

Vasile BÎRLE

Andrei OȘAN

PILOTAREA ACTIVITĂȚILOR ECONOMICE PRIN COSTURI

U.T.PRESS
Cluj-Napoca, 2025
ISBN 078-606-737-748-4



2025

Vasile BÎRLE
Andrei Raul OȘAN

PILOTAREA ACTIVITĂȚILOR ECONOMICE
PRIN COSTURI



U.T.PRESS
Cluj - Napoca, 2025
ISBN 978-606-737-748-4



Editura U.T.PRESS
Str. Observatorului nr. 34
400775 Cluj-Napoca
Tel.: 0264-401.999
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
<http://biblioteca.utcluj.ro/editura>

Recenzia: Conf.dr.ing.ec. Dinu Darabă
Conf.dr.ing.ec. Gabriela Lobonțiu

Pregătire format electronic on-line: Gabriela Groza

Copyright © 2025 Editura U.T.PRESS
Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-748-4

PREFAȚĂ

Într-o eră economică marcată de transformări rapide și constante, unde globalizarea și tehnologia determină schimbări fundamentale în structura piețelor, companiile se confruntă cu un climat de incertitudine și volatilitate fără precedent. Această dinamică de schimbare rapidă face ca gestionarea eficientă a resurselor financiare, în special a costurilor, să devină un factor determinant pentru succesul pe termen lung al oricărei afaceri. Într-un astfel de context, înțelegerea și controlul costurilor nu reprezintă doar o necesitate financiară, ci și o condiție esențială pentru menținerea competitivității și adaptabilității într-o piață globală tot mai interconectată.

La nivel microeconomic, companiile sunt supuse unor provocări complexe care pun în pericol stabilitatea și viabilitatea lor pe termen lung. Puterea de cumpărare a consumatorilor scade, iar acest fenomen afectează direct cererea de produse și servicii. Pe de altă parte, creșterea șomajului adâncește instabilitatea economică, ceea ce face ca resursele umane să devină mai greu de gestionat, iar costurile legate de personal să crească semnificativ. În paralel, majorarea tarifelor la utilități și creșterea costurilor materiilor prime, pe fondul unei inflații galopante, pun o presiune enormă asupra marjelor de profit ale firmelor. Deprecierea monedei naționale față de valutele de referință contribuie, de asemenea, la creșterea cheltuielilor în domeniile importurilor și al plăților externe. Toți acești factori creează un mediu economic fragil și incert, în care orice decizie greșită poate conduce la pierderi semnificative.

În acest peisaj economic provocator, soluțiile tradiționale de management al costurilor nu mai sunt suficiente. Companiile trebuie să adopte instrumente financiare inovative, care să le permită să își optimizeze structura de costuri și să ia decizii mai rapide și mai informate. Utilizarea informațiilor financiare și a datelor de cost devine esențială în sprijinul procesului decizional. Implementarea unor metode moderne de calcul al costurilor, precum analiza costurilor pe activități sau metoda costurilor standard, poate adresa nu doar necesitatea de a monitoriza cheltuielile, ci și de a prognoza tendințele economice și de a implementa strategii proactive. Aceste metode permit o mai bună alocare a resurselor, identificarea oportunităților de reducere a cheltuielilor și îmbunătățirea eficienței operaționale.

Totodată, managerii trebuie să fie pregătiți să se adapteze rapid la noile condiții de piață, să fie conștienți de impactul schimbărilor

economico-sociale și să își ajusteze strategiile în concordanță cu acestea. Este nevoie de un sistem informațional integrat și performant, capabil să furnizeze informații corecte și actualizate despre situația internă a organizației, dar și despre evoluția pieței și poziția concurențială. În acest context, contabilitatea financiară joacă un rol fundamental, oferind datele necesare pentru a evalua performanțele economice ale firmei, iar contabilitatea de gestiune sau managerială devine indispensabilă pentru analiza costurilor și identificarea surselor de eficiență.

Adoptarea unui sistem informațional robust, care să integreze toate aceste informații într-o manieră coerentă, ajută managerii să ia decizii fundamentate, bazate pe date precise, și să identifice rapid problemele sau oportunitățile care pot apărea într-un climat economic volatil. Un astfel de sistem poate include platforme digitale și software avansate care permit monitorizarea în timp real a performanței financiare, a costurilor și a activităților operaționale ale firmei, oferind astfel un avantaj competitiv semnificativ.

În acest context, privirea în trecut este esențială pentru a înțelege cum au evoluat modelele economice și de calcul al costurilor, iar acest lucru ne permite să evaluăm care dintre metodele tradiționale mai pot fi aplicate cu succes și care trebuie reinventate. Deși sistemele clasice de calcul al costurilor au avut un rol important în istoria economiilor moderne, realitatea de astăzi impune o adaptare rapidă și o reformulare a acestora pentru a răspunde cerințelor pieței actuale. Astfel, este crucial să urmărim tendințele actuale în adoptarea metodelor de calcul al costurilor, să analizăm cum aceste metode moderne se potrivesc cu practica economică din diverse industrii și să evaluăm cât de adaptabile sunt la specificul pieței naționale.

Într-un mediu economic digitalizat, unde majoritatea entităților economice sunt automatizate și integrate în rețele informatice globale, iar cerințele consumatorilor sunt în continuă schimbare, companiile trebuie să își transforme strategiile și sistemele de calcul al costurilor pentru a se alinia cu cerințele pieței. Astfel, implementarea unor tehnologii avansate și a unor soluții inovative în managementul costurilor devine nu doar o alegere, ci o necesitate imperioasă pentru a rămâne competitive și sustenabile pe termen lung.

*Autorii
Baia Mare, 2025*

CUPRINS

INTRODUCERE	8
1. ACTIVITATEA DE GESTIONARE A RESURSELOR ȘI EVALUAREA CHELTUIELILOR .	10
1.1.Succes și echilibru financiar	11
1.2. Activele curente	15
1.2.1 Numerarul: Fundamentul succesului operațional și financiar.....	16
1.2.2 Creanțele: Banii pe care îi așteptăm	17
1.2.3 Stocurile: Colosul logistic al oricărei afaceri	19
1.2.3.1 Modalități de evaluare a stocurilor	20
1.2.3.2 Documente referitoare la gestionarea operativă a stocurilor	23
1.2.3.3 Gestionarea detaliată a stocurilor	24
1.2.4 Investiții pe termen scurt: lichiditate și flexibilitate financiară...	26
1.2.5 Alte active curente: Gestionarea Resurselor pe Termen Scurt ...	28
1.3. Contabilizarea creanțelor și datoriilor	29
1.3.1 Arhitectura creanțelor și datoriilor	30
1.3.2 Datoriile și creanțele rezultate din activitățile economice	31
1.3.3 Datoriile și creanțele personalului și bugetul consolidat.....	33
1.3.3.1 Exemplu de calcul al cheltuielilor salariale.....	36
1.4. Activele imobilizate	37
1.4.1 Imobilizări corporale.....	38
1.4.2 Imobilizări necorporale.....	38
1.4.3 Imobilizări financiare	39
2. PLANIFICAREA ȘI GESTIONAREA CALCULAȚIEI COSTURILOR.....	40
2.1. Semnificația costului de producție	41
2.1.1 Aspecte definitorii ale întreprinderilor economice	41
2.1.2 Evaluarea eficienței resurselor asupra performanței antreprenoriale.....	43
2.2. Eficiență în costuri: Reducere sau optimizare?	44
2.2.1 Reducerea costurilor	45
2.2.2 Optimizarea și oportunitatea costurilor	46
2.3. Impactul costului de producție	49
2.4. Costuri și cheltuieli - fundamente ale analizei economice	50
2.5. Analiza tipurilor de cheltuieli în cadrul organizației	52
2.6 Configurarea sistemului informațional privind costurile de producție	56
2.6.1 Contabilitatea managerială - informații pentru analiza costurilor	57

2.6.2 Documente justificative în evaluarea costurilor.....	60
2.7 Clasificarea costurilor de producție	62
2.8 Reglementările privind calculul costurilor.....	65
2.9 Modalități de repartizare a cheltuielilor indirecte	67
3. MECANISME DE CALCULAȚIE A COSTURILOR	71
3.1. Alegerea și aplicarea metodelor de calculație a costurilor	72
3.2. Metode de calculație a costurilor - Tipologii	75
3.2.1 Metoda standard cost.....	77
3.2.1.1 Exemplu practic al metodei standard	81
3.2.2 Metoda direct-costing	85
3.2.2.1 Exemplu practic al metodei direct-costing	88
3.2.3 Metoda ABC.....	91
3.2.3.1 Exemplu practic al metodei ABC.....	95
3.2.4 Metoda tarif oră mașină (THM).....	99
3.2.4.1 Exemplu practic al metodei THM	101
3.2.5 Metoda pe comenzi	104
3.2.5.1 Exemplu practic al metodei pe comenzi	110
3.2.6 Metoda pe faze	122
3.3 Ajustarea costului de producție în funcție de factorii interni	126
3.4 Exercițiu aplicativ.....	130
3.5 Direcții emergente în calcularea costurilor	139
3.5.1 Determinarea costurilor pe baza modelului parametric.....	141
3.5.2 Impactul inteligenței artificiale asupra calculării costurilor	143
3.5.2.1 Viziuni multiple asupra calculării costurilor prin aplicarea învățării automate.....	143
3.5.2.2 Beneficiile estimării costurilor prin tehnici de învățare automată	144
3.5.2.3 Exemple de aplicare a învățării automate în calculul costurilor	145
3.5.3 Concluzie: Impactul inteligenței artificiale asupra calculului costurilor	146
4. COORDONAREA EFICIENTĂ A COSTURILOR.....	147
4.1 Asumpții teoretice despre controlul costurilor de producție	149
4.2 Operațiuni ale managementului în gestionarea costurilor de producție	152
4.3 Panoul de control al managementului – instrument pentru monitorizarea costurilor	162
4.3.1 Tabloul de bord: funcționalitate și realizare	163

4.3.2 Indicatorii de pilotaj a costurilor	166
4.4 Abordări moderne în managementul costurilor	171
4.4.1 Beneficiile unui management corect al costurilor	171
4.4.2. Provocările contemporane în managementul costurilor	172
4.4.3 Avantajele implementării unei strategii eficiente de management al costurilor	173
4.4.4 Tehnologii avansate de optimizare a managementului costului	174
4.4.5 Sinteza noilor abordări în managementul costurilor.....	175
5. EFICIENȚA OPERAȚIONALĂ ȘI RISCURILE ECONOMICE.....	177
5.1. Evaluarea eficienței proceselor economice	177
5.2. Analiza eficienței economice a întreprinderii.....	181
5.3. Riscurile economice și financiare ale întreprinderii.....	185
5.3.1. Riscul economic.....	187
5.3.2. Riscul financiar	195
5.3.2.1. Lichiditatea ca sursă de risc financiar.....	197
5.3.2.2. Solvabilitatea ca sursă de risc financiar	200
5.4 Eficiența economică și financiară: Cheia succesului și sustenabilității pe termen lung	201
6. PREȚURI ȘI PREȚURI DE TRANSFER	203
6.1. Mecanismul stabilirii prețurilor	203
6.2. Analiza contextuală a prețurilor de transfer	209
6.3. Societățile afiliate și prețurile de transfer.....	212
6.3.1 Cum sunt definite prețurile de transfer	213
6.4. Dosarul prețurilor de transfer – metodă de reducere a transferurilor de profituri prin prețuri.....	216
6.4.1. Cadrele legale și detaliile dosarului prețurilor de transfer	216
6.4.2. Tehnici de evaluare a prețurilor de transfer	221
6.4.3. Evaluarea comparativă și stabilirea prețului de piață.....	225
6.5 Considerații finale asupra capitolului.....	229
GLOSAR DE TERMENI.....	230
BIBLIOGRAFIE	254
LISTA FIGURILOR.....	256
LISTA TABELELOR	256

INTRODUCERE

Pilotarea activităților economice prin costuri constituie o componentă esențială în arhitectura financiară a oricărei organizații, având un rol central în procesele de luare a deciziilor economice și în optimizarea utilizării resurselor disponibile. Într-o eră caracterizată de complexitatea și dinamismul piețelor, unde provocările economice sunt într-o continuă schimbare, competiția se intensifică, iar cerințele consumatorilor devin tot mai sofisticate, gestionarea eficientă a costurilor se impune ca un pilon fundamental pentru succesul pe termen lung al oricărei entități economice. Cartea de față își propune să ofere o analiză exhaustivă și detaliată a conceptului de calcul al costurilor, subliniind importanța acestuia nu doar în contabilitate, ci și în procesul strategic al unei afaceri.

Prin intermediul unei abordări sistematice și riguroase, vom explora modelele tradiționale de calcul al costurilor, alături de tehnicile moderne de calcul ale costurilor bazate pe activități, care au devenit din ce în ce mai relevante în contextul economiilor globale și al companiilor ce operează într-un cadru mult mai dinamic și diversificat. De asemenea, vom analiza impactul costurilor directe și indirecte, fixe și variabile, asupra structurii financiare a unei organizații, abordând modul în care acestea influențează deciziile strategice legate de prețuri, producție și investiții.

Lucrarea debutează cu primul capitol, dedicat analizei activității de gestionare a resurselor și evaluării cheltuielilor, printr-o identificare detaliată a activelor curente, inclusiv numerarul, creanțele, stocurile și investițiile pe termen scurt. În cadrul acestui capitol, se pune un accent deosebit pe procesul de contabilizare a creanțelor și datoriei, precum și pe identificarea și clasificarea activelor imobilizate, esențiale pentru formarea unei imagini complete a structurii financiare a unei organizații.

Continuarea lucrării aduce în prim-plan capitolul intitulat „Planificarea și destinarea calculației costurilor”, în cadrul căruia sunt analizate semnificația, eficiența și impactul costurilor asupra strategiei financiare și operaționale a entităților economice.

Un capitol central al lucrării este dedicat „Mecanismelor de calculație a costurilor”, unde sunt prezentate diverse metode de calcul, însoțite de exemple sugestive, și sunt explorate noi direcții și abordări inovative în domeniul analiza costurilor. Aceste tehnici sunt esențiale pentru asigurarea unei gestionări eficiente a resurselor și pentru optimizarea proceselor economice.

În a doua parte a lucrării, se discută despre coordonarea eficientă a costurilor și legătura acestora cu eficiența operațională, punându-se accent și pe riscurile economice asociate. În încheiere, ultimul capitol abordează esența stabilirii prețurilor, prezentând diversele mecanisme utilizate în determinarea acestora, un subiect deosebit de relevant în contextul economic actual. Lucrarea se finalizează cu un glosar de termeni, care oferă explicații și definiții precise, contribuind astfel la o înțelegere aprofundată a conceptelor și principiilor tratate pe parcursul lucrării.

Astfel, printr-o aprofundare teoretică și practică, această lucrare se dorește a fi un ghid indispensabil pentru profesioniștii în domeniul economic, managerii de top și studenții care aspiră să înțeleagă nu doar principiile fundamentale ale calculului costurilor, ci și aplicabilitatea acestora într-un context economic tot mai complex și interconectat.

1. ACTIVITATEA DE GESTIONARE A RESURSELOR ȘI EVALUAREA CHELTUIELILOR

Activitatea economică reprezintă un proces complex și esențial, care cuprinde toate acțiunile și deciziile legate de atragerea și utilizarea resurselor economice pentru a produce bunuri și servicii care să răspundă cerințelor pieței.

Această definiție cuprinzătoare urmărește să surprindă atât ciclul economic, cât și mecanismele care îl reglează. În practică, activitățile economice se aliniază acestui concept, variind în funcție de etapele procesului, de regiunile geografice, de progresele tehnologice și de dimensiunile lor.

Conceptual, așa cum am menționat, activitatea economică reflectă totalitatea acțiunilor umane orientate spre crearea de bunuri și servicii destinate pieței, utilizând resursele disponibile într-un mod conștient și voluntar, trecând prin diverse etape și desfășurând multiple acțiuni.

De asemenea, activitatea economică poate fi văzută ca o evaluare a obiectivelor dorite—producerea de bunuri și servicii—în raport cu eforturile necesare și costurile resurselor investite pentru a le obține.

Activitățile economice pot fi împărțite în următoarele categorii:

Activitățile de bază, cunoscute și sub denumirea de activități de exploatare, se referă la acțiunile și procesele esențiale care definesc domeniul de activitate și locul unde se produc bunurile și serviciile destinate pieței.

Activitățile auxiliare contribuie la buna desfășurare a activităților de bază, oferind suport prin realizarea produselor secundare și prin furnizarea de utilități precum apă, energie, întreținere și reparații.

Activitățile anexe, deși nu au o legătură directă cu activitățile de bază, sunt menite să răspundă unor nevoi care, indirect, sprijină activitățile auxiliare și cele principale. Acestea includ servicii precum cantine, ferme, centre culturale, de întreținere și securitate.

Astfel, fiecare dintre aceste tipuri de activități joacă un rol important în funcționarea economică generală.

O astfel de clasificare a activității economice este esențială din mai multe motive:

- ✓ *Organizarea și funcționarea Centrelor de responsabilitate:* Este important să avem o structură clară pentru gestionarea resurselor.
- ✓ *Planificarea bugetară:* Aceasta ajută la stabilirea bugetelor pentru fiecare Centru de responsabilitate.
- ✓ *Organizarea contabilității de gestiune:* O contabilitate bine organizată este crucială pentru monitorizarea eficientă a resurselor.
- ✓ *Colectarea și repartizarea cheltuielilor:* Este necesar să știm cum se împart cheltuielile între diverse produse, lucrări sau servicii.
- ✓ *Calculul corect al costurilor de producție:* Trebuie să distingem între cheltuielile directe și cele indirecte pentru a avea o imagine clară asupra costului final.
- ✓ *Identificarea oportunităților de optimizare a costurilor:* Este important să găsim modalități de a reduce costurile de producție.

Aceste aspecte contribuie la o gestionare mai eficientă a activității economice.

Fiecare element al activității economice are rolul de a sprijini atingerea obiectivelor stabilite. Dacă toate aceste elemente își îndeplinesc eficient parametrii așteptați, întreaga organizație va fi considerată performantă. Însă, orice problemă sau neîndeplinire a unei activități poate afecta rezultatul final. De aceea, gestionarea economică și financiară sau managementul antreprenorial trebuie să se ocupe de coordonarea acestor activități, astfel încât întregul sistem să funcționeze conform așteptărilor.

1.1.Succes și echilibru financiar

Obiectivul fundamental al activităților economico-sociale este obținerea succesului. În acest sens, activitățile economice își propun să maximizeze profitul, considerat principalul indicator de succes, iar activitățile sociale urmăresc îndeplinirea scopurilor pentru care au fost

create, evaluându-se în funcție de criterii specifice care reflectă natura acestor activități.

Ținând seama de paragraful anterior, putem constata că nevoia de performanță, nevoia de succes se manifestă în ambele domenii: economic și social, dar se reflectă diferit.

În cazul activităților economice, indicatorii de succes includ profitul, rentabilitatea, randamentele, costurile și cota de piață.

Pentru activitățile sociale, criteriile de performanță se referă la nivelul ocupării forței de muncă, salarii, educație și cultură.

Succesul în economie putem spune că reprezintă realizarea unui echilibru între generarea de profit și contribuția pozitivă socială. Este momentul în care o afacere nu doar că își atinge obiectivele financiare, dar reușește și să inoveze, să creeze locuri de muncă și să răspundă nevoilor consumatorilor.

În esență, succesul economic se traduce prin prosperitate sustenabilă, unde creșterea și dezvoltarea nu vin în detrimentul resurselor viitoare sau al bunăstării sociale. Este vorba despre a construi un mediu în care atât afacerea, cât și comunitatea să prospere, prin colaborare și responsabilitate. Aceasta înseamnă că succesul nu se măsoară doar în profituri, ci și în impactul pozitiv pe care îl are asupra celor din jur.

Din punct de vedere economic, succesul se referă la capacitatea unei afaceri sau a unei economii de a genera profituri sustenabile, de a crește eficiența și de a inova continuu. Acesta implică:

Maximizarea profitului: Obținerea unor câștiguri consistente și depășirea costurilor.

Creșterea sustenabilă: Extinderea activităților și creșterea cotei de piață fără a compromite resursele viitoare.

Eficiența operațională: Optimizarea proceselor interne pentru a reduce risipa și a îmbunătăți productivitatea.

Inovația: Adaptarea la schimbările din piață prin dezvoltarea de produse și servicii noi care răspund nevoilor clienților.

Impact social pozitiv: Contribuția la bunăstarea comunității și la crearea de locuri de muncă, ceea ce consolidează reputația și durabilitatea afacerii.

În acest context, succesul economic nu se măsoară doar în termeni de cifre, ci și prin modul în care o afacere reușește să se adapteze și să contribuie la binele comun.

Succesul economic poate atrage o stare de competitivitate, iar acest lucru se întâmplă din mai multe motive:

Inovație și adaptabilitate: O afacere de succes devine adesea un lider în inovație, ceea ce o determină să se adapteze constant la schimbările din piață. Această dinamică poate stimula concurența, deoarece alte companii vor încerca să implementeze soluții similare sau să dezvolte produse mai bune.

Atracția talentului: Succesul economic atrage profesioniști talentați care doresc să contribuie la o organizație prosperă. Oameni capabili vor fi atrași de companiile de succes, ceea ce poate duce la creșterea nivelului de competență și, implicit, la intensificarea competiției.

Resurse financiare: O companie de succes are adesea acces la mai multe resurse financiare, permițându-i să investească în extinderea capacităților și în strategii de marketing, ceea ce îi oferă un avantaj competitiv. Alte afaceri, pentru a nu rămâne în urmă, vor fi motivate să îmbunătățească și să inoveze.

Standardizarea pieței: Pe măsură ce companiile de succes stabilesc standarde în industrie, ceilalți jucători sunt nevoiți să se conformeze acestor așteptări pentru a rămâne relevanți, ceea ce generează o competiție continuă pentru a depăși aceste standarde.

Focus pe satisfacția clientului: Succesul economic înseamnă și satisfacerea nevoilor consumatorilor. Pe măsură ce companiile caută să îmbunătățească experiența clientului, competiția devine mai acerbă, fiecare încercând să ofere cele mai bune produse și servicii.

Astfel, succesul economic nu doar că stimulează competiția, dar și contribuie la un mediu de afaceri mai dinamic și inovator, unde fiecare jucător trebuie să se adapteze constant pentru a rămâne relevant.

Legătura dintre **succesul economic** și **costuri** este esențială, deoarece gestionarea eficientă a costurilor poate influența semnificativ performanța unei afaceri.

Costul poate fi privit și înțeles din mai multe puncte de vedere:

Pe plan *individual*, persoana fizică vede costul ca o cheltuială, punând întrebarea „Cât te-a costat?/ Cât ai cheltuit?”

În *activitățile economice* costul este văzut ca un element de calcul însumat, punând întrebarea „Cât costă să-l produc?”

În *activitățile de management al întreprinderi*, costul este văzut ca parte din elementul finit, punând întrebarea „Care sunt costurile?”

Costul poate fi perceput diferit, deși esența rămâne aceeași:

În *limbajul cotidian*: Se referă la suma de bani pe care o cheltuim pentru a obține un bun sau un serviciu, adică prețul pe care trebuie să-l plătim pentru a achiziționa ceva.

În *sens științific*: Costul reprezintă valoarea în bani a eforturilor depuse de antreprenori pentru:

- Producerea și vânzarea bunurilor și serviciilor,
- Minimizarea efectelor negative ale dezechilibrelor economice, sociale sau ecologice,
- Gestionarea impactului eșecurilor de piață asupra activității și vieții oamenilor,
- Deciziile de renunțare la opțiuni în favoarea unei variante în procesul de alocare a resurselor.

Din perspectiva contabilă: Reflectă, în termeni monetari, cheltuielile suportate de o întreprindere pentru atingerea obiectivelor stabilite anterior.

Reunind semnificațiile asociate cu termenul „cost” în raport cu performanță, putem spune că acesta se încadrează, în mod general, în categoriile economice recunoscute, având o procedură și un scop clar. Astfel, **costul** reprezintă o noțiune economică acceptată universal, care măsoară în termeni monetari resursele consumate pentru a atinge performanța dorită.

Valoarea costurilor este reflectată prin acea parte a contabilității care se ocupă cu concepte, proceduri și tehnici specifice pentru a măsura consumul de resurse. Această ramură a contabilității, parte integrantă a sistemului contabil general, este cunoscută sub diverse denumiri, precum contabilitatea costurilor, contabilitatea managerială, contabilitatea de gestiune sau contabilitatea informațională.

Percepția asupra costurilor poate varia, dar obiectivul rămâne același: atingerea țelurilor stabilite la un anumit nivel de performanță.

Într-un mediu antreprenorial bine structurat, gestionarea costurilor de producție se concentrează pe trei aspecte principale:

- *Bugetarea activităților și operațiunilor:* Colectarea și analiza informațiilor necesare pentru a susține deciziile de management și a contura direcțiile pentru acțiunile viitoare.
- *Calculația costurilor:* Optimizarea consumului de resurse în raport cu prețurile bunurilor și serviciilor destinate pieței.
- *Atingerea succesului:* Obținerea rezultatelor economice și financiare dorite.

Capacitatea contabilității de gestiune de a răspunde cerințelor depinde de modul în care este organizată la nivelul întreprinderii, corelându-se cu sistemul de gestionare a fluxurilor economice, umane, informaționale și financiare, pe de o parte, și cu fluctuațiile pieței, pe de altă parte.

Activitatea economică a unei întreprinderi este strâns legată de capital, un termen general care include toate categoriile de active ce sunt atrase și apoi folosite în procesele economice, cu scopul de a produce bunuri și servicii pentru piață. Aceste active se împart în două mari categorii: circulante și imobilizate.

Dintre toate categoriile de active utilizate în activitatea economică, activele circulante au un rol central, în special în ceea ce privește costurile asociate cu desfășurarea activității

1.2. Activele curente

Activele pe termen scurt, sau activele circulare reprezintă acele resurse ale unei companii care se așteaptă să fie convertite în numerar sau consumate într-o perioadă de un an.

Pentru ca un activ să fie considerat activ curent, trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

a) Să fie achiziționat sau produs pentru a fi utilizat intern sau vândut și să se estimeze că va fi realizat în termen de 12 luni de la încheierea exercițiului financiar.

b) Să fie legat de creanțe asociate ciclului de exploatare.

c) Să fie constituit din numerar sau echivalente de numerar, fără restricții în ceea ce privește utilizarea acestora.

Aceste condiții asigură că activul poate fi folosit fie pentru consum, fie pentru vânzare, la o valoare estimată, adică la un preț pe care îl putem anticipa.

