit de instrumente de analiză și de evaluare, lucrarea devine un ghid practic, util atât în sălile de curs, cât și în birourile companiilor.

Această carte nu este doar o sursă de informație. Este o invitație la acțiune, la colaborare și la implicare. Într-o perioadă în care întrebările sunt mai multe decât răspunsurile, ne dorim ca această ediție să reprezinte un sprijin real în formarea unei generații de profesioniști în gestiunea financiară, curajoși, bine pregătiți și conectați la dinamica economiei reale.

Temele abordate în această carte au și soluții. La fel ca și în gestiunea financiară, competențele echipei conduc la cele mai interesante și performante soluții.

Cartea este structurată în 13 capitole, în care abordăm teme actuale. O primă temă este *Gestiunea financiară și contribuția firmelor la dezvoltarea economiei naționale*. La nivelul anului 2023, conform ultimelor date publicate de INS, erau înființate 710.194 firme, din care 650.986 firme aveau până la 9 salariați. Ele reprezentau cel mai mare nucleu al firmelor românești, adică 91,66%.

Importanța firmele mici și mijlocii este reliefată și de contribuția de peste 57% din totalul cifrei de afaceri, fapt pentru care considerăm că IMM-urile trebuie sprijinite prin politici coerente care să le permită dezvoltarea. ***Este necesar ca antreprenorul român să fie respectat, fiind contributorul de bază al economiei naționale.***

O temă de referință este *Structura financiară a firmei, modalitățile de realizare a structurii financiare*, concepută în cele 3 modele. Această temă este esențială pentru parcurgerea și aplicarea metodelor și modelelor de gestiune.

Situația financiară a firmei, etape de analiză, construirea bilanțului financiar și a bilanțului funcțional pornind de la raportările prezentate în situațiile financiare este o temă care face obiectul Capitolului III. Analiza situației financiare a firmei are ca punct de plecare structura financiară a firmei. În acest capitol analizăm activul net, fondul de rulment, trezoreria, situația fluxurilor de trezorerie, cash-flow, tabloul de finanțare. Din

reprezentarea grafică a structurii financiare a firmei, modelele 2 și 3, se reține cu claritate locul și rolul fondului de rulment.

O temă abordată este *Gestiunea pe termen scurt*. Activele circulante, puse în mișcare în fiecare ciclu de exploatare se rotesc și se contorizează ca număr de rotații și ca număr de zile, astfel că antreprenorul este interesat de realizarea eficientă a acestor cicluri, de dimensionarea stocurilor și de încasarea rapidă a creanțelor, ori de plata la termen a datoriilor curente.

Activele imobilizate fac obiectul examinării într-un capitol distinct, respectiv *Gestiunea activelor imobilizate*. Intre *Criteriile de tranzacționare a unei afaceri*, evaluarea activelor imobilizate joacă un rol important.

Profitul și rentabilitatea, ca și componente de analiză a performanței financiare a firmei sunt tratate în capitol distinct. Analiza Contului de Profit și pierdere este o etapă obligatorie în analiza situației financiare a unei firme. Apreciem că analiza cifrei de afaceri în corelație cu ponderea profitului în aceasta, deși este o analiză uzuală, trebuie aprofundată prin aplicarea *metodei soldurilor intermediare de gestiune*.

Evaluarea performanței financiare a firmei este o temă preferată de licență și de disertație. Dar performanța nu poate fi apreciată doar în raport de valori standard, general valabile, ci poate fi apreciată prin stabilirea unor criterii de referință și raportarea la acestea. Evaluarea performanței se poate extinde de la aprecierea performanței firmei la aprecierea performanței manageriale, prin utilizarea modelelor care aplică funcția SCOR.

Gestiunea riscurilor este o temă utilă care trebuie aplicată de fiecare firmă. *Modele de analiză a riscurilor* dau rezultate foarte bune și sunt ușor de aplicat.

Gradul de îndatorare, măsurat prin patru indicatori, oferă rezultate pentru cunoașterea sumei ce poate fi împrumutată de o firmă și a sumelor ce pot fi repartizate pe termene de rambursare, în scopul obținerii rentabilității economice.

Tema *Diagnosticul financiar* este tratată în capitol distinct. Formularea unui diagnostic financiar corect este o cerință ce poate fi realizată prin utilizarea metodelor propuse în acest capitol.

Echilibrul financiar al unei firme poate fi apreciat prin utilizarea metodelor de analiză statică și dinamică.

Politicile și strategiile firmei, strategiile de dezvoltare și de redresare, fac obiectul unui capitol distinct.

Dacă firma este un sistem integrat, cu o structură financiară bine definită, rezultă ca fiind necesară gestiunea unitară a firmei și deci conceperea și utilizarea unui model integrat de gestiune.

Crearea unui **Sistem Integrat de Gestiune Financiară a Firmei (SIGFF)** presupune dezvoltarea unui model unitar care să asigure *colectarea, procesarea, analizarea și raportarea datelor financiare* într-un mod coerent, transparent și orientat spre performanță. Pentru a propune un **nou model de analiză a performanței financiare**, am oferit un cadru structurat, inovator și aplicabil, adaptabil atât în sectorul public, cât și în cel privat.

În Capitolul XIII am prezentat *Sistemul integrat de modele de gestiune, care este unul dintre punctele de noutate al acestei cărți.*

Acest sistem de modele este **un ghid de abordare a analizei** situației financiare a unei firme și de formulare a unui diagnostic financiar complet.