Ciclul de exploatare se referă la perioada în care o companie transformă resursele în produse sau servicii, care apoi sunt vândute pentru a genera venituri. Acest ciclu începe cu achiziția materiilor prime, continuă cu procesul de producție și se încheie cu vânzarea produselor către clienți. Durata acestui ciclu variază în funcție de natura afacerii, dar este esențial pentru gestionarea eficientă a fluxului de numerar și a resurselor. Un ciclu de exploatare bine gestionat ajută la optimizarea costurilor și la maximizarea profitului

Activele circulante includ următoarele categorii:

1. **Numerar** – banii disponibili în conturi sau în casierie.
2. **Creanțe** – sumele datorate de clienți pentru bunurile sau serviciile livrate.
3. **Stocuri** – produsele disponibile pentru vânzare sau materialele necesare producției.
4. **Investiții pe termen scurt** – active financiare care pot fi convertite în numerar rapid, de obicei, în termen de un an.
5. **Alte active curente** – precum cheltuieli plătite în avans sau alte resurse care se așteaptă să fie realizate sau consumate într-un termen scurt.

Aceste active sunt esențiale pentru asigurarea lichidității și pentru desfășurarea activităților zilnice ale unei companii.

1.2.1 Numerarul: Fundamentul succesului operațional și financiar

Numerarul constituie o componentă fundamentală a activelor circulante și joacă un rol crucial în asigurarea funcționării zilnice a unei afaceri. Acesta include mai multe elemente esențiale:

- **Banii în casierie** – Aceștia sunt banii fizici pe care compania îi păstrează la sediu. Casieria este locul unde se gestionează plățile imediate, cum ar fi achizițiile de mică amploare, cheltuielile de birou sau alte plăți urgente. Un control riguros asupra acestor fonduri este important pentru a preveni pierderile și a asigura transparența în gestionarea lor.

- **Fonduri în conturi bancare** – Acestea reprezintă sumele de bani depuse în conturi curente, de economii sau de depozit. Conturile bancare oferă avantajul accesibilității rapide la fonduri, permițând companiei să efectueze plăți, să primească încasări sau să facă economii. Este important ca afacerile să aibă un sistem eficient de monitorizare a soldurilor și a tranzacțiilor, pentru a asigura o gestionare optimă a fluxului de numerar.
- **Echivalente de numerar** – Acestea includ active foarte lichide, cum ar fi titluri de valoare pe termen scurt sau fonduri de piață monetară. Aceste investiții pot fi convertite rapid în numerar, având un risc minim de pierdere de valoare. De obicei, aceste active sunt utilizate pentru a maximiza randamentul fondurilor disponibile pe termen scurt, fără a sacrifica accesibilitatea.

Rolul numerarului în managementul financiar al unei companii este vital. Oferă flexibilitate în gestionarea cheltuielilor operaționale, permite acoperirea obligațiilor financiare și sprijină planificarea investițiilor strategice. De asemenea, o bună gestionare a numerarului ajută la prevenirea problemelor de lichiditate, care pot apărea în urma întârzierilor în încasarea creanțelor sau a cheltuielilor neprevăzute.

În concluzie, o companie care menține un nivel adecvat de numerar și o monitorizare atentă a fluxului de numerar poate reacționa rapid la oportunități și provocări, asigurându-se astfel stabilitatea și creșterea pe termen lung. Aceasta implică o analiză constantă a cheltuielilor, încasărilor și planificării financiare, pentru a maximiza eficiența și a minimiza riscurile

1.2.2 Creanțele: Banii pe care îi așteptăm

Creanțele reprezintă sumele pe care o companie le are de recuperat de la clienți, în urma vânzării de bunuri sau servicii. Ele constituie o parte esențială a activelor circulante și joacă un rol crucial în asigurarea lichidității financiare. Iată câteva aspecte cheie despre creanțe:

- **Definiția Creanțelor:** Creanțele sunt obligațiile financiare pe care clienții le au față de companie. Acestea pot proveni din diverse surse, cele mai comune fiind facturile emise pentru produsele sau serviciile livrate, care nu au fost încă achitate.
- **Tipuri de Creanțe:** Creanțele pot fi clasificate în mai multe categorii. Cele mai frecvente sunt creanțele comerciale, care derivă din relațiile de afaceri cu clienții. De asemenea, există și creanțe necomerciale, care pot include datoriile de la angajați sau alte entități.
- **Impactul Asupra Fluxului de Numerar:** Creanțele au un impact direct asupra disponibilității numerarului unei companii. Întârzierile în încasarea creanțelor pot afecta capacitatea firmei de a-și acoperi cheltuielile operaționale, ceea ce face gestionarea lor esențială pentru menținerea lichidității.
- **Politici de Credit:** Firmele trebuie să dezvolte politici clare în ceea ce privește acordarea creditului clienților. Aceste politici ajută la evaluarea riscurilor și la stabilirea termenilor de plată, ceea ce poate reduce probabilitatea de neplată.
- **Previzionarea pentru Creanțe Neîncasate:** Este important ca o companie să facă provizioane pentru creanțele pe care le consideră ca fiind riscante sau improbabile de recuperat. Aceasta ajută la prezentarea unei imagini corecte a situației financiare, reducând impactul negativ al pierderilor pe viitor.
- **Managementul Eficient al Creanțelor:** Utilizarea unor sisteme informatice pentru monitorizarea creanțelor poate facilita urmărirea plăților și poate ajuta la îmbunătățirea relațiilor cu clienții. Comunicarea pro activă cu clienții și stabilirea unor strategii eficiente de colectare pot contribui la maximizarea încasărilor.
- **Rolul Creanțelor în Strategiile de Afaceri:** Nivelul creanțelor influențează deciziile strategice ale companiei. Un nivel ridicat de creanțe poate determina o firmă să fie mai precaută în privința investițiilor sau extinderii operațiunilor, având în vedere incertitudinile legate de încasările viitoare.

În concluzie, gestionarea eficientă a creanțelor este esențială pentru asigurarea stabilității financiare a unei companii. O abordare atentă și pro activă în colectarea creanțelor nu doar că sprijină fluxul de numerar, dar contribuie și la construirea unor relații de lungă durată cu clienții.

1.2.3 Stocurile: Colosul logistic al oricărei afaceri

Stocurile reprezintă active circulante care sunt cumpărate sau fabricate pentru a fi folosite în cadrul companiei sau pentru a fi vândute. Acestea includ bunuri și servicii care, în general, se așteaptă să fie realizate într-un termen de 12 luni de la încheierea exercițiului financiar.

Gestionarea stocurilor poate fi înregistrată atât în contabilitatea financiară (dacă se folosește metoda inventarului permanent), cât și în contabilitatea de gestiune.

Stocurile pot fi clasificate în funcție de forma fizică și destinația lor. Iată principalele categorii:

- ✓ **Mărfuri** – Acestea sunt bunuri cumpărate cu intenția de a fi revândute în starea în care au fost achiziționate sau produse proprii care sunt vândute în magazinele companiei.
- ✓ **Materii prime** – Acestea sunt materialele care participă direct la fabricarea produselor finale, fie că se regăsesc integral sau parțial în acestea.
- ✓ **Materiale consumabile** – Aceste bunuri ajută la procesul de producție sau funcționare, dar nu fac parte din produsul final.
- ✓ **Semifabricate** – Aceste produse au trecut printr-o etapă de producție, dar necesită procesare suplimentară înainte de a deveni produse finite sau pot fi vândute altor terțe părți.
- ✓ **Produse finite** – Acestea sunt bunuri care au fost complet fabricate și nu mai necesită prelucrări suplimentare în cadrul companiei.
- ✓ **Produse reziduale** – Acestea includ rebuturile, materialele recuperabile și deșeurile generate pe parcursul procesului de producție.

- ✓ **Producția în curs de execuție** – Aceasta se referă la produsele care nu au finalizat toate etapele procesului de fabricație și nu au fost încă supuse testelor tehnice sau recepției.
- ✓ **Ambalaje** – Aceste stocuri sunt utilizate pentru a păstra și transporta bunurile.
- ✓ **Animale și păsări** – Aceasta include animalele născute sau tinere, crescute pentru reproducție, cele îngrășate pentru vânzare, sau cele care produc bunuri (de exemplu, ouă sau lapte).

1.2.3.1 Modalități de evaluare a stocurilor

Conform reglementărilor contabile din România, stocurile sunt evaluate în mai multe etape: la momentul achiziției, în timpul inventarierii, la finalul exercițiului financiar și atunci când sunt vândute sau utilizate.

- **Evaluarea stocurilor la momentul intrării în patrimoniu** se realizează în funcție de metoda prin care au fost achiziționate:
 - A. Stocurile achiziționate, cum ar fi materii prime, materiale, mărfuri și ambalaje, sunt evaluate la costul de achiziție. Acesta include prețul de cumpărare fără TVA, taxe nerecuperabile (cum ar fi taxe vamale, accize, comisioane și asigurări), cheltuieli de transport și, în cazul în care cumpărătorul nu este plătitor de TVA, TVA-ul menționat în factură.
 - B. Stocurile fabricate, precum produsele finite și semifabricatele, sunt evaluate la costul de producție. Acest cost include cheltuielile directe (materii, materiale și salarii directe) și o parte din cheltuielile indirecte (cum ar fi amortizarea utilajelor, reparațiile și salariile indirecte).
 - C. Stocurile primite gratuit sunt evaluate la valoarea lor justă, care reflectă prețul pe care un client l-ar plăti într-o tranzacție comercială standard.
 - D. Stocurile constitutive prin aport în natură sunt evaluate la valoarea stabilită în urma unei evaluări formale.
- **Evaluarea stocurilor în timpul inventarierii și la finalul exercițiului** se efectuează la valoarea actuală, cunoscută și sub denumirea de valoare de inventar.

Această valoare se determină în funcție de utilitatea bunului la momentul inventarierii sau al închiderii exercițiului, de starea sa și de prețul de pe piață. În cadrul acestui proces, se stabilesc:

- ❖ Diferențele cantitative, adică surplusurile sau deficitele, prin compararea situației reale din teren cu cea din evidența contabilă;
- ❖ Diferențele valorice, care reprezintă discrepanțele dintre valoarea contabilă (de intrare) și valoarea actuală (de inventar).

În situațiile financiare, stocurile vor fi înregistrate la valoarea cea mai mică dintre valoarea contabilă și valoarea de inventar, ceea ce duce la următoarele scenarii:

- ❖ Dacă valoarea de inventar este mai mare decât valoarea contabilă, se va trece în listele de inventar valoarea contabilă.
- ❖ Dacă valoarea de inventar este mai mică, se va consemna valoarea de inventar. Pentru diferențele dintre aceste două valori, se vor efectua înregistrări de ajustare pentru deprecierea stocurilor.

- **Evaluarea stocurilor la ieșirea din patrimoniu.** Ieșirea stocurilor din patrimoniu se poate face prin vânzare, utilizare, donații, distrugere și alte metode. În aceste situații, stocurile sunt evaluate și eliminate din gestiune la valoarea cu care au fost înregistrate inițial.

Metodele utilizate pentru evaluarea ieșirii din gestiune a stocurilor sunt:

Metoda costului mediu ponderat (CMP) implică calcularea unei medii ponderate a costurilor pentru un anumit element, fie lunar, fie după fiecare recepție.

Pentru calculul lunar, costul mediu ponderat se determină prin următoarea relație:

$$CMP = \frac{V_{si} + V_i}{Q_{si} + Q_i}$$

unde:

- CMP – costul mediu ponderat,
- V_{si} – valoarea stocului inițial,
- V_i – valoarea intrărilor,

Q_{si} – cantitatea aferentă stocului inițial

Q_i - cantitățile intrate

Când se face calculul după fiecare recepție, costul mediu ponderat se stabilește prin următoarea formulă:

$$CMP = \frac{V_{sp} + V_i}{Q_{sp} + Q_i}$$

unde:

V_{sp} – valoarea stocului precedent;

Q_{sp} – cantitatea aferentă stocului precedent.

Prin înmulțirea cantităților ieșite (Q_e) cu costul mediu ponderat (CMP), se obține valoarea bunurilor ieșite (V_e), conform următoarei formule:

$$V_e = CMP \cdot Q_e$$

Metoda FIFO (prima intrare - prima ieșire) se bazează pe ideea că primele bunuri care ies din patrimoniu sunt evaluate la costul de achiziție al celor care au intrat primele.

Metoda LIFO (ultima intrare - prima ieșire) se bazează pe evaluarea stocurilor la costul celor mai recente achiziții, adică în ordinea inversă a intrării lor.

Costul standard reflectă nivelul normat al consumului de materiale și manoperă, precum și eficiența utilizării capacităților de producție. Această metodă necesită actualizarea constantă a consumurilor normate în funcție de condițiile actuale.

Diferențele dintre costul standard și cel efectiv sunt înregistrate separat în contabilitate, pe măsură ce bunurile sunt vândute sau consumate. Ajustarea diferențelor de preț pentru bunurile ieșite se face prin aplicarea unui coeficient (k) la valoarea acestora.

$$K = \frac{S_{idp} + D_{pinc}}{S_{iss} + VS_s}$$

unde:

S_{idp} - soldul inițial al diferențelor de preț,

D_{pinc} - diferențele de preț cumulate aferente stocurilor intrate în cursul anului,

S_{iss} - soldul inițial al stocurilor la prețul standard,

VS_s - valoarea cumulată la preț standard a stocurilor intrate.

Exemplu de evaluare a stocurilor în cadrul inventarierii și al raportărilor financiare:

Tab. 1.1 Exemplu de evaluare a stocurilor

Denumire	Cantități			Valoare contabilă			Valoare de inventar			Valoare de bilanț
	Faptic	Scriptic	Diferență	Preț unitar	Valoare	Diferență	Preț unitar	Valoare	Diferență	
Cămăși	80	85	+5	15	1200	+75	17	1360	-	1200
Tricouri	62	55	-7	20	1240	-140	19	1100	140	1100

Pentru articolul „cămăși”, va fi înregistrat un surplus de inventar de 75 lei, iar, în situațiile financiare se va reflecta valoarea minimă, adică 1200 lei. Prețul pentru valoarea de inventar este stabilit pe baza raportului contabil, care este mai mic din cauza deficitului identificat în timpul inventarierii, comparativ cu cantitățile reale.

În cazul articolului „tricouri”, s-a constatat un deficit de 7 bucăți față de situația contabilă, având o valoare contabilă de 140 lei. Valoarea de inventar este de 1240 lei, iar prin înregistrarea deprecierei de 140 lei, valoarea care va fi raportată în situațiile financiare va fi de 1100 lei, aceasta fiind cea mai mică.

1.2.3.2 Documente referitoare la gestionarea operativă a stocurilor

Operațiunile referitoare la gestionarea activelor circulante, cum ar fi aprovizionarea, depozitarea, păstrarea, prelucrarea și utilizarea acestora în procesele de producție, vânzarea și inventarierea, sunt înregistrate în *documentele de gestiune a stocurilor*.

De exemplu, întreprinderea trimite *comenzi* către furnizori, pe baza cărora se încheie contracte sau se confirmă comanda direct. Odată ce comanda este finalizată, furnizorul trimite bunurile, însoțite de un *aviz de însoțire a mărfii și/sau de o factură fiscală*.

Primirea bunurilor aprovizionate de întreprindere se realizează printr-o recepție care include următoarele etape:

- ❖ *Recepția transportului*: Aceasta este efectuată de un reprezentant al cumpărătorului, care verifică integritatea bunurilor transportate, inspectând ambalajul, eventualele daune suferite în timpul transportului și lipsurile generale. Se întocmește un proces-verbal de constatare, semnat de ambele părți.
- ❖ *Recepția cantitativă*: Această etapă implică compararea, de către gestionar, a informațiilor din documentele de însoțire a transportului cu cantitățile efectiv primite. Se redactează o notă de recepție și se constată eventualele diferențe.
- ❖ *Recepția calitativă*: Aceasta este realizată de specialiști, care, dacă este necesar, iau probe pentru analize de laborator.

După recepția bunurilor, acestea sunt depozitate, iar pentru fiecare tip, dimensiune sau calitate se completează o fișă de magazie. Când bunurile sunt necesare în procesul de producție, eliberarea lor din magazie se face pe baza bonului de consum. Dacă anumite bunuri sunt utilizate zilnic sau frecvent, se întocmește o fișă limită de consum.

Pentru bunurile destinate consumului care provin din producția proprie sau pentru mutările între depozite în cadrul întreprinderii, se redactează un bon de predare-transfer- restituire. Valorile materiale trimise pentru prelucrare la terți sunt înregistrate în documentul de însoțire a mărfii, menționând „pentru prelucrare la terți”.

Produsele intră în magazie pe baza bonului de predare, iar livrarea stocurilor către terți se efectuează conform dispoziției de livrare, avizului de însoțire a mărfii și facturii fiscale.

1.2.3.3 Gestionarea detaliată a stocurilor

Gestionarea contabilității analitice a stocurilor se face atât din punct de vedere cantitativ, cât și valoric, sau doar din perspectiva valorică.

Dintre metodele de organizare a contabilității analitice, cele mai comune sunt:

- Metoda operativ - contabilă (pe solduri);
- Metoda cantitativ - valorică (pe fișă de cont analitic);
- Metoda global - valorică.

A. Metoda operativ - contabilă de evidență a stocurilor presupune următoarele acțiuni și activități:

Evidența a bunurilor aflate în depozit se realizează pe categorii de stocuri, folosind fișa de magazie. Acest document este completat de magazioner pentru fiecare operațiune, într-o ordine cronologică, pe baza documentelor de intrare și ieșire.

- Pentru prelucrarea documentelor de intrare și ieșire în contabilitatea analitică, acestea sunt preluate periodic (în timp real, în cazul unui sistem contabil integrat). Contabilitatea efectuează un control al înregistrărilor din fișa de magazie. Documentele sunt centralizate și predau pe baza unui borderou.
- La sfârșitul lunii, se întocmește registrul stocurilor, care include:
 - cantitățile extrase din fișele de magazie,
 - valorile stocurilor (cantitate x preț de facturare),
 - totalurile valorilor pe pagină (de reportat și de raportat), grupate pe categorii de bunuri și conturi sintetice.

B. Metoda cantitativ - valorică presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Înregistrarea cantitativă a intrărilor și ieșirilor de stocuri se face în fișa de magazie.
- Documentele de intrare și ieșire sunt prelucrate în contabilitate pe baza borderoului de predare a documentelor, mai ales dacă firma nu folosește un software integrat pentru gestionarea stocurilor.
- Documentele sunt înregistrate în fișele contabile analitice pentru valorile materiale.
- Se verifică dacă înregistrările din fișele de magazie corespund datelor din fișele contabile analitice.
- Se asigură că informațiile din fișele conturilor analitice sunt corecte în raport cu cele din fișele conturilor sintetice.

C. Metoda global - valorică, această abordare se concentrează pe gestionarea valorică a stocurilor, folosind raportul de gestiune și fișele de cont pentru diverse operațiuni în contabilitate. Periodic,

se compară datele din evidența operativă cu cele din contabilitate.

Această metodă este frecvent utilizată pentru contabilizarea mărfurilor și ambalajelor în comerțul cu amănuntul, în special în cadrul entităților economice mai mici. Pe măsură ce aceste entități cresc, de obicei, se adoptă metoda cantitativ-valorică, care oferă o mai bună acuratețe a informațiilor.

1.2.4 Investiții pe termen scurt: lichiditate și flexibilitate financiară

Investițiile pe termen scurt sunt o componentă esențială a strategiei financiare pentru atât persoane fizice, cât și pentru companii. Acestea se referă la activele financiare care pot fi convertite rapid în numerar, de obicei într-un interval de un an. Oferind flexibilitate și lichiditate, aceste investiții joacă un rol crucial în gestionarea eficientă a resurselor financiare.

Tipuri de Investiții pe Termen Scurt

- **Acțiuni și Fonduri de Investiții:** Multe persoane investesc în acțiuni care pot fi vândute rapid pe piața de capital. De asemenea, fondurile mutuale sau ETF-urile (fonduri tranzacționate la bursă) permit diversificarea portofoliului, reducând riscurile asociate cu fluctuațiile pieței.
- **Obligațiuni pe Termen Scurt:** Acestea sunt împrumuturi oferite de guverne sau corporații, care au scadențe scurte, de obicei de până la un an. Investitorii obțin o rată fixă a dobânzii, ceea ce oferă o sursă stabilă de venit.
- **Depozite Bancare:** Conturile de economii sau certificatele de depozit sunt metode sigure de a obține un randament modest, cu un risc scăzut. Acestea sunt ideale pentru cei care doresc să păstreze capitalul în siguranță și să aibă acces rapid la fonduri.
- **Instrumente de Piață Monetară:** Acestea includ titluri de creanță pe termen scurt, cum ar fi biletele de trezorerie, care sunt emise de guverne pentru a obține capital temporar. Ele sunt considerate investiții foarte sigure, cu risc minim.

Avantajele Investițiilor pe Termen Scurt

1. **Lichiditate Ridicată:** Unul dintre cele mai mari avantaje ale acestor investiții este capacitatea de a transforma rapid activele în numerar, ceea ce permite reacții rapide la oportunități sau necesități financiare.
2. **Flexibilitate:** Investitorii pot ajusta rapid portofoliile în funcție de condițiile economice sau de schimbările personale, fără a fi legați pe termen lung de active.
3. **Risc Scăzut:** Multe dintre aceste investiții sunt considerate a avea un risc mai mic comparativ cu cele pe termen lung, în special în cazul obligațiunilor guvernamentale sau al depozitelor bancare.

Limitările Investițiilor pe Termen Scurt

- ❖ **Randamente Inferioare:** De obicei, investițiile pe termen scurt oferă randamente mai mici în comparație cu investițiile pe termen lung. Aceasta se datorează naturii lor mai conservatoare și riscurilor reduse.
- ❖ **Fluctuații de Piață:** Chiar dacă investițiile pe termen scurt sunt mai puțin riscante, ele nu sunt complet lipsite de risc. Piața poate fluctua, afectând valorile activelor pe termen scurt.
- ❖ **Nevoia de Monitorizare:** Chiar și activele pe termen scurt necesită o anumită formă de supraveghere regulată pentru a maximiza randamentele și a minimiza riscurile.

Investițiile pe termen scurt reprezintă o opțiune valoroasă pentru cei care caută lichiditate și flexibilitate. Ele sunt ideale pentru gestionarea fondurilor de urgență sau pentru asigurarea capitalului necesar în caz de oportunități imediate. Cu toate acestea, este important ca investitorii să își înțeleagă obiectivele financiare și să aleagă strategiile care se aliniază cel mai bine cu nevoile lor pe termen scurt, având în vedere atât avantajele, cât și limitările acestor tipuri de investiții.

1.2.5 Alte active curente: Gestionarea Resurselor pe Termen Scurt

Aceste **alte active curente** se referă la resursele financiare și materiale pe care o companie le deține și care se așteaptă să fie utilizate sau transformate în numerar într-o perioadă scurtă, de obicei, în termen de un an. Acestea joacă un rol important în gestionarea fluxului de numerar și în asigurarea lichidității necesare pentru funcționarea zilnică a afacerii.

Tipuri de Alte Active Curente

- ❖ **Cheltuieli Plătite în Avans:** Acestea includ plățile efectuate pentru servicii sau bunuri care urmează să fie primite în viitor. De exemplu, o companie poate plăti în avans chiria pentru următoarele luni sau asigurarea. Aceste cheltuieli sunt considerate active curente deoarece compania va beneficia de ele în termen scurt.
- ❖ **Credite și Avansuri:** Sumele de bani acordate altor entități ca împrumuturi sau avansuri, care urmează să fie recuperate în viitorul apropiat, sunt incluse și ele în această categorie. De exemplu, un furnizor poate oferi un avans pentru un proiect pe care îl va desfășura.
- ❖ **Drepturi de Creanță:** Acestea se referă la sumele pe care compania le așteaptă de la clienți în urma vânzărilor efectuate, dar care nu au fost încă încasate. Ele constituie o parte vitală a capitalului de lucru și reflectă veniturile anticipate.

Importanța Altor Active Curente

1. **Lichiditate:** Alte active curente contribuie semnificativ la lichiditatea unei companii. O companie cu o bună gestionare a acestor active va avea mai multe resurse la dispoziție pentru a face față obligațiilor curente, cum ar fi plățile către furnizori sau salariile angajaților.
2. **Planificarea Financiară:** Cunoașterea altor active curente ajută la evaluarea sănătății financiare a unei afaceri. Aceste informații sunt esențiale pentru elaborarea bugetelor și pentru prognoza veniturilor și cheltuielilor.

- 3. Gestionarea Riscurilor:** Într-o economie fluctuantă, menținerea unei rezerve sănătoase de active curente ajută companiile să facă față situațiilor neprevăzute. De exemplu, în cazul unei crize economice, cheltuielile plătite în avans sau creditele recuperabile pot oferi un anumit nivel de siguranță financiară.

Alte active curente sunt esențiale pentru sănătatea financiară a unei companii, oferind flexibilitate și resurse rapide pentru a răspunde nevoilor imediate. Într-o lume economică dinamică, gestionarea acestor active cu grijă poate face diferența între succesul și eșecul unei afaceri. O abordare proactivă în administrarea cheltuielilor plătite în avans, stocurilor și creanțelor este fundamentală pentru menținerea lichidității și pentru sprijinirea unei creșteri durabile.

Din perspectiva celor analizate, **activele circulante** sunt esențiale pentru funcționarea eficientă a unei afaceri. Acestea includ resursele care pot fi convertite rapid în numerar sau consumate într-un timp scurt. Gestionarea atentă a acestor active permite companiilor să mențină o lichiditate sănătoasă, să facă față obligațiilor curente și să profite de oportunitățile care apar.

Într-o economie dinamică, o bună administrare a activelor circulante contribuie nu doar la stabilitatea financiară, ci și la creșterea durabilă a afacerii. Prin optimizarea acestora, o companie poate îmbunătăți fluxul de numerar, poate reduce riscurile financiare și poate sprijini dezvoltarea pe termen lung. Astfel, activele circulante reprezintă un pilon fundamental în strategia de succes a oricărei organizații.

1.3. Contabilizarea creanțelor și datoriilor

Expansiunea și diversificarea relațiilor dintre companii, într-un context în care economiile naționale devin din ce în ce mai interconectate, joacă un rol esențial în accelerarea procesului de globalizare. Această deschidere fără precedent nu doar că facilitează schimburile comerciale, dar și stimulează interacțiunile economice dintre diferiți actori din mediul de afaceri. Un rezultat important al acestei evoluții este creșterea varietății relațiilor de decontare, care

devin din ce în ce mai complexe și adaptate nevoilor specifice ale participanților pe piață. Astfel, companiile se confruntă cu oportunități și provocări noi, învățând să navigheze într-un peisaj economic global în continuă schimbare.

1.3.1 Arhitectura creanțelor și datoriilor

Din punct de vedere contabil, relațiile patrimoniale generate de schimburile comerciale devin din ce în ce mai sofisticate în contextul actual economic, social și politic. În fiecare zi, se formează noi drepturi și obligații patrimoniale, care pot fi apoi anulate sau reglate. În acest proces, contabilitatea joacă un rol crucial, oferind informațiile necesare pentru a sprijini aceste tranzacții într-un mod eficient și precis. Astfel, este esențial ca sistemul contabil să fie adaptat pentru a răspunde rapid și corect la evoluțiile din mediul de afaceri, asigurându-se astfel o gestionare optimă a informațiilor financiare.

Principalele elemente din structura creanțelor și datoriilor sunt:

Decontarea este procesul prin care se stabilește și se finalizează o datorie sau o obligație financiară între două părți. Practic, este modalitatea prin care o persoană sau o companie își îndeplinește obligația de plată față de altă persoană sau entitate, de obicei prin transferul de bani. Decontarea poate avea loc în urma unei tranzacții comerciale, a unui contract sau a unei facturi.

Datoria reprezintă suma de bani sau obligația pe care o persoană sau o entitate o datorează altcuiva. Aceasta apare atunci când cineva împrumută bani sau primește bunuri și servicii cu promisiunea de a le plăti ulterior. Datoriile pot lua multe forme, cum ar fi împrumuturi bancare, facturi neachitate, credite sau orice alt tip de obligație financiară.

Creanța este suma de bani sau dreptul pe care o persoană sau o entitate îl are de încasat de la altcineva. Practic, reprezintă o obligație financiară a debitorului față de creditor. Creanțele apar, de obicei, atunci când un bun, un serviciu sau o sumă de bani a fost livrată, dar plata nu a fost încă efectuată.

Debitorul este persoana sau entitatea care datorează o sumă de bani sau o obligație financiară altcuiva, cunoscut sub numele de

creditor. Acest lucru înseamnă că debitorul a primit bunuri, servicii sau a luat un împrumut, dar nu a plătit încă pentru acestea.

Creditorul este persoana sau entitatea care oferă o sumă de bani sau bunuri unei alte persoane sau entități, așteptându-se ca acestea să fie returnate sau plătite ulterior. Practic, creditorul are un drept de creanță asupra debitorului, adică poate solicita înapoi banii sau bunurile pe care le-a dat.

În domeniul mișcărilor patrimoniale, în special în ceea ce privește aspectele economice, contabilitatea a adoptat termenii de client și furnizor pentru a înlocui noțiunile de debitor și creditor. Acești termeni au aceeași semnificație și fundament economic:

- ❖ **Furnizorul** este o persoană fizică sau juridică care oferă bunuri, produse sau servicii, având astfel o creanță în urma livrării acestora.
- ❖ **Clientul** este persoana fizică sau juridică care achiziționează bunuri sau beneficiază de servicii, având obligația de a plăti pentru acestea.

Furnizorul și clientul (echivalent cu debitor și creditor) sunt considerați terți în contabilitate, la fel ca și alte entități cu care o companie are relații patrimoniale.

Astfel, contabilitatea terților trebuie să urmărească cu atenție datoriile și creanțele companiei în relațiile cu furnizorii, clienții, angajații, instituțiile de asigurări sociale, bugetul de stat, unitățile din grup, acționarii și altele. Pentru furnizori și clienți, contabilitatea înregistrează tranzacțiile care reflectă achizițiile și vânzările de bunuri și servicii, precum și alte activități conexe. În ceea ce privește celelalte categorii de terți, contabilitatea se concentrează pe evidențierea datoriilor și creanțelor care rezultă din raporturi juridice, contractuale sau reglementări legale.

1.3.2 Datoriile și creanțele rezultate din activitățile economice

Orice activitate comercială implică o relație, cel puțin între două părți: furnizor și client. Furnizorul își notează în contabilitate sumele pe care le are de încasat de la clienți, rezultate din vânzări de produse, lucrări efectuate sau servicii prestate, dar și datoriile pentru avansurile

primite. Pe de altă parte, clientul își înregistrează datoriile către furnizori pentru achizițiile de bunuri, lucrările efectuate sau serviciile primite, precum și sumele pe care le are de încasat pentru avansurile oferite furnizorilor.

Contabilitatea decontărilor cu furnizorii și clienții este organizată într-un mod analitic, ținând cont de mai multe aspecte:

- ❖ pe categorii, diferențiind între entități interne și externe,
- ❖ individual, pentru fiecare persoană fizică sau juridică în parte,
- ❖ în funcție de scadență, respectând termenele de plată,
- ❖ valoric, pe baza fiecărei operațiuni documentate.

Cel mai important document pentru urmărirea clienților și furnizorilor este „Situația încasării și achitării facturilor”. Decontările pentru vânzări și cumpărări se pot realiza:

- imediat, prin intermediul unei chitanțe, în numerar,
- ulterior, printr-un credit clasic sau cambial.

Creditul comercial clasic este o formă de amânare a plății oferită de furnizor clientului, care permite ca decontarea să se facă după livrarea bunurilor, utilizând metode tradiționale, cum ar fi ordinul de plată sau cecul.

Pe de altă parte, *creditul comercial cambial* se bazează pe instrumente comerciale, precum biletul la ordin și cambiala, unde sunt specificate clar suma de plată și data la care aceasta trebuie achitată.

Creanțele neconfirmate, precum și datoriile și creanțele pentru care nu există facturi întocmite până la finalul lunii, sunt înregistrate separat în contabilitate.

Întreprinderile folosesc diverse metode pentru a-și dezvolta relațiile comerciale, iar una dintre cele mai populare practici este oferirea de reduceri de preț din partea furnizorilor către clienți. Aceste reduceri pot fi împărțite în două categorii principale:

- Reduceri comerciale: acestea includ rabatul, remiza și risturnul.
- Reduceri financiare: cea mai comună fiind scontul.

Rabatul este o reducere oferită de furnizor atunci când bunurile au o calitate inferioară.

Remiza se acordă clienților ca recompensă pentru fidelitate, pentru volume mari de cumpărare sau pentru metoda de plată aleasă (de exemplu, numerar sau virament).

Risturnul este o reducere anuală, aplicată global, care se oferă atunci când se depășește un anumit plafon de achiziții.

Scontul reprezintă o reducere pe care clienții o pot obține, cu condiția să efectueze plata înainte de termenul limită.

Toate aceste reduceri trebuie să fie stipulate clar în contract, prin intermediul unor clauze convenite între părți.

Facturile care includ reduceri comerciale sunt înregistrate în contabilitate la valoarea netă, adică diferența dintre prețul de vânzare și reducerile acordate, și nu sunt incluse în baza de impozitare a TVA.

În cazul în care datoriile către furnizor nu sunt plătite la termen, acesta poate solicita clientului plata unor „sanțiuni” sub formă de majorări. Acestea se calculează prin aplicarea unui procent stabilit în prealabil în contract, la suma restantă și la numărul de zile de întârziere.

1.3.3 Datoriile și creanțele personalului și bugetul consolidat

Resursele umane sunt, fără îndoială, unul dintre cele mai importante elemente, alături de resursele materiale, în procesul de producție de bunuri, realizarea de lucrări sau furnizarea de servicii în cadrul companiilor.

Pentru munca depusă, angajații primesc o recompensă financiară. Această recompensă, denumită salariu, este de obicei stabilită prin negociere, fie direct, fie prin intermediul unor reprezentanți, cum ar fi sindicatele.

Negocierea duce la încheierea unui acord între angajator și angajat, cunoscut sub numele de Contract de muncă (fie el individual sau colectiv). Acest contract stipulează că angajatul se angajează să îndeplinească sarcinile specificate, iar angajatorul se obligă să compenseze munca efectuată. Conform unor reglementări, atât angajatul, cât și angajatorul sunt responsabili de acoperirea unor costuri legate de salariu, denumite cheltuieli salariale.

Cheltuielile salariale se împart în două grupe:

- suportate de angajator;
- suportate de angajat.

Detalierea acestor categorii de cheltuieli salariale este următoarea:

a. Cheltuielile salariale suportate de angajator:

- a. **Salariul brut** - este suma totală pe care un angajator o plătește pentru un angajat înainte de deducerea impozitelor și contribuțiilor sociale. Aceasta include nu doar salariul de bază, ci și bonusuri, prime sau alte beneficii. Practic, este suma pe care o vezi pe contractul de muncă, dar din care se vor scădea diverse taxe pentru a ajunge la salariul net, adică banii efectivi pe care îi primești în mână. Salariul brut oferă o imagine de ansamblu asupra costurilor pe care le implică un angajat pentru companie.
- b. **Contribuții la asigurările sociale** - sunt sumele de bani pe care atât angajații, cât și angajatorii le plătesc pentru a susține sistemul de protecție socială. Aceste contribuții ajută la finanțarea unor beneficii esențiale, precum pensiile, indemnizațiile pentru șomaj, asistența medicală și alte forme de ajutor social.
1. *Contribuția pentru pensii (CAS)*
Procent: 25% din salariul brut.
Scop: Aceste fonduri sunt destinate asigurării unei pensii pentru angajat la pensionare.
 2. *Contribuția pentru sănătate (CASS)*
Procent: 10% din salariul brut.
Scop: Asigurarea accesului la servicii medicale pentru angajat.
 3. *Fondul de garantare pentru plata creanțelor salariale*
Procent: 0,25% din salariul brut.
Scop: Acest fond protejează angajații în caz de insolvență a angajatorului, asigurând plata creanțelor salariale.
- c. **Impozitul pe venit** - este suma de bani pe care o plătești din venitul tău lunar către stat. Aceasta se calculează pe baza salariului brut, adică suma totală pe care o primești înainte de deduceri.
Procent: 10% din salariul brut, după deducerea contribuțiilor sociale.
Deduceri personale: Poate fi influențat de deduceri personale (de exemplu, pentru persoane cu persoane în întreținere), ceea ce poate reduce impozitul datorat.
- d. **Contribuții pentru șomaj** - sunt o parte din salariu care este reținută pentru a susține un fond destinat persoanelor care își pierd locul de muncă. Practic, este o mică sumă din venit care ajută la finanțarea

indemnizațiilor pe care le pot primi cei care se află în căutarea unui nou loc de muncă.

Procent angajator: 0,5% din salariul brut.

b. Cheltuielile salariale suportate de angajat

a. Impozitul pe venit

Procent: 10% din salariul brut, aplicat după deducerea contribuțiilor sociale.

Deduceri personale: Angajații pot beneficia de deduceri pentru persoane în întreținere, ceea ce poate reduce suma impozitului datorat.

b. Contribuția la asigurările sociale

1. Contribuția pentru pensii (CAS)

Procent: 10% din salariul brut.

Scop: Aceste fonduri contribuie la sistemul de pensii și asigură o pensie pentru angajat la pensionare.

2. Contribuția pentru sănătate (CASS)

Procent: 10% din salariul brut.

Scop: Asigură accesul angajatului la servicii medicale.

3. Contribuția pentru șomaj

Procent: 0,5% din salariul brut.

Scop: Finanțează indemnizațiile de șomaj.

c. Alte deduceri

Contribuții pentru fonduri de pensii facultative: Dacă angajatul decide să contribuie la un fond de pensii suplimentar, aceste sume vor fi deduse din salariu.

Deduceri pentru asigurări de sănătate: Dacă angajatul plătește pentru asigurări de sănătate suplimentare, aceste sume pot fi deduse.

Tab. 1.2 Comparație între cheltuielile salariale

Tip de cheltuială	Angajator	Angajat
Salariul brut	Plătește integral	-
CAS	25% din salariul brut	10% din salariul brut
CASS	10% din salariul brut	10% din salariul brut
Contribuția pentru șomaj	0,5% din salariul brut	0,5% din salariul brut
Impozitul pe venit	Reține și plătește	10% din baza impozabilă (reținut)

1.3.3.1 Exemplu de calcul al cheltuielilor salariale

Ținând cont că în momentul actual salariul minim pe economie în România este 3700 de lei, mai jos este prezentat un exemplu de calcul al cheltuielilor salariale.

Salariul brut: 3700 lei

Cheltuieli suportate de angajator:

- a. Salariul brut: 3.700 RON
- b. Contribuția pentru pensii (CAS):
25% din 3.700 RON = 925 RON
- c. Contribuția pentru sănătate (CASS):
10% din 3.700 RON = 370 RON
- d. Contribuția pentru șomaj:
0,5% din 3.700 RON = 18,5 RON
- e. Fondul de garantare pentru creanțele salariale:
0,25% din 3.700 RON = 9,25 RON

Total cheltuieli angajator:

Total = 3.700 RON (salariul brut) + 925 RON (CAS) + 370 RON (CASS) + 18,5 RON (șomaj) + 9,25 RON (fond) = 5.021,75 RON

Cheltuieli suportate de angajat:

1. Contribuția pentru pensii (CAS):
10% din 3.700 RON = 370 RON
2. Contribuția pentru sănătate (CASS):
10% din 3.700 RON = 370 RON
3. Contribuția pentru șomaj:
0,5% din 3.700 RON = 18,5 RON
4. Impozitul pe venit:
Baza impozabilă = 3.700 RON - 370 RON (CAS) - 370 RON (CASS) = 2.960 RON
Impozit = 10% din 2.960 RON = 296 RON

Total deduceri angajat:

Total deduceri = 370 RON (CAS) + 370 RON (CASS) + 18,5 RON (șomaj) + 296 RON (impozit) = 1.054,5 RON

Salariul net:

Salariul net = 3.700 RON (salariul brut) - 1.054,5 RON (total deduceri) = 2.645,5 RON

Rezumat:

Cheltuieli totale angajator: 5.021,75 RON

Salariul net angajat: 2.645,5 RON

1.4. Activele imobilizate

Activele imobilizate sunt acele bunuri sau resurse pe termen lung pe care o companie le utilizează în activitatea sa, dar care nu sunt destinate vânzării. Acestea sunt esențiale pentru funcționarea zilnică a afacerii și contribuie la generarea de venituri pe o perioadă îndelungată. Există mai multe tipuri de active imobilizate:

1. **Imobilizări corporale:** Acestea includ bunuri fizice, cum ar fi clădiri, terenuri, mașini și echipamente. De exemplu, un birou sau o mașină de producție sunt active imobilizate corporale.
2. **Imobilizări necorporale:** Acestea se referă la bunuri care nu au o formă fizică, dar care au valoare, cum ar fi brevete, mărci comerciale sau drepturi de autor. De exemplu, o marcă bine cunoscută poate fi considerată un activ imobilizat necorporal.
3. **Imobilizări financiare:** Acestea includ investiții pe termen lung, cum ar fi acțiuni sau obligațiuni deținute de o companie.

Activele imobilizate sunt importante pentru o firmă, deoarece acestea ajută la desfășurarea operațiunilor și pot influența semnificativ performanța financiară. Ele se devalorizează în timp, așa că firmele trebuie să țină cont de amortizarea acestora în contabilitate. Astfel, activele imobilizate sunt un pilon central al oricărei afaceri, contribuind la stabilitatea și dezvoltarea pe termen lung.

1.4.1 Imobilizări corporale

Imobilizările corporale sunt bunuri fizice pe care o companie le folosește pentru a-și desfășura activitatea. Acestea sunt lucruri tangibile, pe care le poți atinge, cum ar fi clădirile, mașinile, echipamentele sau mobila.

De exemplu, dacă o firmă are un birou, toată mobila din acel birou, computerele și echipamentele de birou sunt considerate imobilizări corporale. La fel, o fabrică va avea utilaje și linii de producție care sunt și ele imobilizări corporale.

Aceste bunuri sunt esențiale pentru funcționarea afacerii, deoarece ajută la producerea de bunuri sau servicii. De obicei, imobilizările corporale au o durată de viață mai lungă și sunt de obicei folosite timp de mai mulți ani, dar, pe parcurs, se devalorizează, iar acest proces trebuie înregistrat în contabilitate. Așadar, imobilizările corporale sunt un fundament important în activitatea oricărei companii.

1.4.2 Imobilizări necorporale

Imobilizările necorporale sunt acele bunuri care nu au o formă fizică, dar au o valoare semnificativă pentru o companie. Acestea includ lucruri precum brevete, mărci comerciale, drepturi de autor, licențe și goodwill.

De exemplu, un brevet oferă unei firme dreptul exclusiv de a produce un anumit produs, iar acest lucru poate reprezenta un avantaj competitiv important. Mărci comerciale, pe de altă parte, ajută la recunoașterea brandului de către consumatori, ceea ce poate influența alegerile lor de cumpărare.

Goodwill-ul apare atunci când o firmă cumpără alta și plătește mai mult decât valoarea activelor tangibile, datorită reputației, relațiilor cu clienții sau altor factori intangibili.

Imobilizările necorporale sunt esențiale pentru crearea și menținerea unui avantaj pe piață. Deși nu le poți vedea sau atinge, valoarea lor poate fi crucială pentru succesul pe termen lung al unei afaceri.

1.4.3 Imobilizări financiare

Imobilizările financiare sunt active pe termen lung pe care o companie le deține și care implică investiții în alte entități sau instrumente financiare. Acestea nu sunt destinate vânzării rapide, ci sunt menținute pentru a genera venituri în viitor.

Un exemplu comun de imobilizări financiare sunt acțiunile sau obligațiunile pe care o firmă le cumpără ca parte din strategia sa de investiții. Dacă o companie achiziționează acțiuni ale unei alte firme, aceasta devine acționar și poate beneficia de dividende sau de aprecierea valorii acțiunilor în timp.

De asemenea, imobilizările financiare pot include împrumuturi acordate altor entități, care aduc dobânzi pe termen lung. Aceste investiții pot oferi stabilitate financiară și pot ajuta la diversificarea portofoliului companiei.

În esență, imobilizările financiare sunt un mod prin care o companie își gestionează capitalul și își construiește o bază solidă pentru creștere pe termen lung. Ele reflectă viziunea unei afaceri asupra oportunităților de investiții și asupra riscurilor asumate.

Concluzionând toate cele spuse, **activele circulare** și **activele imobilizate** joacă roluri esențiale în funcționarea oricărei afaceri. Activele circulare, cum ar fi stocurile și creanțele, asigură lichiditatea necesară pentru operațiunile zilnice și pentru gestionarea cheltuielilor curente. Pe de altă parte, activele imobilizate, fie ele corporale sau necorporale, oferă stabilitate și contribuie la dezvoltarea pe termen lung a companiei.

Împreună, aceste două tipuri de active formează fundația financiară a unei afaceri. Înțelegerea și gestionarea eficientă a lor sunt cruciale pentru a naviga cu succes în peisajul economic și pentru a asigura creșterea și durabilitatea în timp. Fiecare dintre ele are un impact semnificativ asupra performanței generale, iar echilibrul între ele poate face diferența în strategia de succes a unei companii.

2. PLANIFICAREA ȘI GESTIONAREA CALCULAȚIEI COSTURILOR

Economia de piață, prin intermediul mecanismelor de echilibru, impune întreprinderilor să desfășoare activități din ce în ce mai complexe într-un mediu competitiv care devine tot mai agresiv, instabil și riscant. Aceste condiții afectează capacitatea lor de a atinge obiectivele stabilite. Astfel, activitatea economică, în special cea de exploatare, se confruntă cu diverse presiuni externe, iar managementul antreprenorial trebuie să găsească soluții adecvate pentru a le face față.

Competiția acerbă se poate datora accesului limitat la resurse, nu atât din cauza prețului acestora, care poate fi recuperat prin prețul bunurilor și serviciilor, ci mai ales din cauza rarității resurselor naturale. Instabilitatea pieței este generată de fluctuațiile afacerilor, crizele economice și recesiunile financiare, toate având cicluri repetate într-o piață volatilă, unde cererea este deja destul de saturată.

Riscurile asociate concurenței sunt amplificate nu doar de riscurile antreprenoriale clasice, ci mai ales de expansiunea rapidă a globalizării, care aduce o serie de constrângeri pentru economiile emergente.

Aceste trăsături ale activităților economice și ale pieței nu sunt deloc încurajatoare pentru sănătatea întreprinderilor, care sunt fundamentul economiilor naționale. Ele pot fi atribuite unor schimbări structurale ce afectează modul în care se desfășoară tranzacțiile, și anume:

1. avansul rapid al tehnologiei;
2. competiția intensificată între blocurile economice, cauzată de globalizare;
3. schimbările rapide în preferințele consumatorilor;
4. scurtarea duratei de viață a unor produse;
5. presiunea de a obține rezultate financiare rapide;
6. căutarea acerbă a profitului.

Aceste aspecte generează un mediu economic tot mai provocator pentru întreprinderi.

Mediul dinamic și în continuă schimbare în care operează piața pune presiune asupra întreprinderilor, forțându-le să-și îmbunătățească abilitatea de a reacționa la factorii externi și să își asigure o cât mai mare securitate economică. În acest context, managerii trebuie să-și asume responsabilitatea de a naviga prin complexitatea factorilor interni și externi, să-i gestioneze eficient și să obțină performanțe, ideal în timp scurt.

În plus, se așteaptă ca managerii să asigure un parcurs flexibil, clar și eficient în cadrul proceselor economice, având ca obiectiv principal maximizarea rezultatelor cu un consum minim de resurse. Este esențial ca raportul între optimizare și eficiență să fie la cele mai înalte standarde.

2.1. Semnificația costului de producție

Înainte de a discuta despre importanța costului de producție pentru întreprindere și, în special, pentru management și antreprenori, este util să facem o scurtă introducere în conceptele de producție, factori de producție, resurse și nevoi. Aceste noțiuni, precum și esența lor, ne ajută să înțelegem mai bine poziția și relevanța costului de producție în contextul fenomenelor economice.

Costul de producție, având în vedere conținutul, funcțiile și rolul său, se regăsește în activitățile economice care generează valoare adăugată. Această afirmație poate fi discutată, în funcție de perspectiva pe care o adoptăm, fie că ne concentrăm pe generalizări, fie pe specificitățile proceselor economice și costurilor de producție. De-a lungul timpului, termenul în sine a fost asociat cu procesele economice care creează bunuri sau servicii, adică cele care aduc valoare adăugată.

Detalierea și susținerea acestei idei vor fi prezentate în următoarele subcapitole.

2.1.1 Aspecte definitorii ale întreprinderilor economice

- **Producția** reprezintă o parte esențială a activităților economice, care cuprinde operațiunile și acțiunile organizate și coordonate. Aceasta implică o combinație eficientă a factorilor de producție, având ca scop crearea de bunuri și servicii destinate pieței.

- **Factorii de producție** reprezintă condițiile esențiale necesare pentru desfășurarea proceselor de producție. Aceștia reprezintă totalitatea elementelor care intră în procesul de producție și care sunt transformate pentru a crea bunuri și servicii. Acești factori includ toate resursele folosite în producție, fie că sunt materiale, umane, informaționale sau financiare.

Tipologia factorilor de producție cuprinde atât factorii tradiționali, cum ar fi munca, natura și capitalul, cât și noi factori, precum abilitățile antreprenorului, tehnologia, informația și inovația. Combinarea acestor factori urmează un set de reguli și norme, influențate de competențele antreprenoriale și deciziile manageriale.

- **Resursele economice** se referă la totalitatea elementelor, condițiilor și factorilor folosiți, direct sau indirect, în procesul de producere a bunurilor și serviciilor destinate pieței. Bunurile și serviciile sunt considerate resurse doar dacă sunt reintegrate într-un alt proces de producție. Atât literatura de specialitate, cât și practica economică se concentrează intens pe studiul și optimizarea modului în care sunt combinați factorii de producție, având ca scop satisfacerea maximă a nevoilor cu costuri minime.

- **Nevoile** sunt motorul dezvoltării economice și sociale. Ele se manifestă inițial ca dorințe, așteptări sau aspirații, având o latură subiectivă, dar odată ce devin conștiente, devin obiective și se concretizează în procesul de achiziție a bunurilor. În funcție de dimensiunea umană, nevoile pot fi clasificate în trei categorii: fiziologice, sociale și rațional-afective. Aceste nevoi se transformă constant în interese și obiective ale activităților economice și sociale. Fiecare activitate economică se desfășoară, direct sau indirect, în scopul satisfacerii unei nevoi, un concept esențial pentru economia de piață. A produce sau a oferi servicii în alte condiții înseamnă a nu reuși să vândă sau să genereze venituri, ceea ce contravine cerințelor economiei de piață: producția trebuie să fie orientată spre vânzare, cu scopul de a obține plusvaloare (profit).

- **Costul**, în termeni uzuali, se referă la suma de bani pe care o cheltuim pentru a obține un bun sau un serviciu, adică pentru a ne satisface o nevoie. Dintr-o perspectivă teoretică și economică, costul reflectă un aspect crucial al activităților economice, legat de consumul

de resurse necesar pentru producție, pe de o parte, și de rezultatele obținute, pe de altă parte.

Analiza efectelor care decurg din combinarea factorilor de producție, în funcție de resursele consumate, fie direct, fie prin procese de descompunere, ne oferă o imagine asupra eficienței acțiunilor antreprenoriale:

- a. Dacă rezultatul acțiunilor este echivalent cu resursele consumate, atunci nu există beneficii.
- b. Dacă efectele sunt mai mici decât resursele folosite, aceasta indică o alocare ineficientă, ceea ce duce la pierderi.
- c. Este ideal ca, pentru orice acțiune, să existe o diferență pozitivă între rezultatele obținute (bunuri și servicii) și resursele consumate (factori de producție), ceea ce generează profit.

2.1.2 Evaluarea eficienței resurselor asupra performanței antreprenoriale

Resursele devin din ce în ce mai costisitoare, păstrându-și natura rară, în special resursele neregenerabile. Aceasta necesită o utilizare mai eficientă a lor, axată pe atingerea unor obiective cu randamente maxime.

Pornind de la această premiză, în care resursele devin din ce în ce mai rare, și resursele ocupă un loc fruntaș în determinarea costului, în funcție de însemnătatea costului, acesta poate fi identificat în patru situații:

- **La nivel personal**, importanța costului de producție devine clară atunci când ne punem o întrebare pe care, cu siguranță, am auzit-o de multe ori: „Cât te-a costat...?”

În această situație, preocuparea pentru costul de producție este foarte scăzută sau chiar absentă. Ceea ce contează cu adevărat este doar prețul de cumpărare al bunului, care corespunde cu prețul de vânzare stabilit de producător sau comerciant. În aceasta situație putem numi costul, cost eficient.

- **În cadrul activităților economice**, transformarea resurselor în bunuri și servicii se reflectă prin costurile de producție. Aceste costuri (fie că sunt legate de fabricare, fie de tarifele pentru servicii) trebuie recuperate în etapa a doua a circuitului economic, adică în procesul de schimb. Dacă costurile sunt mai mari decât cele ale competitorilor,

recuperarea acestora va fi parțială, ceea ce poate duce la o eficiență scăzută a activității.

Astfel, este evident că o astfel de situație poate rezulta în lipsa profitului sau, altfel spus, în înregistrarea de pierderi. Nerecuperarea costurilor dintr-o activitate economică, în proporție de peste 100% (costuri plus rata profitului), poate conduce la devalorizarea întreprinderii și la diminuarea averii proprietarilor, generând riscuri care pot fi dificil de gestionat pe termen lung.

- **În economia de piață**, costul de producție este unul dintre cei mai relevanți indicatori, reflectând utilizarea resurselor umane și materiale pentru un produs, o lucrare sau un serviciu. De asemenea, acesta oferă o imagine asupra modului în care sunt gestionate resursele economice într-o întreprindere.

- **Pentru managementul unei întreprinderi**, costul de producție are o importanță deosebită, indiferent de domeniul de activitate, din mai multe motive. Acestea includ evaluarea competitivității, recuperarea costurilor resurselor investite, atingerea unor standarde de performanță și recuperarea capitalului investit.

Pentru a asigura o gestionare economică eficientă, este esențial să se măsoare cu precizie costurile și să se monitorizeze evoluția acestora în fiecare etapă a proceselor economice. Costurile constituie baza pentru stabilirea prețului de vânzare, influențând astfel îndeplinirea obiectivelor stabilite în contractele manageriale.

2.2. Eficiență în costuri: Reducere sau optimizare?

În discuțiile curente și în mediul economic, eficiența activităților economice este adesea asociată cu gestionarea costurilor. Astfel, concluziile se concentrează, atât la nivel microeconomic, cât și macroeconomic, pe importanța de a gestiona costurile într-un mod eficient, cu un accent deosebit pe necesitatea de a reduce constant sau de a diminua costurile de producție și fabricație.

Cât de mult pot fi reduse costurile și care este limita lor de diminuare? Aceasta este o întrebare la care voi încerca să ofer un răspuns clar în următorul paragraf. Voi aborda subiectul din perspectiva principiilor care reglează costurile în general, precum și a discuțiilor teoretice, axându-mă în special pe:

- a. reducerea valorii costurilor;
- b. optimizarea și oportunitatea acestora.

2.2.1 Reducerea costurilor

Această expresie se referă în mod direct la consumurile specifice, adică la reducerea cantității de factori de producție utilizați într-un produs sau serviciu, precum și la valoarea totală a costului de producție final, toate acestea fiind comparate cu costurile anterioare.

a. **Consumurile specifice** pot fi reduse doar până la un anumit nivel, în care structura materială, cantitativă și calitativă a produsului sau serviciului nu este afectată. Practic, reducerea acestor consumuri poate continua doar până când caracteristicile produsului rămân aliniate cu nevoile pe care trebuie să le satisfacă, asigurându-se astfel că poate răspunde cerințelor consumatorilor.

b. **Nivelul valoric al costului** definește prețul de vânzare al bunului sau serviciului oferit, precum și plusvaloarea sau profitul anticipat de către producător sau furnizor. Reducerea valorică poate avea loc pe o gamă mai largă, fiind legată de procesele tehnologice (productivitatea tehnologică) și de eficiența utilizării forței de muncă (productivitatea muncii). În ambele cazuri, creșterea productivității duce la scăderi ale costurilor, atâta timp cât consumurile specifice nu cresc.

Antreprenorul, în căutarea eficienței și a îndeplinirii obiectivelor stabilite, își concentrează atenția asupra reducerii costurilor, având în vedere atât consumurile specifice, cât și valoarea totală a acestora. O întrebare crucială rămâne: care este limita maximă la care aceste două componente pot fi reduse?

Într-o piață diversificată și competitivă, orice efort de a diminua consumurile specifice, dincolo de un anumit nivel acceptabil pentru consumatori, poate afecta capacitatea produsului sau serviciului de a rămâne pe piață. Dacă un produs nu mai îndeplinește cerințele consumatorilor și este respins, vânzările se opresc, iar recuperarea costurilor devine imposibilă.

Reducerea valorii costurilor ar atinge limita în care alocarea factorilor de producție ar ajunge la „0”, o situație utopică din perspective tehnică și financiară. Oricât de avansate ar fi procesele

economice, tehnologia nu elimină costurile, ci doar le redistribuie, adesea mutându-le de la resursa umană la cea tehnologică.

Prin urmare, reducerea costurilor, ca termen economic și proces, nu reflectă în mod adecvat importanța antreprenorului în atingerea obiectivelor sale, cum ar fi maximizarea profitului și eficientizarea activității. Alinierea obiectivelor la cerințele actuale ale pieței se face mai eficient prin concepte precum optimizarea și oportunitatea, decât prin simpla reducere a costurilor pentru bunurile destinate satisfacerii nevoilor consumatorilor.

2.2.2 Optimizarea și oportunitatea costurilor

Obținerea unui cost de producție optim nu înseamnă doar reducerea acestuia, ci implică o abordare mai complexă a conceptului de cost. Este esențial să se combine eficient factorii de producție, astfel încât elementele cantitative, calitative și de preț să fie gestionate în așa fel încât produsele să fie bine primite de piață, asigurând o recuperare adecvată a resurselor investite.

Optimizarea costurilor nu exclude necesitatea de a le reduce, dar acest proces trebuie realizat fără a afecta negativ calitatea bunurilor și serviciilor oferite. În fața provocărilor de pe piață, optimizarea trebuie să se facă simultan cu îmbunătățirea calității, pentru a se diferenția de concurență. Reducerea costurilor prin scăderea calității este, în mod clar, o strategie dăunătoare din punct de vedere economic.

Într-un mediu competitiv, antreprenorii sunt obligați să minimizeze utilizarea materiilor prime (resurselor naturale) în structura bunurilor economice, compensând acest lucru prin adăugarea de valoare, fie prin resursa umană bine pregătită, fie prin utilizarea tehnologiilor avansate.

Atitudinea rațională a producătorului față de costuri se bazează pe scopul său principal: maximizarea profitului. Aceasta necesită o gestionare rațională a resurselor, atât în ceea ce privește mobilizarea, cât și alocarea lor, având mereu în vedere calculul costurilor unitare și totale.

În fiecare afacere există diverse constrângeri care afectează alocarea resurselor. Antreprenorii se confruntă cu tot mai multe provocări în contextul actual al pieței, atât în alocarea resurselor, cât și

în combinarea acestora pentru a atinge obiectivele stabilite. Dintre caracteristicile ce definesc aceste procese, limita resurselor este cea mai evidentă, fără a neglija influența prețului.

În această situație, antreprenorii trebuie să rezolve o dilemă importantă: ce factor este mai decisiv în gestionarea resurselor, raritatea sau prețul? Ambele sunt esențiale, dar trebuie determinat care dintre ele influențează mai mult deciziile, având în vedere impactul asupra întregii piețe și a tuturor antreprenorilor care activează într-un sector specific.

Raritatea se referă la lipsa resurselor necesare pe o anumită piață pentru a atinge un nivel de producție care să satisfacă nevoile nelimitate ale consumatorilor. Această situație economică este valabilă la orice nivel, de la microeconomie la macroeconomie, și conduce la imposibilitatea de a satisface toate nevoile economice sau sociale simultan. Din acest motiv, este esențial să prioritizăm obiectivele, aplicând conceptul de oportunitate în practica economică, pentru a face alegeri mai eficiente.

Prețul, pe de altă parte, reprezintă costul resurselor la un anumit nivel de calitate. Importanța prețului este dată de faptul că acesta influențează costurile de producție ale bunurilor, care, la rândul lor, determină prețul de vânzare al acestora. Acest preț afectează capacitatea de vânzare și, în multe cazuri, modul în care produsele și serviciile sunt percepute de piață. Așadar, plata pentru resurse devine o alegere strategică, luată în funcție de oportunitățile disponibile.

În cazul celor două caracteristici esențiale care influențează mișcarea resurselor pe piață, apare conceptul de **oportunitate**. Modalitățile prin care antreprenorii abordează constrângerile legate de raritatea și prețul resurselor sunt incluse în categoria neo-factorilor de producție. Acești factori au o importanță similară în atingerea obiectivelor, fie că este vorba despre maximizarea profitului sau valorizarea activității desfășurate, la fel de crucială ca resursele în sine.

Astfel, eficiența activităților și proceselor economice nu depinde doar de disponibilitatea resurselor, ci și de raritate, preț și sistemul de alocare (oportunitatea). Aceste elemente sunt fundamentale pentru ca deciziile antreprenorului să fie în acord cu elasticitatea cererii de pe piață.

Oportunitatea reprezintă o alegere, o opțiune pe care o abandonezi atunci când iei o decizie, fie că este vorba despre a acționa sau a nu acționa. Aceste decizii afectează toate procesele din activitățile economice, cum ar fi: să aprovizionezi sau nu, să produci sau nu, să vinzi acum sau mai târziu etc. Renunțarea la o opțiune apare deoarece antreprenorul se confruntă adesea cu multiple obiective și scopuri pe care vrea să le realizeze, dar care nu pot fi atinse simultan din cauza caracteristicilor resurselor, cum ar fi raritatea și prețul.

Dacă **optimizarea** este procesul prin care se evaluează valoarea unei decizii sau a unei situații, **oportunitatea** se referă la alegerea făcută dintre diverse opțiuni optime. Această abordare permite antreprenorului să selecteze o soluție, având în vedere un set de renunțări pe care le-a analizat și evaluat separat. Acest concept este cunoscut sub numele de **cost de oportunitate**.

Cu siguranță, alegerile de renunțare implică un cost, deoarece fiecare opțiune a fost analizată înainte. În acest context, se poate determina ce și cât valorează fiecare soluție în cadrul oportunității, inclusiv estimările pentru bunurile care nu vor fi produse, dar și cele pentru cele care urmează să fie realizate, în funcție de decizia de a produce sau nu un anumit produs.

În ceea ce privește teoria costului de oportunitate ajută antreprenorii să își ghideze activitatea economică în direcția care:

- a. maximizează profitul;
- b. permite o rentabilitate care duce la o producție suplimentară;
- c. asigură o valorizare sustenabilă;
- d. nu compromite continuitatea activității.

Principiile costului de oportunitate se aplică în orice tip de activitate economică, indiferent de domeniu, de dimensiune sau de complexitate. Aceste variații în aplicare și impactul costului de oportunitate nu fac decât să influențeze modul în care se iau deciziile și se fac renunțări, fără a afecta utilitatea acestui mecanism decizional.

2.3. Impactul costului de producție

Costul de producție reflectă întreaga activitate economică a unei firme, fiind un element esențial pentru evaluarea eficienței, fie la nivel de produs, unitate de producție, întreprindere, fie la nivel de sector, ramură economică sau economie națională.

Eficiența unei companii este de obicei măsurată prin profitul obținut, care depinde direct de:

- Volumul veniturilor,
- Consumul de resurse necesar pentru generarea acestor venituri, adică de nivelul costurilor de producție.

Veniturile sunt în mod semnificativ influențate de factori externi care afectează activitatea firmei, în timp ce costurile de producție resimt o presiune mai intensă din partea elementelor interne.

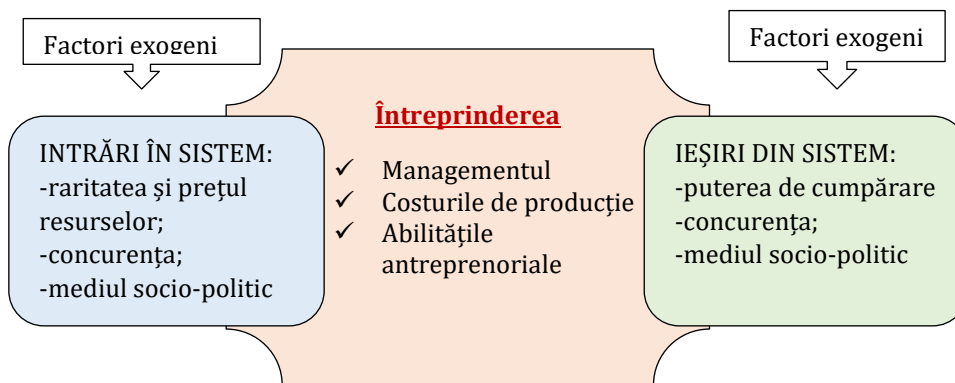


Fig. 2.1 Factori endogeni

Separarea factorilor în exogeni și endogeni are rolul de a evidenția opțiunile de intervenție pentru management. Acest lucru se datorează faptului că acțiunile asupra factorilor externi ai firmei au un grad ridicat de incertitudine și, prin urmare, o eficiență mai greu de prevăzut.

În multe situații, interacțiunea cu factorii de pe piață (exogeni) poate fi comparată cu o „ruletă rusească”.

Atât teoria, cât și experiența practică arată că măsurile managementului pentru eficientizarea activităților productive ar trebui

să se concentreze pe factorii interni. Dintre aceștia, costul de producție este esențial, deoarece reflectă eficiența utilizării resurselor materiale, umane, informatice și tehnologice necesare pentru a obține rezultatele dorite. De asemenea, eficientizarea implică îmbunătățirea standardelor de calitate, care să asigure recuperarea resurselor consumate prin prețul de vânzare.

În acest context, costul de producție joacă un rol esențial în cadrul activităților productive, având următoarele funcții:

- Determină randamentele interne,
- Asigură eficiența desfășurării activităților,
- Evaluează profitabilitatea companiei,
- Stabilește nivelul de valorizare a activităților economice.

Practic, costul de producție reflectă efortul, atât uman, cât și material, pe care o întreprindere îl depune pentru a fabrica un produs, a realiza o lucrare sau a oferi un serviciu. În literatura de specialitate, se discută și despre efortul comerciantului în vânzarea produselor.

2.4. Costuri și cheltuieli - fundamente ale analizei economice

Costurile și cheltuielile sunt concepte fundamentale în analiza economică, esențiale pentru înțelegerea modului în care funcționează economiile și organizațiile.

Costurile se referă la resursele consumate pentru a produce bunuri sau servicii. Acestea pot fi împărțite în costuri fixe, care rămân constante indiferent de volumul de producție, și costuri variabile, care fluctuează în funcție de cantitatea produsă. De exemplu, chiria unei clădiri este un cost fix, în timp ce materiile prime utilizate pentru producție sunt costuri variabile.

Cheltuielile, pe de altă parte, se referă la banii efectiv plățiți pentru a obține bunuri sau servicii. Acestea pot include plăți pentru salarii, utilități, marketing și alte activități necesare desfășurării unei afaceri.

Analiza acestor aspecte este crucială pentru luarea deciziilor. De exemplu, o companie trebuie să evalueze dacă produsele sale generează suficient venit pentru a acoperi costurile și cheltuielile. Aceasta implică

o analiză detaliată a profitabilității, care ajută la identificarea domeniilor în care pot fi făcute economii sau investiții.

Înțelegerea costurilor și cheltuielilor nu este doar o chestiune de contabilitate, ci și o parte esențială a strategiei economice, care ajută la asigurarea sustenabilității și succesului pe termen lung al oricărei organizații.

Pentru a întări cele spuse mai sus, se prezintă câteva exemple:

- Costul se referă la resursele efectiv folosite în procesul de producție, în timp ce cheltuiala este pur și simplu suma de bani plătită pentru diverse bunuri sau servicii. Spre exemplu, un semifabricat cumpărat luna aceasta, reprezintă o cheltuială aferentă acestei luni, iar acel semifabricat utilizat luna viitoare în producție, reprezintă o parte din costul de producție.

- Cheltuielile sunt legate de procesul de aprovizionare și vânzare, în timp ce costurile se referă în special la producție sau la furnizarea de servicii. Drept urmare, susținem că utilizarea expresiei „cheltuieli de producție” pentru a se referi la costul de producție nu este corectă și poate fi considerată nepotrivită sau chiar o contradicție în termeni economici.

- În prețul bunurilor, care reflectă valoarea acestora în termeni monetari, sunt incluse costurile, cheltuielile și posibilele profituri. Trecerea de la cost la preț se face prin adăugarea profitului, un element de valoare adăugată, la costul de producție (fabricație) sau tarif. Din această perspectivă, considerăm că termenul „preț de producție” este incorect și nepotrivit; susținem mai degrabă utilizarea expresiilor „cost de producție” sau „tarif” în cazul serviciilor. În procesul de combinare a factorilor de producție în activitățile economice, costul de producție reflectă resursele și fluxurile acestora în ciclul economic. Pe de altă parte, prețul depășește această etapă, având legătură cu pregătirea schimbului efectiv.

Chiar dacă costul este privit ca o sumă de bani cheltuită pentru a realiza un produs sau un serviciu, acesta trebuie înțeles în funcție de perspectiva abordată.

Din punctul de vedere al teoreticienilor, aceștia consideră că, în linii mari, costul de producție este o valoare financiară ce reflectă resursele utilizate pentru a produce bunuri și servicii destinate vânzării

pe piață. Totuși, este esențial de remarcat că pentru a-l calcula corect, trebuie să se folosească o metodologie specifică.

Din punctul de vedere al practicianului, costul de producție ar trebui privit ca o modalitate de organizare a cheltuielilor de producție, astfel încât să se identifice resursele consumate pentru realizarea unui produs sau a unor categorii de produse, lucrări sau servicii.

Privite în ansamblu, definițiile și semnificațiile costurilor de producție pot fi descrise ca totalitatea resurselor consumate în timpul proceselor de producție, între stocurile de materii prime și cele de produse finite. Astfel, costurile de producție:

- a. Se regăsesc în activitățile economice care generează valoare adăugată;
- b. Reprezintă un consum de resurse;
- c. Stau la baza stabilirii prețurilor și valorii bunurilor.

2.5. Analiza tipurilor de cheltuieli în cadrul organizației

Pentru a determina costurile de producție și, în consecință, rezultatele financiare, este esențial să înțelegem modul în care compania utilizează factorii de producție în timp, în diferite locații și în ansamblul lor. În acest context, este crucial să clasificăm consumurile în termeni financiari, adică cheltuielile rezultate din activitățile de producție sau de prestare de servicii, folosind criterii care să sublinieze natura acestora.

Criteriile principale pentru clasificarea cheltuielilor sunt următoarele:

✓ **După natura lor**: cheltuieli de exploatare, financiare și extraordinare. Această clasificare este stabilită conform normelor din contabilitatea românească, atât în ceea ce privește contabilitatea financiară, cât și gestiunea costurilor (managerială).

Cheltuieli de exploatare: Acestea reprezintă consumurile și plățile asociate cu activitățile desfășurate pentru îndeplinirea obiectului de activitate. Exemple includ costurile pentru materii prime, materiale, combustibil, piese de schimb, amortizări, salarii și contribuții aferente, servicii și lucrări externe, precum și diverse taxe și impozite.

Cheltuieli financiare: Se referă la pierderile de patrimoniu generate de tranzacții financiare, cum ar fi dobânzile pentru capitalul împrumutat, fluctuațiile negative ale cursului de schimb, pierderi din investiții sau creanțe.

Cheltuieli extraordinare: Acestea sunt plăți neașteptate apărute din situații neprevăzute, cum ar fi pierderile cauzate de calamități sau vânzările de active la un preț mai mic decât valoarea lor de achiziție.

Clasificarea cheltuielilor în funcție de natura lor, în special în cadrul sistemului contabil reglementat, joacă un rol esențial în evidențierea și calcularea costurilor, precum și în planificarea activităților întreprinderii. Această abordare facilitează determinarea unor indicatori de eficiență, cum ar fi valoarea adăugată și ratele de rentabilitate.

Gruparea cheltuielilor pe categorii de elemente primare reflectă conținutul economic al fiecărei cheltuieli, evidențiind factorii de producție utilizați și destinația acestora. Aceasta permite, de asemenea, un control mai bun asupra costurilor planificate prin intermediul contabilității.

Prin înțelegerea contribuției fiecărui factor de producție, managementul poate lua decizii mai eficiente pentru a asigura rentabilitatea activităților întreprinderii, optimizând astfel costurile.

✓ **După importanța lor în procesul de producție**, cheltuielile incluse în costuri se clasifică în: cheltuieli de bază și cheltuieli de regie (de susținere).

Cheltuielile de bază – se referă la cele ocazionate de activitatea productivă. Aceste cheltuieli sunt cunoscute și sub denumirea de cheltuieli omogene sau direct productive, deoarece pot fi direct asociate cu produsul final, lucrarea realizată sau serviciul oferit. În această categorie se includ, de obicei: costurile materiilor prime și materialelor, combustibilul utilizat, energia electrică și apa necesară în procesul de producție, salariile angajaților care contribuie direct la producție, contribuțiile acestora, amortizarea echipamentelor și utilajelor, precum și alte cheltuieli operaționale legate de mijloacele de producție care pot fi reflectate în produsul sau serviciul final.

Cheltuielile de regie- Aceste cheltuieli includ consumurile care nu se reflectă direct în activitatea de producție, ci sunt generate de

organizarea, administrarea și conducerea procesului de producție. În această categorie se regăsesc:

1. cheltuielile comune și generale ale secției,
2. cheltuielile generale ale întreprinderii,
3. cheltuielile aferente activităților conexe.

Aceste cheltuieli nu sunt legate în mod direct de un anumit produs, lucrare sau serviciu, ci sprijină întreaga activitate a unei secții sau a întreprinderii. În literatura de specialitate, ele sunt adesea denumite cheltuieli comune (ale secției sau ale întreprinderii).

În contabilitatea de gestiune, cheltuielile de regie sunt grupate în:

- cheltuieli pentru întreținerea și funcționarea utilajelor,
- cheltuieli generale ale secției,
- cheltuieli generale de administrație.

Distribuția acestor cheltuieli asupra produselor, lucrărilor sau serviciilor, sau asupra întregii activități a întreprinderii, se realizează pe baza unor „chei de repartizare” stabilite în prealabil, cum ar fi:

- salariile angajaților care contribuie direct la producție,
- consumurile de materii prime,
- timpul de utilizare al utilajelor productive,
- consumul de energie al echipamentelor productive.

Alegerea uneia dintre „cheile de repartizare” depinde de specificul activității și de proporția cheltuielilor de bază în costul total de producție. Această clasificare permite o mai bună organizare și distribuire a consumurilor pe tipuri de cheltuieli și activități, facilitând calculul costului pe unitate de produs, în special în cazul metodelor de tip „integral” sau „absorbant” (full-costing). Metoda de calcul al costurilor full-costing este una dintre cele mai utilizate în prezent.

✓ **După destinația lor**, cheltuielile legate de producție se clasifică pe articole de calcul. Această clasificare este esențială, deoarece evidențiază eficiența utilizării factorilor de producție și facilitează calculul costului pe unitate de produs, folosind o metodă relativ simplă. Într-o formă de bază, lista articolelor de calcul poate include următoarele categorii:

1. materii prime și materiale directe (+);
2. produse reziduale (deșeuri) recuperabile (-);
3. salarii directe (+);
4. contribuțiile aferente salariilor directe (+);

5. cheltuieli de întreținere și funcționare a utilajului (+);
6. cheltuieli generale ale secției (+ %*cotă);
7. Costul de producție = 1+2+...6
8. cheltuielile generale de administrație (+ %*cotă);
9. Costul complet pe întreprindere = 7+8
10. cheltuieli de desfacere (+ %*cotă);
11. Costul comercial al producției = 9+10
12. profitul (+)
13. Prețul de vânzare = 11+12
14. adaos comercial(+)
15. Prețul cu amănuntul = 13+14

Această clasificare combină natura economică a cheltuielilor cu modul în care acestea sunt incluse în costul produselor fabricate, lucrărilor realizate sau serviciilor oferite, în funcție de destinația lor. Structurarea elementelor de cost pe articole de calcul poate fi aplicată atât la nivelul unei unități de produs, lucrare sau serviciu, cât și la nivelul întreprinderii, în etapele de antecalcul și post-calcul. În acest context, se folosesc termeni precum cost planificat, cost bugetat, cost efectiv de producție, cost complet de producție, cost pe unitate de produs sau cost total pentru întreaga producție.

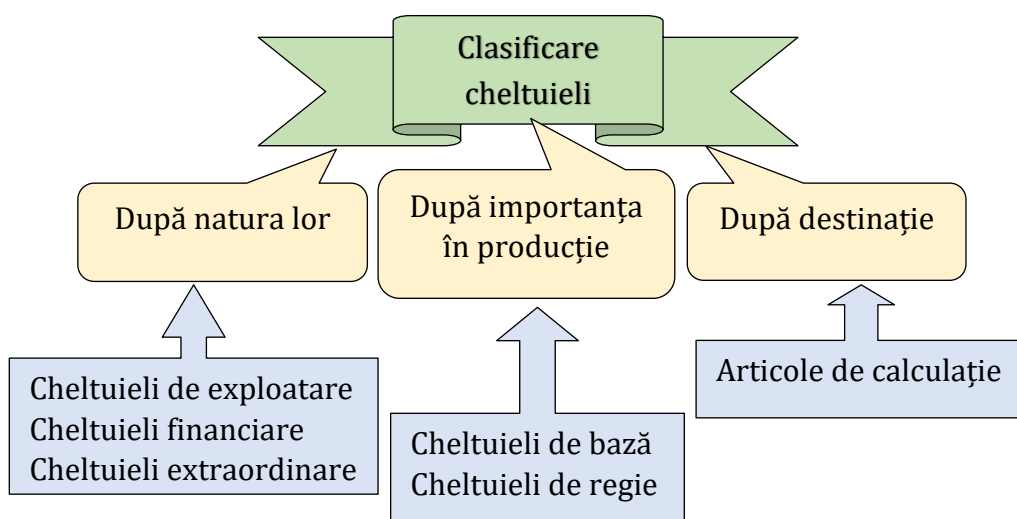


Fig. 2.2 Clasificarea cheltuielilor

Literatura de specialitate oferă și alte criterii pentru clasificarea cheltuielilor, cum ar fi:

- După omogenitate: simple și complexe,
- După modul de repartizare în costuri: directe și indirecte,
- După relația dintre valoarea lor și volumul fizic al producției: variabile și fixe,
- După contribuția la crearea unei noi valori: productive (eficiente) și neproductive (ineficiente),
- După includerea în costurile de producție: corporale, necorporale și suplimentare (adiționale).

Clasificarea cheltuielilor în cadrul activităților de producție este esențială pentru o gestionare eficientă a costurilor. Aceasta permite o mai bună înțelegere a modului în care sunt utilizate resursele, ajutând la determinarea eficienței operațiunilor și facilitând calculul costului pe unitate de produs. Astfel, o bună structurare și monitorizare a cheltuielilor reprezintă un element cheie în strategia de succes a oricărei organizații.

2.6 Configurarea sistemului informațional privind costurile de producție

Un proces de calcul al costurilor eficiente nu poate funcționa fără un sistem informațional bine structurat, care să sprijine managementul în luarea deciziilor. Majoritatea deciziilor manageriale se concentrează pe costurile de producție și pe ajustările necesare atunci când se observă deviații în elementele de cost pe parcursul timpului.

În acest context, contabilitatea joacă un rol esențial, furnizând informațiile necesare managementului. Aceasta se împarte în două componente principale: contabilitatea financiară și contabilitatea de gestiune (sau calculul costurilor). Contabilitatea de gestiune are scopul de a transforma datele contabile în informații utile pentru conducerea firmei. În contrast, contabilitatea financiară se axează pe raportarea informațiilor către stat, care este principalul beneficiar al acestor date.

2.6.1 Contabilitatea managerială - informații pentru analiza costurilor

Contabilitatea managerială este un instrument esențial pentru manageri. Aceștia au libertatea de a organiza contabilitatea în modul care le răspunde cel mai bine nevoilor de informație.

În general, programele software moderne sunt concepute pentru a integra fluxurile de informații, atât pe verticală, cât și pe orizontală. Acestea reușesc să combine datele din secțiunile de gestiune cu cele din contabilitatea financiară, oferind astfel rezultate în timp real.

Sistemele contabile integrate includ:

- gestionarea costurilor;
- gestionarea financiară;
- indicatori specifici pentru gestionarea costurilor și a finanțelor,
- indicatori sintetici la nivelul întreprinderii;
- precum și alte informații necesare managementului.

Această integrare facilitează monitorizarea detaliată a costurilor de producție, precum și a efectelor pe care acestea le generează. În special, ajută la evaluarea impactului diferențelor dintre costurile stabilite în prealabil (antecalulate, planificate sau prognozate) și costurile reale asupra gestionării globale a firmei.

Printre obiectivele contabilității de gestiune (manageriale) se numără:

- furnizarea informațiilor necesare pentru o analiză detaliată a costurilor de producție și a prețurilor de piață;
- realizarea unui control strict asupra rentabilității, influențată de costurile de producție;
- utilitatea informațiilor procesate de contabilitatea de gestiune se extinde și la controlul intern al activităților, pe mai multe niveluri, inclusiv:
 - analiza cheltuielilor de exploatare, atât static cât și evolutiv,
 - evaluarea stocurilor și monitorizarea mișcărilor acestora în cadrul întreprinderii,
 - urmărirea bugetelor de venituri și cheltuieli,
 - verificarea integrității patrimoniului, inclusiv a imobilizărilor corporale realizate în regie și a producției aflate în curs de fabricație;

- asigurarea unui suport informațional de încredere pentru analiza activităților productive.

Pentru a atinge aceste obiective, contabilitatea de gestiune trebuie să transforme informațiile brute în date utile care reflectă mișcările reale ale veniturilor și cheltuielilor din cadrul întreprinderii.

În mod schematic, fluxurile de informații gestionate de contabilitatea de gestiune pot fi reprezentate astfel:

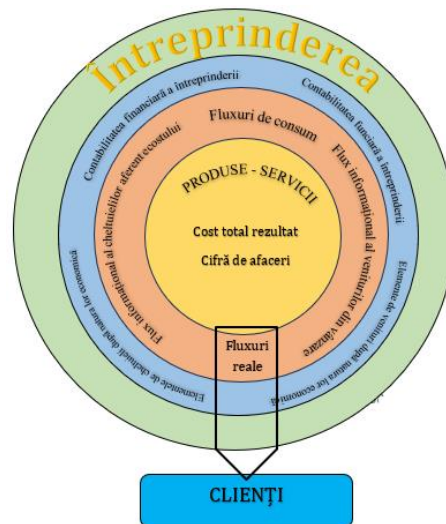


Fig. 2.3 Fluxurile de informații

Managementul stabilește cum va fi organizată și cum va funcționa contabilitatea de gestiune, ținând cont de criteriile menționate anterior și, în special, de necesitățile de decizie.

Indiferent de metoda de lucru, fie că este informatizată sau manuală, principiile de organizare a contabilității de gestiune rămân constante. Acestea implică utilizarea conturilor din Clasa a 9-a, denumite „Conturi de gestiune”, care sunt împărțite în mai multe categorii.

- **Grupa 90 „Decontări interne”**, în compunerea căreia intră următoarele conturi sintetice:

a. **901** - „Decontări interne privind cheltuielile”;

Funcția Debit, la finele lunii se preia costul producției planificate și soldul producției neterminate.

Funcția Credit, la început de lună, se preiau cheltuielile pe destinații economice din contabilitatea financiară

b. 902 - „Decontări interne privind producția obținută”

Funcția Debit, la finalul perioadei de gestiune se înregistrează costul efectiv al producției obținute.

Funcția Credit, în cursul perioadei se înregistrează producția obținută la costul planificat (antecalcul).

c. 903 - „Decontări interne privind diferențele de preț”

Funcția Debit, la finele perioadei se calculează și înregistrează diferențele de preț (abaterile).

Funcția Credit, se decontează abaterile aferente producției finite

• **Grupa 92, denumită „Conturi de calculație”,** reprezintă categoria conturilor de gestiune destinată monitorizării elementelor costului de producție pe parcursul întregului proces, de la etapa de antecalculație până la stabilirea costului final și a abaterilor. Această grupă include conturile sintetice următoare:

d. 921 - „Cheltuielile activității de bază”

Funcția Debit, însumează cheltuielile directe, indirecte, auxiliare sau de administrație și desfacere.

Funcția Credit, reprezintă de cheltuielile efective aferente producției obținute.

e. 922 - „Cheltuielile activității auxiliare”

Funcția Debit, reprezintă cheltuielile auxiliare directe; - % din cheltuielile generale aferente activităților auxiliare

Funcția credit, reprezintă valoarea producției livrate de secțiile auxiliare altor segmente de producție

f. 923 - „Cheltuielile indirecte de producție”

Funcția Debit, colectează cheltuielile indirecte aferente secțiilor de producție: % din cheltuielile auxiliare

Funcția Credit, efectuează repartizarea cheltuielilor comune (indirecte) în costul producției

g. 924 - „Cheltuielile generale de administrație”

Funcția Debit, colectează cheltuielile generale de administrație % din cheltuielile auxiliare și comune.

Funcția Credit, efectuează repartizarea cheltuielilor de administrație asupra costului producției

h. 925 - „Cheltuieli de desfacere”

Funcția Debit, colectează cheltuielile de desfacere; - % din cheltuielile auxiliare, comune și generale.

Funcția Credit, repartizarea cheltuielilor de desfacere asupra costului producției.

- **Grupa 93, denumită „Costul producției”**, reunește informațiile oferite de grupele de conturi anterioare și calculează costurile (fie ele planificate sau antecalulate, precum și costurile reale) pentru fiecare produs, pentru grupuri de produse sau pentru întreaga producție a companiei. Această grupă include conturile sintetice următoare:

i. **931** - „Costul producției obținute”

Funcția Debit reprezintă costul antecalcul al producției finite.

Funcția Credit reprezintă costul efectiv al producției finite

j. **933** - „Costul producției în curs de execuție”

Funcția Debit reprezintă costul antecalcul al producție în curs de execuție.

Funcția Credit reprezintă costul efectiv al producției în curs de execuție.

Informațiile prezentate anterior fac parte din cadrul reglementărilor contabile din România. Practica de calculare și monitorizare a costurilor de producție arată că formatul tabelar-statistic este mai accesibil pentru managerii care nu au o pregătire contabilă solidă. Nimeni nu este împiedicat să folosească acest format pentru a prezenta informațiile, mai ales că în sistemul de calculație dualist (cu dublă înregistrare) se pot extrage toate datele necesare într-o formă relevantă, fie tabelară, fie grafică.

2.6.2 Documente justificative în evaluarea costurilor

Determinarea costurilor de producție, fie că vorbim de fabricație sau de servicii, necesită utilizarea unor documente care înregistrează consumurile și cheltuielile aferente. Există documente cu un caracter mai general, dar și altele care sunt adaptate specificului fiecărei ramuri de activitate, în funcție de abordările manageriale folosite în cadrul contabilității de gestiune.

Documentele care facilitează circulația informațiilor referitoare la calculul costurilor pot fi împărțite în două categorii:

- **Documente generale** - Acestea sunt utilizate pe scară largă în toate sectoarele economice, indiferent de domeniul de activitate sau dimensiunea companiei. În această categorie se regăsesc:

k. bonul de consum ;

l. fișa limită de consum ;

- m. statul de plată ;
- n. avizul de însoțire ;
- o. factura și altele.

• **Documente specifice** - Așa cum sugerează și numele, aceste documente oferă o imagine mai detaliată asupra mișcărilor din circuitul economic, fiind adaptate la particularitățile activităților economice. Ele sunt concepute pentru a răspunde nevoilor organizatorice și funcționale ale companiilor. De exemplu, în sectorul construcției de mașini, în funcție de etapele organizării și desfășurării proceselor de producție, pot fi utilizate:

1. Pregătirea tehnologică are ca obiectiv crearea condițiilor ideale pentru producție, respectând tehnologiile relevante și timpii de fabricație. În acest context, se pot folosi:

- a. desenele de execuție asociate comenzii sau produsului;
- b. nomenclatorul pieselor;
- c. extrasele de materiale pentru comandă (cantitățile necesare pentru fiecare componentă a comenzii);
- d. listele de consumuri specifice;
- e. planul de operații;
- f. fișa tehnologică;
- g. extrasele de manoperă (normarea timpilor de lucru) etc.

2. Lansarea în producție, în această etapă se pot utiliza următoarele documente:

- Comanda de fabricație, care confirmă demararea efectivă a producției de produse sau servicii, conform cerințelor clienților, conține detalii clare despre: cantitatea ce trebuie fabricată, termenele de execuție, locurile de muncă implicate și persoanele responsabile.
- Programul intern de producție, prin care sunt definite sarcinile de muncă și necesarul de materii prime și materiale pentru producția planificată.
- Bonul de lucru, documentul care înregistrează activitatea desfășurată, pe operațiuni sau categorii de lucrări, și care permite evaluarea acesteia în funcție de tarifele stabilite.

3. Execuție și controlul producției, în această etapă, în diferite locații ale gestiunii, pot interveni diferite documente specifice, cum ar fi:

- Document ce cuprinde raportul zilnic de producție;

- Document ce cuprinde raportul de salarizare;
- Document ce cuprinde raportul privind consumul de materii prime și materiale;
- Document ce cuprinde raportul de schimb etc.

4. Finalizarea producției, în această etapă, produsele se supun unui control tehnic și se predau la magazia de produse finite, situație în care se pot utiliza următoarele documente:

- Nota de predare, transfer sau restituire;
- Nota de rebut;
- Nota de remaniere;
- Certificatul de calitate.

5. Asigurarea suportului informațional, această etapă presupune urmărirea cheltuielilor de producție după finalizarea producției, în acest caz sunt utilizate mai multe documente, dintre care ar putea fi:

- Fișa de postcalcul;
- Fișa pentru calculul costului analitic efectiv, fie că este vorba despre o comandă sau un produs;
- Centralizatorul fișelor de calcul al costurilor pentru comenzi sau produse, care documentează informațiile referitoare la costurile reale în contabilitate;
- Situațiile de alocare și regularizare a cheltuielilor înregistrate în contabilitatea financiară, ce trebuie integrate în contabilitatea de gestiune.

Documentele specifice menționate anterior, deși sunt asociate în mod special cu industria construcțiilor de mașini, pot fi întâlnite și în alte domenii, împreună cu alte documente care reflectă particularitățile proceselor economice din acele sectoare.

2.7 Clasificarea costurilor de producție

Valoarea totală a costurilor pentru o întreprindere, indiferent de sectorul în care activează, depinde de volumul de produse realizate și

de costul per unitate. În general, costul total al producției corespunde totalului cheltuielilor de exploatare pe care le-a avut întreprinderea într-o anumită perioadă.

Costul pe unitate de produs variază în funcție de mai mulți factori, inclusiv:

- Între produse diferite - Fiecare produs consumă diferit resurse, ceea ce generează diferențe de costuri.

- Pentru același produs, dar de la producători diferiți - Producătorii pot avea costuri distincte datorită consumului variabil de resurse.

- Pentru același produs realizat de același producător - Costurile pot fluctua de-a lungul timpului în funcție de aspecte precum îmbunătățirile tehnice, calificarea angajaților, productivitatea muncii, eficiența individuală și modul în care este organizată și gestionată activitatea.

În sistemul economic de piață, există diverse categorii de costuri care reflectă diferitele cheltuieli asociate procesului de producție. Astfel, putem clasifica costurile în mai multe tipuri, fiecare având propriile caracteristici.

- **Costul global** - reprezintă totalitatea cheltuielilor necesare pentru a produce un anumit volum dintr-un bun. Acesta poate fi analizat din perspectiva structurii sale, având două componente: costurile fixe și costurile variabile. Astfel, costul global total este suma tuturor cheltuielilor pe care le suportă întreprinderea pentru a realiza producția.

1. **Costul global fix** - reprezintă acele cheltuieli ale întreprinderii care nu depind de cantitatea de producție realizată. Acestea includ amortizările, chiria, asigurările, dobânzile, cheltuielile de întreținere, salariile personalului administrativ, precum și costurile pentru iluminat și încălzire. Aceste cheltuieli rămân constante, indiferent de fluctuațiile în volum, inclusiv atunci când producția ajunge la zero. Deși costul global fix nu influențează variațiile costului global sau costul marginal atunci când volumul de producție se schimbă, pe termen lung ele devin o funcție crescătoare în raport cu modificările capacității de producție.

2. **Costul global variabil** se referă la cheltuielile unei întreprinderi care se ajustează în funcție de volumul de producție realizat. Acestea

includ costuri precum materiile prime, energia, apa și salariile muncitorilor. Anumite elemente ale costului variabil se modifică direct proporțional cu volumul de producție, cum ar fi cheltuielile pentru materii prime, salariile directe și energia consumată. Totuși, există și cheltuieli variabile care nu se ajustează în aceeași măsură, de exemplu, orele suplimentare plătite la un tarif mai mare decât cel obișnuit sau creșterea randamentelor individuale în condiții de normare liniară.

3. Costul global total reprezintă suma costurilor fixe și variabile. Modificarea costului total este determinată numai de schimbările costului variabil.

- **Costul marginal** - reprezintă suplimentul de cost (sporul de cost) necesar pentru obținerea unei unități suplimentare de produs și se determină raportând creșterea costului total la creșterea producției.

Costul marginal total este, de obicei, echivalent cu costul marginal variabil. Acest indicator este esențial în procesul de decizie legat de creșterea ofertei de bunuri, deoarece venitul suplimentar obținut din vânzarea unităților în plus trebuie să fie întotdeauna mai mare decât costul adițional asociat cu producția lor.

În ceea ce privește structura costului marginal, putem distinge între: a. costurile marginale simple și b. costurile marginale adiționale, după cum urmează:

a. Costurile marginale simple constau în cheltuieli variabile asociate cu producția suplimentară, realizată fără a modifica capacitățile de producție, fără a include cheltuieli fixe.

b. Costurile marginale adiționale includ atât cheltuieli variabile, cât și fixe, și se referă la producția realizată cu o capacitate extinsă.

Costurile marginale sunt relevante din mai multe puncte de vedere:

- a. Ele sunt esențiale pentru a lua decizii privind optimizarea capacității de producție.
- b. Ajută la eficientizarea programelor de producție.

Acordarea de atenție costurilor marginale este crucială, în special pentru deciziile pe termen scurt, dar și pentru cele pe termen lung, în ceea ce privește nivelul consumurilor directe.

- **Costul mediu** (unitar) se referă la costul asociat cu fiecare unitate de produs sau cu fiecare unitate de efect util. Acesta poate fi împărțit în costuri fixe, variabile și totale. În contextul costului mediu, costul fix devine variabil și scade pe măsură ce crește volumul de produse, crescând din nou când producția scade.

Valoarea costului mediu variază în timp și între diferite produse, în funcție de caracteristicile fiecărui bun, de resursele utilizate și de diferiți producători. Chiar și la același producător, costul mediu poate fluctua în funcție de perioada analizată, influențat de modificări în tehnologia utilizată, nivelul de pregătire al angajaților, organizarea și managementul procesului de producție.

2.8 Reglementările privind calculul costurilor

Calcularea costurilor se bazează pe un set de reguli esențiale, care, atunci când sunt respectate, garantează o estimare corectă și precisă a costurilor de producție. Aceste reguli au o dimensiune teoretică și metodologică și se referă la:

- *Stabilirea obiectului calculului*, care variază în funcție de specificul și structura proceselor economice (fie că este vorba despre un produs, o lucrare sau un serviciu);
- *Selectarea metodei de calcul*, care influențează semnificativ acuratețea și relevanța indicatorului asociat cu obiectul în discuție;
- *Organizarea sistemului contabil în armonie cu analiza economică* (atât previzională, cât și statistică) – contabilitatea trebuie să fie integrată cu analiza economică pentru a asigura comparabilitatea și pentru a scoate în evidență un conținut economic coerent al indicatorilor.

Pentru a sublinia importanța acestei reguli, este necesară o reflecție asupra modului în care este organizat și funcționează sistemul contabil.

În ceea ce privește contabilitatea financiară:

1. Contabilii lucrează cu un sistem de evidență reglementat, cunoscut sub numele de contabilitate financiară de angajamente. În ceea ce privește costurile de producție, contabilitatea financiară are rolul de

a reflecta cheltuielile sau bunurile patrimoniale care sunt incluse în produse, lucrări sau servicii, dar doar după ce acestea au fost efectuate.

2. Contabilitatea financiară este structurată conform unor norme stabilite de autoritățile fiscale și de cerințele de control ale statului. Organizarea acesteia urmărește să ofere o imagine de ansamblu a situației patrimoniale la un moment dat, fără a se concentra pe detalii specifice.

Referitor la contabilitatea managerială:

- Contabilitatea managerială, cunoscută și sub denumirea de contabilitate a costurilor, este un instrument esențial pentru procesul decizional dintr-o companie. Aceasta constituie un sistem de evidență flexibil, adaptabil la diverse tipuri de activități, indiferent de dimensiune și structură, atât înainte, cât și după realizarea operațiunilor.
- Scopul său principal este gestionarea internă a resurselor și oferirea de soluții eficiente pentru administrarea companiei. Organizarea contabilității manageriale, care depinde de alegerea managementului, trebuie să se alinieze specificului activităților desfășurate. Această organizare nu este un scop în sine, ci un mod de a oferi informații utile și rapide, capabile să furnizeze date necesare pentru calcul și analiză în timp real.
- În organizarea contabilității manageriale, este important să se respecte structura de divizare a întreprinderii (secții, etape, instalații, grupuri de mașini), astfel încât centrele de calcul al costurilor să fie corelate cu centrele de responsabilitate (centre de cheltuieli sau de profit).
- *Delimitarea indicatorilor economici* în funcție de tipurile de activități este esențială în cadrul calculului costurilor. Costul de producție ar trebui să includă doar cheltuielile de exploatare, organizate în funcție de destinația lor. Alte cheltuieli legate de activitatea întreprinderii, cum ar fi cele financiare, excepționale, fiscale sau costurile aferente subactivităților, nu ar trebui să fie incluse în acest cost.
- *Delimitarea în timp*. De asemenea, este important să existe o delimitare temporală a datelor și informațiilor utilizate pentru calcularea costurilor, adică să se definească clar perioada de referință.

Piața este caracterizată printr-o mare diversitate și complexitate, iar activitățile economice care o compun reflectă aceste trăsături. Aceasta se traduce printr-o varietate de produse, fiecare generând sisteme organizatorice și funcționale specifice în procesele de producție, care necesită metode, tehnici și abordări adecvate pentru calcularea costurilor de producție.

2.9 Modalități de repartizare a cheltuielilor indirecte

Modelul general utilizat pentru a determina costul unitar al produselor și serviciilor implică raportarea totalului cheltuielilor de producție și vânzare la cantitatea produsului sau serviciului analizat. Cheltuielile totale includ atât costurile directe, care pot fi asociate direct cu produsul sau serviciul, cât și costurile indirecte.

În cazul cheltuielilor indirecte, legătura cu produsul sau serviciul se face prin anumite criterii de alocare. Aceste criterii pot fi bazate pe parametri tehnici sau pe aspectele cheltuielilor directe, și trebuie să îndeplinească două condiții esențiale:

- Să permită identificarea clară a cheltuielilor pe fiecare produs sau serviciu, ceea ce este fundamental.
- Să fie distincte ca mărime între diferitele produse și servicii, pentru a reflecta gradul de alocare a cheltuielilor indirecte.

Selectarea criteriilor de alocare adecvate este esențială pentru a asigura precizia și corectitudinea calculului costurilor, ceea ce face ca această alegere să fie crucială pentru factorii de decizie. Odată ce criteriile sunt stabilite, este recomandat, conform principiului continuității în metodele contabile, să rămână constante pe termen lung. Totuși, este important ca aceste criterii să fie revizuite periodic, pentru a le ajusta sau, dacă este necesar, a le schimba complet.

În procesul de planificare și recalculare a costurilor de producție, companiile utilizează de obicei metoda suplimentării, în diverse forme adaptate specificului activității lor. Aceste metode au ca scop identificarea celei mai eficiente soluții pentru alocarea cheltuielilor indirecte pe fiecare purtător de cost, ținând cont de particularitățile fiecărei cheltuieli și de baza de alocare corespunzătoare.

Metoda suplimentării poate fi aplicată în cel puțin trei moduri, începând cu sistemul clasic care folosește coeficientul de repartizare.

➤ **Varianta coeficientului unic** (global) implică utilizarea unui singur coeficient pentru întreaga sumă a cheltuielilor indirecte ale companiei, care urmează să fie distribuite asupra produselor sau loturilor de produse. Această abordare este potrivită pentru alocarea cheltuielilor generale și de administrare.

➤ **Varianta coeficienților diferențiați** utilizează câte un coeficient specific pentru fiecare categorie de cheltuieli indirecte, fie ele comune secției, în structură sau generale ale întreprinderii. Această metodă ajută la stabilirea unei legături mai strânse între cheltuielile ce trebuie repartizate și baza de alocare.

➤ **Varianta coeficienților selectivi** implică alegerea unor baze de repartizare distincte pentru diferitele tipuri de cheltuieli, precum și identificarea produselor pentru care se face această repartizare. De obicei, această metodă se aplică în cazul cheltuielilor indirecte de producție, care includ costuri precum amortizarea, salariile, reparațiile curente și generale, energia etc.

Implementarea oricărei variante menționate anterior implică următoarele etape:

1. **Selectarea criteriului sau a bazei de repartizare** - În această fază, este esențial să se stabilească o legătură clară între natura cheltuielilor indirecte și baza de repartizare, având în vedere și cheltuielile directe relevante.
2. **Calcularea coeficientului de repartizare** - Acest coeficient se determină prin raportarea cheltuielilor indirecte ce urmează a fi repartizate (fie în total, fie pe categorii) la baza de repartizare aleasă. Este important ca aceste elemente să rămână constante pe parcursul ciclurilor de producție la care se aplică calculele costurilor.
3. **Stabilirea cotei de cheltuieli indirecte pentru fiecare purtător de cost** - Această etapă implică distribuirea

cheltuielilor indirecte în mod corespunzător fiecărui produs sau serviciu.

Exemplu privind modalitatea de suplimentare

O întreprindere din industria alimentară produce patru produse (X, Y, Z și W). Cheltuielile indirecte de producție ale unei secții sunt de 3.200 lei și vor fi repartizate asupra acestor produse folosind metoda suplimentării.

Baza de repartizare aleasă sunt salariile directe, prezentate în tabelul de mai jos:

Tab. 2.1 Exemplul de repartizare

Nr. crt.	Elemente de calcul	Total	X	Y	Z	W
1	Cheltuieli indirecte de repartizat	3.200,00	-	-	-	-
2	Salarii de bază	2.400,00	900,00	700,00	600,00	200,00
3	Contribuții specifice salariilor	600,00	225,00	175,00	150,00	50,00
4	Total bază de repartizare	3.000,00	1.125,00	875,00	750,00	250,00
5	Procentul de suplimentare	106,67%	-	-	-	-
6	Cheltuieli indirecte de repartizat	3.200,00	1.066,67	800,00	533,33	200,00

În acest exemplu, cheltuielile indirecte de 3.200 lei sunt repartizate asupra produselor X, Y, Z și W în funcție de baza de repartizare aleasă, care include salariile directe și contribuțiile aferente. Procentul de suplimentare este de 106,67%, ceea ce determină alocarea cheltuielilor indirecte de 3.200 lei, din care 1.066,67 lei pentru produsul

X, 800,00 lei pentru produsul Y, 533,33 lei pentru produsul Z și 200,00 lei pentru produsul W.

În concluzie, procesul de calculare a costului unitar pentru produse și servicii este esențial pentru gestionarea eficientă a cheltuielilor în orice întreprindere. Aceasta implică o analiză atentă a cheltuielilor directe și indirecte, cu scopul de a asigura o alocare corectă a costurilor. Stabilirea criteriilor de repartizare adecvate este crucială, deoarece acestea influențează acuratețea calculelor și, în final, deciziile strategice ale companiei.

De asemenea, metoda suplimentării, aplicată în diverse forme, ajută la identificarea celor mai eficiente soluții pentru distribuirea cheltuielilor indirecte. Prin urmare, este important ca aceste metode să fie adaptate specificului fiecărei afaceri și să fie revizuite periodic pentru a reflecta realitățile din piață. O gestionare corectă a costurilor nu doar că optimizează resursele, ci contribuie și la îmbunătățirea performanței financiare generale a companiei.

3. MECANISME DE CALCULAȚIE A COSTURILOR

Referindu-ne la aspectul central al activităților economice productive, acelea care au ca scop generarea de valoare adăugată, respectiv la calculul costurilor de producție sau al tarifelor, abordarea de cercetare și analiză se concentrează pe înțelegerea aspectelor economice legate de alocarea și utilizarea resurselor în vederea obținerii de bunuri destinate pieței.

Metodele de calcul al costurilor examinează acest domeniu prin descompunerea fenomenului economic (costurile și tarifele) în componentele sale esențiale, pentru a le studia, verifica și valida ca părți fundamentale ale întregului proces. Rezultatele obținute în această fază de descompunere sunt ulterior organizate și reunite, element cu element, pentru a oferi o viziune completă asupra fenomenului economic în ansamblul său.

În sfera mecanismelor și metodelor clasice de calculație a costurilor putem spune că fac parte metoda globală, metoda pe faze și metoda pe comenzi, aceste metode fac parte din categoria metodelor absorbante de calculație a costurilor care urmăresc stabilirea costului unitar prin împărțirea costurilor în cheltuieli directe și indirecte.

Aceste metode țin cont de două etape de calculare a costurilor.

➤ *Antecalculația* sau calculația bugetare ce calculează costul înainte procesului de producție;

➤ *Postcalculația* sau calculația efectivă care se realizează după terminarea procesului de producție.

Calculația bugetară realizează un cost previzional al produsului și separat realizează costurile comune, iar postcalculația reprezintă stadiul final când se încheie înregistrarea cheltuielilor de producție.

În cea de a doua categorie de metode de calculație a costurilor sunt incluse metodele moderne ce pot fi de tip absorbant, ca cele clasice, sau de tip parțial unde se ia în calcul doar o parte din consumuri. Și aceste metode moderne și ghidează fie pe antecalculația costurilor, fie pe postcalculația costurilor.

În mod practic, metodele de calcul al costurilor și tarifelor se concentrează pe următoarele aspecte:

- Analiza structurii costului, prin identificarea elementelor sale fundamentale;
- Determinarea contribuției fiecărui element în totalul costului (atât la nivel unitar per produs, cât și la nivel global);
- Observarea schimbărilor în timp și în diferite locații ale fiecărui element de cost;
- Studiarea impactului pe care îl are orice modificare a componentelor costurilor;
- Măsurarea abaterilor fiecărui element de cost și, prin sinteză, a întregului cost, comparativ cu o stare inițială stabilită;
- Evaluarea efectului abaterilor asupra altor factori economici, precum volumul producției, structura veniturilor și cheltuielilor, profitul brut sau marja de profit, cota de piață, sustenabilitatea afacerii, stabilitatea forței de muncă și îndeplinirea indicatorilor de performanță.

Aceste aspecte sunt esențiale pentru a înțelege și controla mai bine costurile și tarifele în cadrul unei întreprinderi.

3.1. Alegerea și aplicarea metodelor de calculație a costurilor

Alegerea și implementarea unei metode de calcul al costurilor reprezintă o decizie crucială pentru managementul unei întreprinderi. Această alegere va influența direct fiabilitatea sistemului de calcul al costurilor și tarifelor, calitatea informațiilor viitoare și, implicit, eficiența globală a afacerii.

Alegerea unui model de calcul al costului de producție depinde de mai mulți factori, printre care:

1. Complexitatea procesului tehnologic;
2. Modul în care este organizată producția;
3. Structura produselor realizate;
4. Diversitatea produselor fabricate;
5. Etapele și fazele procesului tehnologic;
6. Etapele din cadrul procesului de producție;

7. Organizarea contabilității de gestiune;
8. Divizarea întreprinderii în Centre de responsabilitate;
9. Planificarea financiară a activității întreprinderii și a fiecărui Centru de responsabilitate.

Acești factori influențează în mod direct tipul de metodă aleasă pentru calculul costurilor de producție.

Ținând cont de constrângerile menționate anterior, managementul întreprinderii va alege metoda de calcul al costurilor care poate răspunde cel mai eficient la cel puțin următoarele întrebări:

1. Poate acoperi toți factorii de producție relevanți?
2. Oferă informații clare și la timp despre evoluția costurilor, atât pe termen scurt, cât și în diferite locații?
3. Este suficient de flexibilă pentru a face față schimbărilor în organizarea producției sau diversificării produselor pe măsură ce acestea apar?
4. Se aliniază cu sistemul de planificare și bugetare folosit la nivelul întreprinderii? Poate fi integrată într-un sistem contabil general la nivelul întregii companii?
5. Permite identificarea și analiza abaterilor în cadrul componentelor costurilor?

Aceste întrebări sunt fundamentale pentru a asigura că metoda aleasă va sprijini eficient gestionarea costurilor și adaptarea la schimbările interne ale întreprinderii.

Mai jos sunt prezentate câteva recomandări în ceea ce privește alegerea unei metode de calculație a costurilor în funcție de domeniul de activitate:

Tab. 3.1 Recomandări privind alegerea metodelor de calculație

Nr. ctr.	Metoda de calculație a costurilor recomandată	Tipuri de activități economice	
1	Direct costing	Comerțul en-gros	În rețelele de distribuție, costul variabil este esențial pentru calcularea marjei brute, permițând astfel o estimare rapidă a structurii comenzilor pentru perioada următoare

		Comerțul cu amănuntul (magazin alimentar)	În cazul acesta, marja brută pe fiecare articol este esențială, iar oferta magazinului se bazează în primul rând pe marja brută obținută.
2	Metoda pe comenzi	Prestări servicii	Fiecare comandă a unui client poate deveni o comandă internă în cadrul sistemului de organizare a informațiilor despre costuri.
3	Metoda Target-costing	Construcțiile, dezvoltarea unor proiecte imobiliare	Optimizarea costurilor și duratei este cel mai relevantă în domeniul construcțiilor.
4	Metoda pe locuri de muncă	Comerțul în rețele de magazine	Deciziile privind extinderea sau restrângerea activității se bazează în principal pe aspecte regionale (locale) și țin cont de performanțele fiecărui magazin din rețea.
5	Metoda ABC	Prestări servicii	În metoda ABC, gestionarea costurilor se face pe activități, fiecare serviciu având o structură distinctă în funcție de activitățile implicate.
6	Metoda imputării raționale a costurilor fixe	Industria metalurgică	Mijloacele fixe joacă un rol esențial, iar amortizarea și costurile de întreținere a capacităților au o pondere semnificativă în totalul consumurilor.
7	Metoda THM (tarif-oră-mașină)	Prelucrarea lemnului/metalului	Procesul se concentrează pe aspecte privind prelucrarea

Alegerea metodei de calcul al costurilor este o decizie crucială pentru managementul oricărei întreprinderi, având un impact semnificativ asupra preciziei informațiilor financiare și asupra eficienței operaționale.

Metoda aleasă trebuie să fie adaptată complexității proceselor de producție, diversității produselor și cerințelor de planificare și bugetare ale companiei.

O metodă eficientă de calcul al costurilor nu doar că ajută la optimizarea cheltuielilor, dar și la luarea unor decizii strategice informate, precum stabilirea prețurilor, analiza performanței fiecărei unități de producție și identificarea oportunităților de reducere a costurilor.

Astfel, o abordare bine aleasă și implementată corect a metodei de calcul contribuie la creșterea competitivității și sustenabilității pe termen lung a afacerii.

3.2. Metode de calculație a costurilor - Tipologii

Există mai multe tipuri de metode de calcul al costurilor, fiecare având aplicabilitate în funcție de natura activității economice și de obiectivele de management ale întreprinderii. Iată câteva dintre cele mai utilizate metode:

a. **Metoda globală de calculație a costurilor**, această metodă este folosită de întreprinderile care produc un singur tip de produs, oferă un singur serviciu sau realizează un tip unic de lucrări, iar fluctuațiile stocurilor nu afectează calculul costurilor.

b. **Metoda de calculație pe faze**, se aplică în producția de masă și în procesele tehnologice omogene, unde obiectul calculelor este fiecare fază a producției. Conturile pentru colectarea costurilor sunt deschise lunar, câte unul pentru fiecare fază de producție. Costul total al produsului finit se determină prin adunarea costurilor din ultima fază a fabricației. Costul final depinde de modul în care sunt definite fazele de producție și de repartizarea costurilor fiecărei faze pe produsele realizate în acea fază. De asemenea, firma are un portofoliu restrâns de produse.

c. **Metoda de calculație pe comenzi**, această metodă se aplică în cazul producției, prestărilor de servicii și lucrărilor de serie mică sau unicate. Variațiile stocurilor trebuie incluse în calculul costului final. Firma dispune de un portofoliu diversificat de oferte, iar întreaga activitate (inclusiv producția, prestările de servicii, lucrările de reparații capitale, investițiile realizate în regie proprie și prestările

pentru consumul intern) este organizată pe baza unor comenzi, care constituie obiectul principal al calculului costurilor.

d. **Metoda de calculație pe locuri de consum**, colectarea consumurilor și calcularea costurilor se realizează în funcție de locurile de consum specific stabilite de organizație.

e. **Metoda direct – costing**, în această situație costul se raportează la cheltuielile directe aferente activității.

f. **Metoda costurilor directe**, în acest caz costurile se referă doar la consumurile direct asociate cu producția produselor, prestarea serviciilor sau realizarea lucrărilor.

g. **Metoda standard cost**, se analizează abaterile între costurile reale și cele standard stabilite, având în vedere trei tipuri de standarde: pentru materiale, manoperă și cheltuieli indirecte.

h. **Metoda tarif-oră-mașină (THM)**, în acest caz costul total include costul prelucrării, costul materiilor prime și alte tipuri de cheltuieli. Costul prelucrării se calculează înmulțind numărul de ore de prelucrare cu costul mediu orar al prelucrării. Acest cost mediu orar ia în considerare cheltuielile cu salariile, amortizarea și alte consumuri specifice procesului de prelucrare.

i. **Metoda target-costing**, în această situație calculul costului se realizează pe întreaga durată de viață a produsului, începând cu etapa de concepție. Se consideră că aproximativ 80% din costurile unui produs sunt stabilite în această fază de proiectare.

j. **Metoda ABC**, în cazul acestei metode se consideră că resursele sunt cheltuite pe activități, nu pe produse, lucrări sau servicii, iar costul se concentrează pe nivelul de activitate.

k. **Metoda imputării raționale a costurilor fixe**, în acest caz costul include consumul fiecărei resurse atribuit unui produs, lucrări sau serviciu. Se face o distincție între costul fix, care este împărțit în cost fix imputabil atribuit și cost fix neimputabil.

l. **Metoda ADC de calculație și analiză a costurilor** această metodă se bazează pe principiul că „timpul este o formă de valoare”, iar analiza se concentrează pe echilibrul între beneficiile și dezavantajele aduse de influența timpului asupra calculului costurilor. Este o reflecție asupra modului în care gestionarea timpului poate afecta atât câștigurile, cât și pierderile într-un proces economic.

m. **Metoda costurilor normate**, în cazul acestei metode se realizează înregistrarea costurilor reale și a abaterilor față de cele planificate, pe articole de calcul, centre de cost, cauze și responsabilități ale costurilor. Această metodă este similară cu metoda costurilor standard.

n. **Metoda costurilor specifice**, se monitorizează atât costurile variabile, cât și cele fixe, care sunt atribuite produselor, lucrărilor sau serviciilor.

o. **Metoda Georges Perrin**, Se calculează costul efectiv pe baza unei unități convenționale de efort (GP) și a unor indici de echivalență specifici fiecărui produs, serviciu sau lucrare.

Fiecare metodă are avantajele și limitările sale, iar alegerea celei mai potrivite depinde de specificul activității întreprinderii, de complexitatea proceselor și de obiectivele financiare ale acesteia.

Cele mai utilizate metode de calculație a costurilor sunt:

3.2.1 Metoda standard cost

Metoda standard (sau „calculul costurilor standard”) este una dintre metodele tradiționale de calcul al costurilor și implică stabilirea prealabilă a costurilor, înainte de lansarea în producție a unui produs. Aceasta include atât costurile directe, cât și costurile indirecte, care sunt împărțite în costuri fixe și variabile.

Metoda este adesea numită „antecalculație a costului” și este folosită mai ales în cazul prototipurilor de produse care urmează să fie fabricate, când majoritatea informațiilor despre costuri sunt obținute prin estimări sau evaluări anticipate, pe baza măsurătorilor preliminare.

Avantaje acestei metode sunt:

- Oferă informațiile necesare pentru o planificare bugetară rapidă și eficientă;
- Datele obținute sunt utile pentru evaluarea, coordonarea și monitorizarea activităților întreprinderii;
- Permite ajustarea deciziilor pe măsură ce situațiile evoluează;

- Standardizarea costurilor, bazată pe nivele cantitative și valorice validate științific, ajută la identificarea abaterilor în timp și spațiu, facilitând astfel corecții rapide sau aproape imediate;
- Nu necesită inventarierea stocurilor de produse aflate în curs de fabricație, ceea ce o face aplicabilă pentru majoritatea întreprinderilor industriale, indiferent de dimensiunea acestora sau de complexitatea procesului de producție și al portofoliului de produse.

Pentru aplicarea metodei de calculație a costului standard este nevoie de a parcurge următoarele etape:

- **Realizarea calculației standard pe produs**

- *Cheltuielile cu materiile prime și materialele regăsite în produs.*

În primul rând, se calculează cheltuielile standard pentru materiile prime și materiale, precum și prețurile de achiziție corespunzătoare acestora, prin înmulțirea consumurilor standard cu prețurile specifice fiecărui element.

Consumurile standard (Q_s) sunt stabilite în funcție de necesarul cantitativ pentru fiecare tip de materie primă sau material utilizat în produs, de calitatea acestora, de tipologia sau de posibilitatea de prelucrare.

Prețurile standard (P_s) se determină astfel:

1. în funcție de fluctuațiile prețurilor din perioadele anterioare,
2. pe baza nivelului mediu al prețurilor dintr-o perioadă de 3-5 ani,
3. sau având în vedere trendul evoluției prețurilor în viitor, corelat cu capacitatea de prelucrare.

În final, cheltuielile pentru materiile prime și materialele specifice fiecărui produs se calculează aplicând formula:

$$Ch_{s\text{mat}} = Q_s \cdot P_s$$

unde:

$Ch_s \text{ mat}$ - cheltuiala standard cu materiile prime și materialele identificabile pe produs,
 Q_s - consumurile (cantitatea) standard,
 P_s - prețurile de achiziție standard.

➤ *Cheltuieli cu manopera*

Manopera standard se determină prin stabilirea, prin măsurători, a timpilor standard necesari pentru producție și aplicarea acestora la tarifele de salarizare standard.

Durata timpului de fabricație standard (T_s) depinde de procesul tehnologic utilizat și de productivitatea muncii (W), fiind calculată prin cronometrarea fiecărei faze de producție. Tariful de salarizare standard (t_s) ia în considerare factori precum structura personalului pe meserii sau funcții, nivelul de pregătire, condițiile de muncă, și productivitatea muncii.

Formula pentru calculul cheltuielilor de manoperă standard este următoarea:

$$Ch_{sS} = T_s \cdot t_s$$

în care:

Ch_{sS} - cheltuiala cu manopera standard,

T_s - timpul de fabricație standard,

t_s - tariful de salarizare standard.

➤ **Realizarea cheltuielilor standard de regie**

În această etapă, se identifică cheltuielile indirecte (de regie), având în vedere natura acestora, comportamentul lor în raport cu evoluția volumului de producție, precum și locul în care sunt generate. Apoi, se selectează o bază de repartizare (Br), care va fi utilizată pentru alocarea cheltuielilor indirecte, în funcție de criterii precum timpul de fabricație sau costurile cu anumite materii prime, iar ulterior, se calculează ponderea (k) a bazei de repartizare.

$$k = \frac{Ch_i}{Br} \cdot 100$$

unde:

k - coeficientul de repartizare,

Ch_i - cheltuiala indirectă ce face obiectul repartizării,

Br - baza de repartizarea definită.

➤ **Determinarea abaterilor**

1. Identificarea abaterilor la costurile directe

a. Abaterea consumurilor cantitative

$$\Delta Q = (Q_e - Q_s) \cdot P_s$$

b. Abaterea de preț

$$\Delta P = (P_e - P_s) \cdot Q_e$$

unde:

ΔQ - abaterea de cantitate pentru fiecare tip de materie primă sau material identificabile pe produs,

ΔP - abaterea de preț aferentă fiecărei materii prime sau material identificabile pe produs,

Q_e, P_e - cantitatea și prețul efective,

Q_s, P_s - cantitatea și prețul standard.

2. Identificarea abaterilor la costurile cu manopera

• Abaterea timpilor de producție

$$\Delta T = (T_e - T_s) \cdot t_s$$

• Abaterea tarifelor de salarizare

$$\Delta t = (t_e - t_s) \cdot T_e$$

în care:

ΔT - abaterea timpilor de fabricație,

Δt - abaterea tarifului de salarizare,

T_e, t_e - timpul de fabricație și tariful de salarizare efective,

T_s, t_s - timpul de fabricație și tariful de salarizare standard.

3. Identificarea abaterilor la cheltuielile indirecte

$$\Delta Ch_i = Ch_{ie} - Ch_{is}$$

în care:

Ch_{ie} și Ch_{is} reprezintă cheltuielile indirecte efective și cele standard.

3.2.1.1 Exemplu practic al metodei standard

Într-o societate cu obiectul de activitate cu cod CAEN 2511 - Fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice are ca produse spre vânzare suportți ornamentali de dimensiuni medii din fier.

Factorul de stimulare este de 2% (fs), iar acoperirea cheltuielilor indirecte se va realiza conform standardelor individuale. Cheltuielile cu privire la administrarea și desfacerea se vor repartiza în concordanță cu valoarea manoperei standard ce reprezintă 50% din totalul manoperei.

Etapa 1 – Determinarea cheltuielilor standard

- Lista standardelor cantitative și a prețurilor standard la materiale

Tab. 3.2 Lista cheltuielilor cu materialele directe

Materiale directe				
Nr. ctr.	Denumire	UM	Cantitate standard	Preț unitar standard/buc
1.	Țeavă 20x20x2	m	4,5	26,1
2.	Țeavă Ø40	m	2	35,92
3.	Bară oțel Ø10	kg	13	299
4.	Bară oțel Ø5	kg	7	140
5.	Tablă gros. 2mm	kg	2	14,74
6.	Sârmă sudură	kg	1	38,4
7.	Vopsea	kg	0,5	21,25

- Lista timpilor de fabricație și a tarifelor de salarizare standard

Tab. 3.3 Lista cheltuielilor cu manopera

Manoperă directă				
Nr. ctr.	Denumire	UM	Timp de fabricație standard	Tarif salarial standard/buc
1.	Debitare	ore	1	30
2.	Ajustare/curățare	ore	0,5	14
3.	Roluire/îndoire	ore	2	62
4.	Sudură	ore	2	66
5.	Ajustare/sablare	ore	1	28
6.	Vopsire	ore	0,5	15
7.	Ambalare	ore	0,5	14

Etapa 2 – Stabilirea cheltuielilor efective

- Lista consumurilor efective și prețurilor efective

Tab. 3.4 Lista cheltuielilor efective cu materialele directe

Consumuri efective de materiale				
Nr. ctr.	Denumire	UM	Cantitate efectivă	Preț unitar efectiv/buc
1.	Țeavă 20x20x2	m	4,7	27,26
2.	Țeavă Ø40	m	2	35,92
3.	Bară oțel Ø10	kg	12	332
4.	Bară oțel Ø5	kg	6,5	150
5.	Tablă gros. 2mm	kg	1,7	7,37
6.	Sârmă sudură	kg	1	65,28
7.	Vopsea	kg	0,4	17

- Lista timpilor de fabricație efectivi și a tarifelor de salarizare efective

Tab. 3.5 Lista cheltuielilor efective cu manopera

Manoperă efectivă				
Nr. ctr.	Denumire	UM	Timp de fabricație efectiv	Tarif salarial efectiv/buc
1.	Debitare	ore	1,2	36
2.	Ajustare/curățare	ore	0,6	16,8
3.	Roluire/îndoire	ore	1,7	52,7
4.	Sudură	ore	2	66
5.	Ajustare/sablare	ore	0,9	25,2
6.	Vopsire	ore	0,4	12
7.	Ambalare	ore	0,5	14

*Etapa 3 – Calculul abaterilor**Tab. 3.6 Abaterile cu consumurile de materiale*

Consumuri materiale					
Nr. ctr.	Denumire	UM	Cantitate standard	Cantitate efectivă	Abaterea
1.	Țeavă 20x20x2	m	4,5	4,7	+0,2
2.	Țeavă Ø40	m	2	2	0
3.	Bară oțel Ø10	kg	13	12	-1
4.	Bară oțel Ø5	kg	7	6,5	-0,5
5.	Tablă gros. 2mm	kg	2	1,7	-0,3
6.	Sârmă sudură	kg	1	1	0
7.	Vopsea	kg	0,5	0,4	-0,1

Tab. 3.7 Abaterea cu timpii de fabricație

Timp de fabricație					
Nr. ctr.	Denumire	UM	Timp de fabricație standard	Timp de fabricație efectiv	Abaterea
1.	Debitare	ore	1	1,2	+0,2
2.	Ajustare/curățare	ore	0,5	0,6	+0,1
3.	Roluire/îndoire	ore	2	1,7	-0,3
4.	Sudură	ore	2	2	0
5.	Ajustare/sablare	ore	1	0,9	-0,1
6.	Vopsire	ore	0,5	0,4	-0,1
7.	Ambalare	ore	0,5	0,5	0

Tab. 3.8 Abaterea tarifului de fabricație

Tarif de fabricație					
Nr. ctr.	Denumire	UM	Tarif de fabricație standard	Tarif de fabricație efectiv	Abaterea
1.	Debitare	RON	30	36	+6
2.	Ajustare/curățare	RON	14	16,8	+2,8
3.	Roluire/îndoire	RON	62	52,7	-9,3
4.	Sudură	RON	66	66	0
5.	Ajustare/sablare	RON	28	25,2	-2,8
6.	Vopsire	RON	15	12	-3
7.	Ambalare	RON	14	14	0

Etapa 4 – Centralizarea valorii influențelor

Se dorește ca în luna curentă să se realizeze 250 de suporturi ornamentali, în baza acestei valori se determină valoarea abaterilor.

Tab. 3.9 Valoarea influențelor a materialelor

Materiale						
Nr. ctr.	Denumire	UM	Abateri	Preț efectiv	Valoare unitară abateri	Valoare totală abateri
1.	Țeavă 20x20x2	m	+0,2	27,26	+5,45	1090
2.	Țeavă Ø40	m	0	35,92	-	
3.	Bară oțel Ø10	kg	-1	332	-332	-66400
4.	Bară oțel Ø5	kg	-0,5	150	-75	-15000
5.	Tablă gros. 2mm	kg	-0,3	7,37	-2,21	-442
6.	Sârmă sudură	kg	0	65,28	-	
7.	Vopsea	kg	-0,1	17	-1,7	-340
Total influențe						-67592

Tab. 3.10 Valoarea influențelor manoperei

Manoperă						
Nr. ctr.	Denumire	UM	Abateri	Preț efectiv	Valoare unitară abateri	Valoare totală abateri
1.	Debitare	ore	+0,2	36	+7,2	1800
2.	Ajustare/curățare	ore	+0,1	16,8	+1,68	420
3.	Roluire/îndoire	ore	-0,3	52,7	-15,8	-3950
4.	Sudură	ore	0	66	-	-
5.	Ajustare/sablare	ore	-0,1	25,2	-2,52	-630
6.	Vopsire	ore	-0,1	12	-1,2	-300
7.	Ambalare	ore	0	14	-	-
Total influențe						-2660

Total influențe = -67592 (materiale)+ (-2660) manoperă= -70252
pentru 250 bucăți

3.2.2 Metoda direct-costing

Metoda direct-costing, cunoscută în practică și sub denumirea de metoda costurilor variabile sau metoda costurilor marginale, sau metoda de tip parțial, presupune împărțirea cheltuielilor de producție și vânzare în două categorii: cheltuieli variabile și cheltuieli fixe.

Această separare se face în funcție de modul în care acestea variază odată cu schimbările în volumul de producție și vânzări. În ceea ce privește tipologia sa, metoda direct-costing face parte din metodele de calcul al costurilor parțiale, deoarece nu ia în considerare toți factorii care influențează costurile. Ea este considerată o metodă modernă de calcul al costurilor, fiind caracterizată prin faptul că se concentrează doar pe costurile care sunt direct influențate de volumul de activitate.

Avantajele acestei metode sunt:

- Simplitatea în calcularea costurilor și în determinarea costului unitar pentru fiecare produs;
- Favorizează obținerea unor indicatori esențiali pentru analiza relației cost - volum - profit.
- Oferă posibilitatea unui control eficient la nivelul fiecărui centru de responsabilitate din cadrul organizației.
- Ajută la identificarea produselor neprofitabile și oferă informațiile necesare pentru a lua decizii fundamentate în privința întreruperii producției acestora, acolo unde este cazul.

Orice metodă se bazează pe anumite presupuneri care au rolul de a simplifica analiza, dar totodată limitează domeniul de aplicare al acesteia. Acesta este și cazul metodei direct costing, care este utilă atunci când presupunerile sale se potrivesc cu condițiile reale ale activității economice, altfel apar următoarele *dezavantaje*:

- Metoda presupune că, costul fix total este constant indiferent de oscilațiile de capacitate ce le are întreprinderea, dar acest lucru este real doar când se finalizează investițiile și nu pleacă personalul;
- Metoda presupune că, costul variabil este constant, dar acesta se poate schimba în funcție de tehnologiile alese;

- Metoda presupune că prețul de vânzare este constant, dar acesta diferă în funcție de elasticitatea pieței;
- Metoda presupune că producția este vândută integral, dar pot apărea variații ale stocurilor sau ale materiei prime.

Esența metodei constă în diferențierea cheltuielilor în funcție de modul în care acestea sunt influențate de volumul de activitate. Astfel, la calculul costului unitar se iau în considerare doar cheltuielile variabile, iar cheltuielile fixe sunt deduse global din marja brută.

În cadrul acestei metode, cheltuielile variabile sunt identificate și alocate direct pe fiecare purtător de cheltuieți. Acestea sunt legate de producția și vânzarea produselor, crescând sau scăzând în funcție de volumul producției și vânzărilor.

În practică, cheltuielile variabile apar de obicei în activitățile de producție și/sau vânzare. Pe de altă parte, cheltuielile fixe sunt considerate cheltuieli ale perioadei respective și rămân relativ constante, indiferent de volumul de producție sau vânzare. Acestea reflectă capacitatea întreprinderii de a produce și vinde, fiind asociate cu funcționarea generală a unității pe o perioadă de timp.

Cheltuielile fixe sunt gestionate și urmărite prin bugetele operative într-un mod global, nefiind incluse în costul individual al produselor. Ele sunt deduse direct din rezultatele financiare brute, afectând astfel profitul total al întreprinderii. În acest context, stocurile de produse în curs de fabricație sau produse finite la sfârșitul perioadei nu sunt influențate de cheltuielile fixe, ci sunt evaluate în funcție de nivelul cheltuielilor variabile.

Conform acestei metode de calcul, **costul unitar** se obține prin împărțirea cheltuielilor variabile la cantitatea de produse fabricate, după cum urmează:

$$C_u = \sum \frac{Ch_v}{Q}$$

unde:

C_u - cost unitar;

Ch_v - cheltuieli variabile;

Q - producția.

Metoda direct-costing nu se concentrează în primul rând pe calcularea costului unitar al fiecărui produs, ci pe evaluarea și analiza performanțelor la nivelul întregii întreprinderi, având în vedere costul mediu total. La nivel de produs, se calculează doar contribuția pozitivă a acestuia la profit, adică marja contributivă.

Aportul unitar la profit se determină prin scăderea costului unitar calculat pe baza cheltuielilor variabile din prețul de vânzare unitar, după cum urmează:

$$a_p = p_v - c_t$$

unde:

- a_p - aportul unitar la profit (gradul de acoperire în preț);
- p_v - preț de vânzare unitar;
- c_t - cost unitar.

Pentru a calcula rezultatul financiar total al întreprinderii, adică profitul sau pierderea, se înmulțește cantitatea vândută din fiecare produs în perioada de referință (qv) cu aportul unitar la profit (ap), obținând astfel aportul total la profit (AP). Apoi, din această sumă se scad cheltuielile fixe totale pentru acea perioadă.

$$R(\pm) = (qv_1 \cdot ap_1 + qv_2 \cdot ap_2 + \dots + qv_n \cdot ap_n) - Ch_f = \sum (q_x \cdot a_p)_i - Ch_f$$

unde:

- qx - producția vândută;
- ap - aportul unitar la profit;
- Ch_f - cheltuieli fixe;
- i - produse;
- $R(\pm)$ - rezultat financiar (profit sau pierdere).

Pentru o înțelegere mai clară a formulei anterioare și a modului în care se face calculul, aceasta poate fi explicată astfel:

$$\begin{aligned} D - Ch_v &= AP \\ AP - Ch_f &= R(\pm) \end{aligned}$$

unde:

- D - volum desfaceri totale la preț de vânzare;
- Ch_f - cheltuieli variabile totale;
- AP - aportul total la profit.

Pe baza calculului **aportului brut total** (AP), se pot face următoarele observații:

1. Se pot identifica produsele fabricate și vândute care, prin veniturile obținute, acoperă cheltuielile variabile și contribuie și la acoperirea cheltuielilor fixe.
2. Se pot identifica produsele la care prețul de vânzare nu acoperă cheltuielile variabile și nu contribuie la recuperarea cheltuielilor fixe, ceea ce duce la pierderi pentru întreprindere atunci când sunt fabricate.

În luarea deciziilor legate de calcularea costurilor, trebuie să se ia în considerare următoarele aspecte:

- a. Dacă produsul respectiv ajută la susținerea vânzărilor altor produse.
- b. Dacă este vorba despre un produs nou, cu potențial de reducere a cheltuielilor de producție și de creștere a profitului pe termen lung.

Metoda direct-costing creează o legătură clară și directă între costuri, volumul de producție vândut și profit, ceea ce permite fundamentarea corectă a deciziilor referitoare la politica de producție și vânzare.

3.2.2.1 Exemplu practic al metodei direct-costing

O întreprindere ce are obiectul de activitate realizarea și producția de mobilier are pe flux două produse (Scaun și Masă), iar aferent acestor produse materia primă necesar este lemnul și cuiele.

Cheltuielile variabile, adică materialele (materile prime) și forța de muncă (manopera) sunt prezentate în tabelul următor:

Tab. 3.11 Cheltuielile variabile ale întreprinderii

	Scaun	Masă	Tarif
Numărul de bucăți	400	100	
Manopera pe bucată (ore)	3	4	24 lei/h
Cherestea 2000x100x20	3	12	25 lei/buc
Cuie metal 1,8x50	35	60	0,2 lei/buc

- **Determinarea cheltuielilor variabile**

$$Ch_v = \sum \left(C_p \cdot \frac{p}{u_m} \right)$$

unde:

Ch_v - cheltuielile variabile pe produs

C_p - consumurile specifice standard

p/u_m - prețul (tariful) aferent normelor de consum specifice.

Aplicând formula de mai sus pentru cele două produse, rezultă următorul nivel al cheltuielilor variabile (Ch_v):

Scaunul:

$$Ch_v = \left(h \cdot \frac{P_s}{u_m} \right) \text{manoperă} + \left(\text{buc} \frac{p}{u_m} \right) \text{lemn} + \left(\text{buc} \frac{p}{u_m} \right) \text{cuie} =$$

(3·24)+(3·25)+(35·0,2)= 154 lei

Masa:

$$Ch_v = \left(h \cdot \frac{P_s}{u_m} \right) \text{manoperă} + \left(\text{buc} \frac{p}{u_m} \right) \text{lemn} + \left(\text{buc} \frac{p}{u_m} \right) \text{cuie} =$$

(4·24)+(12·25)+(60·0,2)= 408 lei

- **Determinarea cheltuielilor fixe**

a. cheltuielile comune ale secției

Energia electrică aferentă secției de producție, considerată cheltuială indirectă, este în sumă de 3.000 lei, iar repartizarea acesteia asupra costului direct al produselor realizate se face (cheia de repartizare) în funcție de numărul de ore necesare pentru realizarea produselor.

Modul de calcul al cheii de repartizare a cheltuielilor comune ale secției (kc).

- determinarea numărului total h necesare pentru realizarea celor 2 produse:

$$H = \Sigma \{ (h \text{ scaun} \cdot q \text{ scaun}) + (h \text{ masă} \cdot q \text{ masă}) =$$
$$= \Sigma \{ (400 \text{ buc} \cdot 3 \text{ h}) + (100 \text{ buc} \cdot 4 \text{ h}) \} = 1600 \text{ h/lot de produse;}$$

- determinarea ponderii h / produs în total ore necesare realizării lotului de produse:
 $k/\text{scaun} = (h/H)_{\text{scaun}} \cdot 100 = 1200/1.600 \cdot 100 = 75 \%$,
 $k/\text{masă} = (h/H)_{\text{masă}} \cdot 100 = 400/1.600 \cdot 100 = 25 \%$,
- determinarea cheltuielilor comune ce vor fi repartizate pentru fiecare produs:
 $Ch \text{ c scaun} = k \cdot Ch \text{ comune} = 75 \% \cdot 3.000 \text{ lei} = 2250 \text{ lei}$
 $Ch \text{ c masă} = k \cdot Ch \text{ comune} = 25 \% \cdot 3.000 \text{ lei} = 750 \text{ lei}$

b. cheltuielile generale ale întreprinderii

În perioada în care s-au realizat cele 2 produse, întreprinderea mai înregistrează și alte cheltuieli fixe, după cum urmează:

- energia electrică aferentă sediului => 1000 lei
- salariile personalului TESA => 10.000 lei

TOTAL cheltuieli generale => 11.000 lei

Cheltuielile generale ale întreprinderii, atribuite fiecărui produs, se calculează conform metodei descrise anterior (pentru cheltuielile comune ale secției/ din procente). În practică, pentru distribuirea cheltuielilor indirecte, se folosește de obicei un sistem de calcul bazat pe tabele, având următoarea structură:

Tab. 3.12 Repartizarea cheltuielilor indirecte

	Scaun	Masă	Total
Numărul de bucăți	400	100	
Manopera pe bucată (h)	3	4	
Manoperă pe lot (H)	1200	400	1600
Coefficient de repartizare	75%	25%	
Cheltuieli comune	2250	750	3000
Cheltuieli generale	8250	2750	11000

$$\text{Costul total / produs} = \sum \{(Ch_v \cdot q) + Ch_c + Ch_g\}$$

$$\text{Cost total / scaune} = \sum \{(154 \cdot 400) + 2250 + 8250\} = 72100 \text{ lei}$$

De aici rezultă că un scaun = $72100/400 = \mathbf{180,25}$ lei/ buc

$$\text{Cost total / mese} = \sum \{(408 \cdot 100) + 750 + 2750\} = 44300 \text{ lei}$$

De aici rezultă că o masă = $44300/100=443$ lei/ buc

- **Rezultatele calculației costului prin metoda direct costing**

Tab. 3.13 Rezultatele exemplului

	Scaun	Masă
Volum producție (q)	400	100
Cheltuieli variabile (Chv)	62800	40800
Cheltuieli comune (Chc)	2250	750
Cheltuieli generale (Chg)	8250	2750
Cost total al producției (CT)	72100	44300
Cost unitar pe bucată (Cu)	180,25	443

3.2.3 Metoda ABC

Metoda ABC este o abordare modernă care pune accent pe „activități” și „factori de cost”. Aceasta permite măsurarea detaliată a costurilor, performanței activităților, resurselor utilizate și obiectelor care generează costuri. Conceptul de „activitate” subliniază legătura dintre resursele consumate și produsele rezultate, în timp ce „factorul de cost” ajută la identificarea elementelor care influențează prețul unui produs.

Aplicând metoda ABC, organizațiile pot descoperi oportunități importante de reducere a costurilor și de creștere a profitului, prin revizuirea relațiilor cu clienții mai puțin profitabili, îmbunătățirea proceselor și optimizarea designului produselor.

Metoda ABC are rolul de a identifica relațiile cauzale pentru a atribui costurile. Apoi, aceasta alocă aceste costuri produselor, în funcție de gradul în care acestea consumă resursele activităților, determinând astfel costul final. Prin această abordare, se evidențiază activitățile cu costuri ridicate pe unitate, oferind informații valoroase pentru management, care poate astfel să identifice zonele în care costurile pot fi reduse sau în care se poate ajusta prețul produsului.

În plus, metoda ABC ajută la separarea costurilor în cheltuieli fixe, variabile și generale. Această clasificare a costurilor ne permite să înțelegem mai bine factorii care le determină. Deși materialele directe și manopera pot fi ușor atribuite unui produs, costurile indirecte nu sunt

întotdeauna evident legate de un anumit produs. De aceea, atunci când produsele folosesc aceleași resurse în procese de producție diferite, este necesar un proces detaliat de analiză.

Costul bazat pe activități sprijină procesul de calcul al costurilor, extinzând analiza costurilor indirecte și corelându-le cu activitățile specifice.

Fluxul procesului de stabilire a costurilor bazate pe activități

Costurile bazate pe activități (ABC) pot fi înțelese mai bine urmând câțiva pași esențiali, care sunt următorii:

a. *Identificarea costurilor*: Primul pas în metoda ABC este să identifiți costurile care urmează a fi alocate. Acesta este un pas crucial, deoarece trebuie să te concentrezi doar pe costurile relevante, evitând o abordare prea largă care ar putea consuma timp inutil. De exemplu, dacă vrei să calculezi costul unui canal de distribuție, vei include cheltuielile de publicitate și depozitare pentru acel canal, dar vei exclude costurile de cercetare, care sunt legate de produse, nu de canalul respectiv.

b. *Crearea grupurilor de costuri secundare*: Acesta este pasul în care se creează grupuri de costuri pentru resursele utilizate de diverse departamente care oferă suport altor părți ale companiei, mai degrabă decât să fie direct asociate cu producția de produse sau servicii. De obicei, aceste costuri includ IT, salarii administrative sau alte cheltuieli de acest tip.

c. *Crearea grupurilor de costuri primare*: În acest pas, sunt definite grupuri de costuri direct legate de producția de bunuri sau servicii. De exemplu, pentru fiecare tip de produs, se creează grupuri separate de costuri, cum ar fi cele pentru cercetare și dezvoltare, publicitate, achiziții și distribuție. Aceste grupuri pot fi, de asemenea, specifice fiecărui canal de vânzare sau activității de producție.

d. *Măsurarea activităților*: Aici, se adună informații despre activitățile care sunt folosite pentru alocarea costurilor. Se colectează date din sectoarele de activitate, care sunt deja disponibile, atunci când este posibil. Este important de menționat că acest pas poate fi costisitor, așa că se caută să se folosească datele deja colectate.

e. *Alocarea costurilor de la grupurile secundare la cele primare:* Acum se repartizează costurile dintre grupurile de costuri secundare către grupurile primare, pe baza activităților care au loc în fiecare sector.

f. *Distribuirea costurilor către obiectele de cost:* În acest pas, costurile sunt atribuite produselor sau serviciilor pe baza activităților de cost în care sunt implicate. Se determină costul unitar pentru fiecare tip de activitate, iar aceste costuri sunt alocate obiectelor de cost în funcție de utilizarea lor de către fiecare activitate.

g. *Generarea rapoartelor:* Rezultatele obținute din sistemul ABC sunt apoi transformate în rapoarte care ajută la gestionarea costurilor totale. De exemplu, dacă sistemul a fost folosit pentru a aduna informații pe regiuni geografice de vânzări, rapoartele vor descrie veniturile și costurile directe și indirecte generate în fiecare regiune, oferind astfel o imagine clară asupra performanței fiecărei secțiuni.

h. *Acțiuni pe baza informațiilor:* Ultimul pas constă în acțiuni de management bazate pe informațiile obținute din analiza ABC. De obicei, aceasta implică reducerea activităților care generează costuri mari, optimizând astfel resursele și reducând costurile generale ale companiei.

Astfel, procesul ABC ajută la o alocare mai precisă a costurilor și la identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței în cadrul organizației.

Avantajele metodei ABC

Cel mai mare avantaj al metodei ABC de alocare a costurilor este că ne ajută să înțelegem mai clar cum sunt utilizate cheltuielile generale ale companiei. Această abordare este deosebit de utilă în diverse situații, cum ar fi:

i. **Producem sau cumpărăm?** – ABC ne ajută să determinăm ce costuri pot fi economisite prin externalizarea unui produs sau serviciu. Prin analiza detaliată a costurilor implicate în producția internă, putem evalua ce costuri vor fi eliminate dacă externalizăm un proces și ce costuri vor rămâne.

ii. **Prețul minim** – O mai bună înțelegere a costurilor ne permite să stabilim un preț corect pentru produsele noastre. Deși prețul de vânzare depinde de piață, este esențial ca managerii de marketing să cunoască costurile exacte ale produselor pentru a evita vânzarea

acestora la pierdere. ABC ajută la identificarea costurilor generale care trebuie incluse în prețul minim de vânzare, în funcție de condițiile de piață.

iii. **Costurile de producție ale facilității** – ABC permite separarea cheltuielilor generale pe nivelul întregii unități de producție, ajutându-ne astfel să comparăm eficiența între diferite locații de producție. Aceasta face mai ușoară analiza costurilor și identificarea celor mai eficiente unități din punct de vedere al costurilor de producție.

iv. **Canalele de distribuție** – ABC ajută la identificarea canalelor de distribuție care generează cele mai mari costuri indirecte. Astfel, putem ajusta modul în care sunt gestionate aceste canale, eliminându-le pe cele mai puțin profitabile și concentrându-ne resursele asupra celor mai eficiente. De exemplu, dacă un canal de distribuție (precum vânzările online sau prin distribuitori) presupune costuri mari de întreținere, putem evalua dacă este rentabil să îl păstrăm.

v. **Profitabilitatea clienților** – Prin detalierea costurilor asociate fiecărui client, inclusiv serviciile, gestionarea retururilor și reclamațiilor, ABC ne ajută să identificăm clienții care sunt profitabili și pe cei care nu aduc suficiente beneficii. Această analiză poate duce la renunțarea la clienții care nu sunt rentabili sau la identificarea celor care aduc cele mai mari profituri, permițând o gestionare mai eficientă a relațiilor cu clienții.

vi. **Marjele de profit** – Modelul ABC permite calcularea marjelor de profit pentru diferite produse, linii de produse, mărci sau clienți. Aceasta este o modalitate eficientă de a înțelege care segmente sunt cele mai profitabile și unde ar trebui să se concentreze resursele companiei pentru a obține o rentabilitate mai mare.

vii. **Reducerea costurilor activităților** – ABC este ideal pentru a analiza costurile activităților și pentru a le compara cu standardele industriei. Dacă costurile activităților sunt mai mari decât media din industrie, metoda ABC oferă o oportunitate de feedback pentru reducerea acestora, ajutând managementul să identifice și să implementeze măsuri pentru reducerea cheltuielilor și îmbunătățirea eficienței.

ABC este un instrument puternic care ajută la o gestionare mai eficientă a costurilor, îmbunătățind deciziile legate de producție, prețuri, distribuție, relațiile cu clienții și multe altele.

Limitări ale modelului de calculație a costurilor bazate pe activități

Deși metoda ABC (costurile bazate pe activități) oferă informații utile despre structura costurilor de producție, există și anumite dezavantaje de care trebuie să ținem cont:

i. **Colectarea datelor poate fi costisitoare** – pentru a evita creșterea costurilor administrative, este esențial să existe un anumit nivel de automatizare în procesul de colectare a datelor. Fără acest lucru, gestionarea cheltuielilor poate deveni prea scumpă și consumatoare de timp.

ii. **Tratarea costurilor fixe ca variabile** – un alt dezavantaj al metodei ABC este că, la fel ca multe alte metode de alocare a costurilor, aceasta poate trata costurile fixe ca și cum ar fi variabile. Acest lucru poate duce la o evaluare incorectă a costurilor reale, afectând astfel procesul de luare a deciziilor.

iii. **Dificultăți în alocarea anumitor cheltuieli** – unele cheltuieli, cum ar fi salariul directorului general, sunt greu de atribuit unui anumit produs sau client, deoarece sunt costuri generale care susțin întreaga afacere. Deși aceste cheltuieli trebuie acoperite, nu există o metodă simplă și corectă de a le distribui pe obiectele de cost.

iv. **Implementarea contabilității automate ABC** – un alt obstacol este trecerea la un sistem de contabilitate automatizat bazat pe activități. Acesta presupune extinderea proceselor contabile și poate necesita o investiție semnificativă pentru a reduce costurile de implementare și a asigura o captare corectă a datelor.

Deși ABC este o metodă valoroasă pentru înțelegerea costurilor, trebuie să fim conștienți de aceste limitări și să le gestionăm cu atenție pentru a obține rezultate precise și utile.

3.2.3.1 Exemplu practic al metodei ABC

S.C. Arta Metalului SRL se ocupă în principal cu fabricarea și comercializarea de produse din metal, precum și cu realizarea de elemente decorative și suporturi metalice. Compania calculează costurile pentru fiecare produs, model sau sortiment, ținând cont de cheltuielile efective pentru întreaga producție realizată într-o anumită perioadă. Aceste costuri sunt calculate după finalizarea procesului de

producție, fără a se face comparație cu estimările anterioare ale costurilor.

Pentru a ilustra aplicarea metodei ABC (costing bazat pe activități) în cadrul S.C. Arta Metalului SRL, am ales să analizăm costul de prelucrare al unui suport decorativ. Acesta este considerat un produs finit, dar, în urma unei analize a diverselor produse din portofoliu, am identificat două tipuri de suporturi decorative: Suportul decorativ din fier forjat (B) și Suportul decorativ realizat din tablă debitată cu laser (A). Despre aceste produse sunt disponibile următoarele informații:

Tab.3.14 Costurile și cantitatea de produs fabricată

Elemente	U.M	A	B	Total
Cheltuieli directe	RON	2100	2700	4800
Cheltuieli indirecte de producție	RON	-	-	1300
Cheltuieli general-administrativ	RON	-	-	500
Cheltuieli de desfacere	RON	-	-	300
Cantitatea fabricată	BUC	200	200	400

Cheltuielile directe sunt corelate cu aceleași cantități de materiale și aceleași metode de prelucrare, însă se diferențiază prin timpul necesar pentru prelucrare, iar acest lucru influențează costul asociat fiecărei mașini unelte. Conform specificațiilor tehnice, pentru fabricarea unui panou de gard din fier forjat (B) sunt necesare 33 de minute, în timp ce pentru un panou din tablă debitată cu laser (A) se alocă doar 21 de minute.

Cheltuielile indirecte pentru producția de confecții metalice sunt calculate pornind de la cheltuielile directe. În plus, cheltuielile generale de administrare și cele legate de distribuție sunt repartizate pe baza costului total de producție.

Pentru stabilirea profitului, se intenționează ca acesta să reprezinte 20% din prețul de vânzare.

Activitățile sunt analizate și grupate în felul următor:

Tab. 3.15 Costul repartizat fiecărei activități

Activitatea	Cost RON	Indicatorul
Comenzi materii prime și materiale	80	Număr comenzi
Gestiunea stocurilor	300	Număr sorto-tipo-dimensiuni materii prime
Pregătirea și lansarea fabricației	300	Număr loturi
Producție	70	Ore funcționare utilaje
Administrație	40	Ore calculație cost
Desfacere	300	Număr de produse

Mai dispunem de următoarele informații:

Tab. 3.16 Indicatori privind numărul comenzilor

Inductor	A	B	Total
Număr comenzi	80	80	160
Număr sorto-tipo-dimensiuni materii prime	300	300	600
Număr loturi	300	300	600
Ore funcționare utilaje	70	93	163
Ore calculație cost	30	45	75
Număr de produse	200	200	400

Calculul costului complet comercial și stabilirea prețului de vânzare pentru cele două variante de prelucrare a panoului de gard, utilizând metoda de calcul al costului ABC, este realizat astfel :

1. Repartizarea costurilor activităților asupra produselor, pe baza inductorilor de cost:

Tab.3.16 Date aferente metodei ABC

Activitate	Cost	Inductori produsul A	Cheltuieli aferente produsului A	Indicatori produs B	Cheltuieli aferente produsului B
Comanda materii prime	680	100	290	100	290
Gestiunea stocurilor	200	200	100	200	100
Pregătirea și lansarea fabricației	600	100	177,6	100	222,4
Producție	920	70	320	93	600
Administrație	500	30	230,7	35	269,3
Desfacere	300	200	150	200	150
Total	2900		1268,3		1631,7

2. Se poate calcula astfel costul de producție:

Pentru produsul A:

- cheltuieli directe: 1.100 RON
- cheltuielile indirecte de producție: 1268,3 RON
- costul de producție: $2.100 + 1268,3$ RON = 3368,3 RON
- costul de producție unitar: $3368,3/200 = 16,84$ RON

Pentru produsul B:

- cheltuieli directe: 2.700 RON
- cheltuielile indirecte de producție: 1631,7 RON
- costul de producție: $2.700 + 1631,7 = 4261,7$ RON
- costul de producție unitar: $4261,7/200 = 21,65$ RON

3. Prețul de vânzare:

- pentru produsul A: $16,84 + 20\% = > A = 20,2$ RON
- pentru produsul B: $21,65 + 20\% = > B = 25,98$ RON

4. Rezultatul este:

$$(21,65 - 16,84) \times 200 + (25,98 - 20,2) \times 200 = \mathbf{1.360 \text{ RON}} - \text{Profit.}$$

3.2.4 Metoda tarif oră mașină (THM)

Introducerea acestei metode a fost determinată de progresele tehnologice înregistrate. Spre deosebire de metoda direct-costing, metoda THM a fost creată pentru a rezolva mai multe deficiențe, printre care:

- ✓ alocare mai eficientă a cheltuielilor indirecte în costul produselor, lucrărilor sau serviciilor;
- ✓ Monitorizarea utilizării eficiente a capacităților de producție;
- ✓ Direcționarea atenției personalului tehnic, economic și de conducere asupra zonelor de producție unde se află mașinile generatoare de cheltuieli, acestea devenind obiecte ale contabilității de gestiune;
- ✓ Asigurarea unei utilizări raționale a forței de muncă.

Esența metodei constă în faptul că, în procesul de calcul al costurilor, accentul este pus pe mașinile sau grupurile de mașini, cunoscute sub denumirea de centre de producție, care sunt locurile ce generează cheltuieli.

Aplicarea metodei T.H.M. presupune definirea a trei indicatori cheie de gestiune, și anume:

- a. Tariful (sau costul) oră-mașină (T.H.M);
- b. Timpul de lucru (t);
- c. Costul materialelor pe unitatea de produs (Chm).

a. *Calculul tarifului oră-mașină*

Tariful oră-mașină reprezintă totalul cheltuielilor necesare pentru funcționarea unei mașini, unui grup de mașini sau a unei linii tehnologice, excluzând cheltuielile pentru materiale primare și consumabile directe. Acesta include costurile pentru manoperă, cheltuielile comune de fabricație, precum și cheltuielile generale de administrație și distribuție.

b. *Timpul de lucru*

Acesta se referă la perioada în care mașina sau utilajul este folosit efectiv pentru procesul de prelucrare.

c. Calculul costului materialelor pe unitatea de produs

Pentru metoda T.H.M., costul materialelor pe unitatea de produs include următoarele componente:

- ❖ Cheltuielile de transformare;
- ❖ Cheltuielile pentru materii prime și materiale consumabile directe.

Pentru determinarea costului de prelucrare a materialelor la o mașină sau grup de mașini, se înmulțește THM-ul cu timpul de lucru al mașinii respective.

Costul complet de prelucrare pe mașini și locuri se determină prin adăugarea costului materialelor la costul de prelucrare matematic, aceasta se exprimă prin relația:

$$C_t = (THM \cdot t) + Ch_m$$

unde:

C_t - costul complet de prelucrare;
 THM – tarif ora – mașină;
 t- timp de lucru;
 Ch_m – costul materialelor.

iar,

$$THM = \frac{Ch}{t}$$

în care:

Ch - cheltuieli de prelucrare;
 t - timpul de prelucrare exprimat în ore.

În cadrul metodei THM, costul unitar se bazează pe următoarele elemente:

- Costurile de prelucrare atribuite produsului, lucrării sau serviciului;
- Costul materiilor prime și al materialelor directe.

Costurile de prelucrare, corelate cu timpul alocat prelucrării pe fiecare centru de producție, se calculează în felul următor:

$$C_t = \sum (t \cdot THM)$$

Costul materiei prime și al materialelor directe se calculează prin aplicarea procedurii de ponderare a cantităților cu prețurile. Astfel, costul pe unitatea de produs se determină folosind următoarea formulă:

$$C_t = \sum (t \cdot THM) + \frac{Ch_m}{Q}$$

în care:

- C_t - costul pe unitatea de produs;
- Ch_m - costul materiilor prime și materialelor;
- Q - cantitatea de produse fabricate.

3.2.4.1 Exemplu practic al metodei THM

Metoda THM se aplică în situația utilizării unui utilaj cu comandă numerică în 5 axe. Utilajul urmează să realizeze operații de: frezare, burghiere și alezare.

Aproximativ 80-85% din totalul prelucrărilor efectuate asupra unui reper tip placă sunt realizate pe acest utilaj.

Restul operațiunilor sunt legate de debitare, care reprezintă faza inițială a procesului tehnologic, iar pentru aceasta costurile sunt, de asemenea, calculate folosind metoda THM.

Astfel, aplicația practică va include următoarele etape:

1. Calculul costului de producție pentru faza de debitare;
2. Determinarea costului de producție al utilajului pe 5 axe;
3. Calcularea costului total de producție.

Etapa 1

Pentru această etapă se aplică Metoda THM, astfel:

A. THM debitare = THM cost indirect + THM cost direct

Costuri directe:

- Tariful mașinii=396 lei/oră
 - Timpul necesar debitării unei bucăți= 0,016 ore
- THM cost direct= (THM · t) = (396·0,016) = 6.336 lei/b

Costuri indirecte

- Energie=7 lei/oră;
- Costuri de personal= 5,5 lei/oră;
- Gaze pentru tăiere= 28 lei/oră

$$\text{THM cost indirect} = (\text{cost indirect}) / (\text{timp de prelucrare}) \\ = 40,5 / 0,016 = 2,531 \text{ lei/buc}$$

$$\text{THM Debitare} = \text{THM cost indirect} + \text{THM cost direct} \\ = 8,86 \text{ lei/buc ,}$$

B. Pierderile tehnologice se determină astfel:

- Materia primă utilizată pentru obținerea unei bucăți "placă" este= 6,25 kg
- Materia primă rezultată după debitare (placă brută) = 5 kg
- Pierdere tehnologică = a) - b) = 6,25 - 5 = 1,25 kg
 $1,25 \cdot 2,4^* \text{ lei/kg} = 3 \text{ lei}$

$$\text{Cost debitare} = A + B = 8,86 + 3 = 11,86 \text{ lei/buc}$$

Etapa 2

Timpul de lucru:

t1- pregătirea mașinii (inspectarea tehnică și verificarea sculelor) : t1= 9 min

t2- pregătirea piesei: t2= 16 min

t3- funcționarea (prelucrarea piesei prin operațiile de frezare, burghiere și alezare);

Timpul de prelucrare (funcționare) este format din totalitatea prelucrărilor efectuate de MUCN

$$T_{\text{prelucrare}} = t_{\text{frezare}} + t_{\text{găurire}} + t_{\text{alezare}} + t_{\text{tarodare}}$$

$$T_p = 18 \text{ min } 40 \text{ sec}$$

t4- oprirea : t4= 10 sec

t5- curățarea: t5=12 min

$$\text{Timpul de lucru} = t1 + t2 + t3 + t4 + t5$$

$$T_{\text{lucru}} = 9 \text{ min} + 16 \text{ min} + 18 \text{ min } 40 \text{ sec} + 10 \text{ sec} + 12 \text{ min} = 55 \text{ min } 50 \text{ sec}$$

$$\mathbf{T_{\text{lucru}} = 0,93 \text{ ore}}$$

- Calculul costului salarial:

Salariul unui operator CNC este de 5200 lei /luna ceea ce face ca într-o zi să câștige 260 de lei, iar pe ora 32,5 lei

b. Cheltuielile materiale:

Cantitatea de material pe unitate de produs este de 5,09 kg, prețul unui kilogram de OL37.2 este de 2,4 lei din asta reiese cheltuielile cu materialul ca fiind în valoare de 12, 21 lei

Tariful pe ora de prelucrare la mașina respectivă este de 550 lei.

Timul maxim posibil disponibil număr de ore/ an este: $(365-105) \times 8 \text{ ore/schimb} = 2080 \text{ ore/an}$

c. Costurile indirecte (de regie):

Tab. 3.17 Tabel cu costurile de regie

Întreținerea și reparațiile mașinii	15 000 lei/an
Amortizarea mașinii	20 000 lei/an
Combustibil, energie și apă în scopurile tehnologice	12 000 lei/an
Materiale tehnologice	10 000 lei/an
Uzura aparatelor de măsură și control	3 000 lei/an
Salariile personalului tehnic, economic și administrativ	35 000 lei/an
Total	95 000 lei/an

$\text{THM cost indirect} = (\text{cost indirect}) / (\text{timp de prelucrare})$
 $= 95\,000 / 2080 = 45,67 \text{ lei/ora}$

$\text{THM cost direct} = (\text{THM} \cdot t) + Ch_m = (550 \cdot 0,93) + 12,21 = 523,71 \text{ lei/buc}$

$\text{THM}_{\text{total}} = \text{THM}_{\text{cost indirect}} + \text{THM}_{\text{cost direct}} = \mathbf{569,38 \text{ lei/buc}}$

În raport de cele mai sus precizate, rezultă că, pentru această etapă, a determinării costului de producție în faza tehnologică de utilizare a centrului cu comandă numerică în 5 axe, costul rezultat este de 569,38 lei / buc.

Etapa 3

Adunarea valorii rezultate a celor 2 etape:

EI + EI = THM total cost
11,86 + 569,38 = 581,24 lei/buc

3.2.5 Metoda pe comenzi

Această metodă este utilizată în activitățile de producție industrială sau de serie, acolo unde produsul final rezultă din procesul de îmbinare mecanică a unor componente separate (cum ar fi în construcția de mașini, producția de echipamente electrice și electrocasnice, profiluri industriale etc.).

Caracteristicile metodei de calculație pe comenzi sunt următoarele:

1. Metoda bazată pe comenzi se folosește în unitățile industriale care au următoarele caracteristici:

- a. producție individuală sau în serie (nu producție de masă);
- b. la finalul perioadei de gestiune, există de obicei produse neterminate și semifabricate cu valori variabile;
- c. gestiunea contabilă se poate organiza pe baza comenzilor;
- d. au o gamă variată de produse.

2. Scopul calculării costurilor este comanda. Comanda reprezintă un lot de produse, servicii sau lucrări, fiecare având caracteristici prestabilite.

3. Costurile directe sunt colectate și costurile indirecte sunt repartizate în funcție de comenzile efectuate.

4. Costul unitar se calculează la finalizarea comenzii, folosind formula: suma totală a cheltuielilor / cantitatea totală de produse obținute.

5. Un produs de același tip poate avea costuri unitare diferite, în funcție de comanda în care a fost fabricat, chiar dacă a fost finalizat sau început în aceeași perioadă de gestiune.

6. Nu se poate utiliza simultan cu alte metode, iar toată producția realizată trebuie să fie înregistrată pe o comandă.

7. Metoda pe comenzi facilitează controlul financiar preventiv (CFP) la momentul lansării comenzilor și controlul financiar intern (CFI).

8. Această metodă ajută la identificarea modalităților de reducere a costurilor, prin compararea costurilor unitare ale aceluiași produs din comenzi diferite.

9. Este utilizată de obicei în următoarele industrii: – industria constructoare de mașini – industria electrotehnică – reparațiile de mașini și utilaje (activități specializate) – industria pieselor de schimb – industria mobilei – alte sectoare care produc bunuri cu durată lungă de utilizare.

Metoda de calculație a costului pe comenzi oferă o perspectivă completă asupra profitabilității afacerii și asupra costurilor reale implicate în vânzarea și livrarea unei comenzi. Folosirea metodei pe comenzi ca indicator principal ajută afacerea să își îmbunătățească operațiunile, să crească profitabilitatea și să se ia decizii fundamentate pe date pentru a sprijini expansiunea. Iată câteva dintre principalele avantaje:

✓ **Identificarea oportunităților de reducere a costurilor**

Urmărind metoda pe comenzi, putem descoperi domeniile unde putem reduce sau eficientiza cheltuielile, ceea ce duce la o creștere a profitabilității.

✓ **Sprijină deciziile bazate pe date**

Prin utilizarea metodei pe comenzi ca principal indicator, se pot lua decizii fundamentate privind prețurile, marketingul și strategiile operaționale.

✓ **Compară profitabilitatea între canale**

Analizând cu sprijinul metodei pe comenzi pe diferite canale de marketing sau vânzări, putem identifica cele mai profitabile opțiuni. De exemplu, unele canale pot implica costuri mai mari de achiziție, iar altele pot avea o rată mai mare de returnări.

✓ **Promovează eficiența și productivitatea**

O înțelegere clară a metodei pe comenzi ne permite să ne concentrăm pe îmbunătățirea proceselor și a productivității, ceea ce conduce la costuri reduse și profituri mai mari.

✓ **Ajută la bugetare și prognoză**

Metoda pe comenzi ne permite să estimăm mai precis costurile și veniturile viitoare, ajutându-ne să creăm bugete și prognoze mai precise.

✓ **Crește valoarea pe termen lung a clientului**

Monitorizând prin metoda pe comenzi, putem identifica oportunități de a crește valoarea medie a comenzii prin programe de fidelizare, vânzări suplimentare sau vânzări încrucișate. Astfel, prin focusarea pe

satisfacția clientului, vom stimula comenzi repetate și recomandări, îmbunătățind retenția și valoarea clientului pe termen lung.

✓ **Optimizarea lanțului de aprovizionare**

Metoda pe comenzi ajută la identificarea ineficiențelor din lanțul de aprovizionare care afectează profitabilitatea, oferind oportunitatea de a optimiza logistica și managementul stocurilor.

Etapele fluxului informațional în cadrul metodei pe comenzi sunt următoarele:

Etapa I: Faza preliminară a emiterii unei comenzi

Pasul 1: Se semnează un contract sau se primește o comandă externă. Comanda internă provenită de la clienți diferă de cea internă pentru calculul costurilor.

Pasul 2: Departamentul comercial întocmește un referat, care este aprobat de conducere pentru a oferi produse noi.

Pasul 3: Un alt referat, provenit de la un compartiment intern, este aprobat de conducerea unității pentru nevoi interne.

Regula generală este că toate comenzile venite de la clienți ajung la conducerea unității. Dacă cerințele comenzii pot fi îndeplinite, aceasta este aprobată; altfel, este refuzată. Comanda aprobată de conducere ajunge la departamentul comercial și la cel responsabil cu programarea, lansarea și urmărirea producției.

Etapa II: Crearea comenzii de către departamentul de Programare și Urmărire a Produsului

Comanda primește un cod intern care permite:

- ✓ Identificarea produselor lansate.
- ✓ Stabilirea perioadei de lansare.

Determinarea tipului de comandă, care poate fi:

- ✓ pentru consum intern,
- ✓ pentru vânzare către terți (producție marfă), cu subcategorii precum:
 - ✓ cu livrare garantată,
 - ✓ pentru ofertare.

Etapa III: Aprobare și vizare a comenzii de către departamentele implicate

- ✓ Departamentul comercial verifică dacă cantitatea din comandă corespunde cu cea din referat.
- ✓ Departamentul buget stabilește costul programat (antecalculat).
- ✓ Departamentul de contabilitate efectuează controlul financiar preventiv (CFP). Dacă nu există un departament de buget, stabilirea costului programat va fi realizată de contabilitate. Contabilitatea verifică:
 - ✓ Existența altor comenzi nefinalizate cu aceleași produse.
 - ✓ Disponibilitatea produselor similare pe stoc.
 - ✓ Corectitudinea termenului de finalizare conform ciclului de fabricație normal.

Etapa IV: Lansarea comenzii

Comanda este comunicată subunităților printr-un ordin de serviciu, conform fluxului cronologic al producției. Pe documentele tehnico-economice ale componentelor produsului final (repere, subansamble, ansamble) se înscrie numărul comenzii. Documentele pentru lansarea în producție se întocmesc doar după ce problemele legate de pregătirea tehnologică sunt rezolvate. „Comenzile interne” ajută la determinarea volumului de activitate programat pentru o anumită perioadă. Dispoziția de lucru este întocmită la nivelul subunității, cuprinzând numărul de bucăți, denumirea operațiilor, categoria acestora, timpul normat și totalul orelor necesare, precum și valoarea acestora.

Etapa V: Executarea comenzii

Pe durata execuției comenzii, se colectează costurile pe baza documentelor primite la contabilitate. Personalul operativ trebuie să specifice comanda pe toate documentele care implică consum de resurse. Este interzisă efectuarea de cheltuieli directe fără indicarea comenzii sau mutarea cheltuielilor directe în categoria cheltuielilor indirecte, deoarece acest lucru distorsionează indicatorii financiari. Repartizarea cheltuielilor indirecte se face lunar pe baza procedurilor stabilite.

Etapa VI: Închiderea comenzii

Închiderea comenzii se poate face:

- a. prin finalizarea produselor (întreg lotul sau parțial) pe baza documentului „nota de predare”.
- b. prin decizia conducerii pentru suspendarea comenzii și transferul cheltuielilor pe o altă comandă sau închiderea acesteia. Motivele pot include rezilierea contractului, depășirea termenului de livrare sau falimentul clientului.
- c. prin constatarea rebutării parțiale sau totale a producției.

În cazurile de la b și c, se stabilește cine va suporta costurile asociate. Responsabilul din departamentul postcalcul va întocmi un raport pentru conducere, iar în baza acestuia se va lua o decizie privind imputarea costurilor.

Etapa VII (opțională): Suplimentarea comenzii

Această etapă are loc doar dacă este necesar să se adauge o cantitate suplimentară de produse la o comandă deja lansată, imediat după emiterea comenzii.

Etapa VIII: Analiza rezultatelor financiar-contabile ale comenzii:

- ✓ Calculul costului unitar efectiv.
- ✓ Compararea costului unitar efectiv cu cel programat.
- ✓ Calcularea rentabilității per unitate de produs pentru comandă și compararea acestora.
- ✓ Compararea rentabilității și costurilor pentru produse similare din comenzi diferite.
- ✓ Identificarea cauzelor pentru:
 - ✓ depășirea costului programat de costul efectiv,
 - ✓ depășirea prețului unitar de costul efectiv (care este o pierdere netă),
 - ✓ nerealizarea rentabilității programate,
 - ✓ diferențele de rentabilitate între comenzi, inclusiv pentru produse similare.
- ✓ Estimarea tendințelor viitoare și fundamentarea politicii economice sau comerciale în funcție de condițiile interne și externe.
- ✓ Propunerea de măsuri pentru remedierea deficiențelor observate (activități disciplinare).

Etapa IX: Analiza periodică a comenzilor

Cel puțin o dată pe lună, înainte de data de 10 a lunii următoare, se face analiza comenzilor deschise.

Metoda bazată pe comenzi urmează pașii caracteristici metodelor de tip absorbant, având în vedere următoarele aspecte:

1. nivelul și evoluția producției aflate în desfășurare;
2. natura comenzii, care variază în funcție de modul în care este organizată producția;
3. monitorizarea și înregistrarea costurilor aferente fiecărei comenzi prin utilizarea conturilor de gestiune din Clasa 9.

Etapele de lucru sunt următoarele:

1. realizarea calculelor pentru determinarea costului operațiilor de prelucrare și finisare a semifabricatelor, subansamblelor sau pieselor componente ale produsului;
2. calcularea costului produsului final, incluzând cheltuielile corespunzătoare fiecărei operațiuni (prelucrare, finisare, asamblare etc.).

$$Cu_s = M + \frac{(\sum Ch_d + \sum Ch_i)}{Q}$$

$$Cu_{pf} = Cu_1 + Cu_2 + Cu_3 + \dots + Cu_n$$

unde:

M - valoarea materiilor prime consumate

Cu_s - costul unitar al semifabricatului (fazei de lucrări),

Ch_d - cheltuiala directă aferentă semifabricatului (fazei de lucru),

Ch_i - cheltuiala indirectă aferentă semifabricatului (fazei de lucru).

3.2.5.1 Exemplu practic al metodei pe comenzi

În luna mai 202n, compania SC Mașini Unelte SA începe producția a două comenzi, ambele fiind finalizate până la sfârșitul aceleiași luni, fără a exista producție neterminată sau în curs de execuție.

Comanda 1 vizează fabricarea a 5 unități de mașini de găurit, iar Comanda 2 include 2 unități de mașini de frezat. Prețurile de vânzare pentru aceste produse au fost stabilite în urma discuțiilor cu clienții și sunt de 26.000 lei per mașină de găurit și 200.000 lei per mașină de frezat.

Calculul costului unitar (k unitar) pentru fiecare dintre cele două produse, detaliat pe elementele de cost, este prezentat în tabelul următor:

Tab. 3.18 Costul unitar pe elemente de cost

Elemente de cost	Mașina de găurit	Mașină de frezat
	unitar	unitar
Materii prime și materiale	6.851	87.138
Manoperă	4.268	35.524
Contribuții la manoperă	1.636	13.621
Prestări servicii de către terți	70	470
Amortisment	248	2.906
Energie	646	7.615
Alte cheltuieli	1281	15.083
TOTAL k unitar	15.000	162.357

Fabricarea celor două comenzi (5 mașini de găurit și 2 mașini frezat) comportă următoarele cheltuieli:

Tab. 3.19. Cheltuielile aferente celor două comenzi

	Tipul cheltuielii	Valoare, din care:	Comanda 1	Comanda 2
Directe	Materii prime și materiale directe	217.000	42.000	175.000
	Manoperă directă	31.500	8.500	23.000
	Contribuții la manopera directă	13.058	3.524	9.534
	Prestări servicii de către terți	1.460	460	1.000
Indirecte Secție	Manoperă indirectă secție	45.360	De repartizat	
	Contribuții manoperă indirectă secției	18.803	De repartizat	
	Materii prime și materiale indirecte secției	10.690	De repartizat	
	Amortismente secție	7.730	De repartizat	
	Energie secție	20.210	De repartizat	
	Alte cheltuieli ale secției	11.150	De repartizat	
Indirecte întreprinderii	Manoperă indirectă întreprindere	25.520	De repartizat	
	Contribuții manoperă indirectă întreprindere	7.400	De repartizat	
	Alte cheltuieli ale întreprinderii	28.860	De repartizat	

Se cere:

- Alocarea cheltuielilor indirecte ale secției și ale întreprinderii pentru fiecare comandă în parte;
- Calcularea costului total complet pentru fiecare comandă;
- Determinarea costului unitar complet pentru fiecare comandă;
- Crearea fișei sintetice post-calcu pentru cele două comenzi.

Pentru a stabili costul complet total al celor două comenzi, se vor aduna mai întâi cheltuielile directe aferente fiecărei comenzi, precum și cheltuielile indirecte ale secției și ale întreprinderii. După aceea, cheltuielile indirecte vor fi distribuite pe fiecare comandă în parte, prin adăugiri. În paralel, vor fi înregistrate operațiunile în contabilitatea de gestiune.

- 901 - Decontări privind cheltuielile;
- 902 - Decontări privind producția;
- 921 - Cheltuielile activității de bază, directe (921-1,921-2);
- 923 - Cheltuieli indirecte ale secției;
- 924 - Cheltuieli generale de producție, indirecte ale întreprinderii;
- 931 - Costul producției obținute.

Tab. 3.20 Înregistrarea cheltuielilor

1	Înregistrarea cheltuielilor cu materii prime și materialele directe	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 901			217.000
	921-1	42.000		
	921-2		175.000	
2	Înregistrarea cheltuielilor cu manopera directă			
	% = 901			31.500
	921-1	8.500		
	921-2		23.000	
3	Înregistrarea cheltuielilor cu contribuțiile la manopera directă			
	% = 901			13.058
	921-1	3.524		
	921-2		9.534	

A. Total salarii directe (2+3): 12.024 32.534 44.558

Tab. 3.21. Înregistrarea cheltuielilor cu terți

4	Înregistrarea prestărilor de servicii executate de terți	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 901			1.460
	921-1	460		
	921-2		1.000	

B. Total cheltuieli directe (1+4+A): 54.484 208.534 263.018

Tab. 3.22 Înregistrarea cheltuielilor indirecte

5	Înregistrarea manoperei indirecte pe secție	
	923 = 901	45.360
6	Înregistrarea contribuțiilor pentru manoperă la nivelul secției	
	923 = 901	18.803
7	Înregistrarea materialelor indirecte pe secție	
	923 = 901	10.690
8	Înregistrarea amortizării la nivelul secției	
	923 = 901	7.730
9	Înregistrarea energiei la nivelul secției	
	923 = 901	20.210
10	Înregistrarea altor cheltuieli la nivelul secției	
	923 = 901	11.150
11	Înregistrarea manoperei indirecte pe întreprindere	
	924 = 901	25.520
12	Înregistrarea contribuțiilor pentru manoperă la nivelul întreprinderii	
	924 = 901	7.400
13	Înregistrarea altor cheltuieli la nivelul întreprinderii	
	924 = 901	28.860

Repartizarea manoperei indirecte pe secție

Baza de repartizare: manopera directă – 31.500 lei

Cheltuieli de repartizat: 45.360 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 45.360 \cdot 100 / 31.500 = 144\%$

K - se aplică asupra manoperele directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 8.500 lei * 144% = 12.240 lei

Comanda 2: 23.000 lei * 144% = 33.120 lei

Tab. 3.23 Repartizarea manoperei indirecte

14	Includerea în costul comenzilor a manoperei indirecte ale secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			45.360
	921-1	12.240		
	921-2		33.120	

Repartizarea contribuțiilor pentru manoperă la nivelul secției

Baza de repartizare: manopera indirectă la nivelul secției – 45.360 lei

Cheltuieli de repartizat: 18.803 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 18.803 \cdot 100 / 45.360 = 41,45\%$

K - se aplică asupra manoperelor indirecte ale secției aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 12.240 lei * 41,45% = 5.074 lei

Comanda 2: 33.120 lei * 41,45% = 13.729 lei

Tab. 3.24 Repartizarea contribuțiilor pentru manoperă

15	Includerea în costul comenzilor a contribuțiilor pentru manopera la nivelul secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			18.803
	921-1	5.074		
	921-2		13.729	

Repartizarea materiale indirecte pe secție

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe + Manoperă indirectă secție + Contribuții pentru manopera indirectă secției = 263.018 + 45.360 + 18.803 = 327.181 lei

Cheltuieli de repartizat: 10.690 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 10.690 \cdot 100 / 327.181 = 3,27\%$

K - se aplică asupra bazei de repartizare aferente fiecărei comenzi

Comanda 1-baza de repartizare: 54.484+12.240 + 5.074 = 71.798 lei

Comanda 1: 71.798 lei * 3,27% = 2.346 lei

Comanda 2-baza de repartizare: 208.534+33.120 + 13.729= 255.383 lei

Comanda 2: 255.383 lei * 3,27% = 8.344 lei

Tab. 3.25 Repartizarea materialelor indirecte pe secție

16	Includerea în costul comenzilor a materialelor indirecte ale secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			10.690
	921-1	2.346		
	921-2		8.344	

Repartizarea amortismentelor aferente secției

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe - 263.018 lei

Cheltuieli de repartizat: 7.730 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 7.730 \cdot 100 / 263.018 = 2,94\%$

K - se aplică asupra total cheltuieli directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 54.484 lei * 2,94% = 1.60 lei

Comanda 2: 208.534 lei * 2,94% = 6.129 lei

Tab. 3.26 Repartizarea amortismentelor pe secție

17	Includerea în costul comenzilor a amortismentului aferent secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			7.730
	921-1	1.60		
	921-2		6.129	

Repartizarea consumului de energie aferent secției

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe - 263.018 lei

Cheltuieli de repartizat: 20.120 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 20.120 \cdot 100 / 263.018 = 7,65\%$

K - se aplică asupra total cheltuieli directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 54.484 lei * 7,68% = 4.167 lei

Comanda 2: 208.534 lei * 7,68% = 15.953 lei

Tab. 3.27 Repartizarea consumului de energie pe secție

18	Includerea în costul comenzilor a consumului de energie aferent secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			20.120
	921-1	4.167		
	921-2		15.953	

Repartizarea altor cheltuieli aferente secției

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe - 263.018 lei

Cheltuieli de repartizat: 11.150 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 11.150 \cdot 100 / 263.018 = 4,24\%$

K - se aplică asupra total cheltuieli directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 54.484 lei * 4,24% = 2.310 lei

Comanda 2: 208.534 lei * 4,24% = 8.840 lei

Tab. 3.28 Repartizarea altor cheltuieli pe secție

19	Includerea în costul comenzilor a altor cheltuieli aferente secției	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 923			11.150
	921-1	2.310		
	921-2		8.840	

C. Total cheltuieli secție (14+...+19): 27.756 86.181 113.937

Repartizarea manoperei indirecte pe întreprindere

Baza de repartizare: Manopera directă - 31.500 lei

Cheltuieli de repartizat: 25.520 lei

Coefficient de suplimentare: $K = 25.520 \cdot 100 / 31.500 = 81,02\%$

K - se aplică asupra manoperei directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 8.500 lei * 81,02% = 6.886 lei

Comanda 2: 23.000 lei * 81,02% = 18.634 lei

Tab. 3.29 Repartizarea manoperei indirecte pe întreprindere

20	Includerea în costul comenzilor a manoperei indirecte pe întreprindere	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 924			25.520
	921-1	6.886		
	921-2		18.634	

Repartizarea contribuțiilor aferente manoperele indirecte pe întreprindere

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe - 25.520 lei

Cheltuieli de repartizat: 7.400 lei

Coefficient de suplimentare: $K = 7.400 \cdot 100 / 25.520 = 29,00\%$

K - se aplică asupra manoperei indirecte ale întreprinderii aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: 6.886 lei · 29% = 1.997 lei

Comanda 2: 18.634 lei · 29% = 5.403 lei

Tab. 3.30 Repartizarea contribuțiilor aferente manoperei indirecte pe întreprindere

21	Includerea în costul comenzilor a contribuțiilor aferente manoperei indirecte pe întreprindere	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 924			7.400
	921-1	1.997		
	921-2		5.403	

Repartizarea altor cheltuieli aferente întreprinderii

Baza de repartizare: Total cheltuieli directe - 263.018 lei

Cheltuieli de repartizat: 28.860 lei

Coeficient de suplimentare: $K = 28.860 \cdot 100 / 263.018 = 10,97\%$

K - se aplică asupra total cheltuieli directe aferente fiecărei comenzi

Comanda 1: $54.484 \text{ lei} \cdot 10,97\% = 5.978 \text{ lei}$

Comanda 2: $208.534 \text{ lei} \cdot 10,97\% = 22.882 \text{ lei}$

Tab. 3.31 Repartizarea altor cheltuieli aferente întreprinderii

22	Includerea în costul comenzilor a altor cheltuieli aferent întreprinderii	Comanda 1	Comanda 2	Total
	% = 924			28.860
	921-1	5.978		
	921-2		22.882	

D. Total chelt. întrepr. (20+21+22): 14.862 46.919 61.781

Cost global complet (A+B+C+D): 97.101 341.634 438.735

Cunoscând costul global complet pe cele două comenzi și numărul de produse realizate în cadrul fiecărei comenzi, putem determina costul complet unitar, astfel:

Tab. 3.32 Costul complet unitar

Comanda	Cost complet global	Nr. bucăți produse	Cost complet unitar	Preț de vânzare
1	2	3=1/2	4	5=4-3
	lei	buc.	lei/buc.	lei
1	97.101	5	19.420	26.000
2	341.634	2	170.817	200.000

Având în vedere prețurile de vânzare negociate cu clienții, se constată diferențe favorabile întreprinderii de 6.580 lei pentru o bucată de mașină de găurit și 29.183 lei pentru o bucată de mașină de frezat.

Diferența favorabilă totală este de 91.266 lei (6.580 lei/buc · 5 buc. + 29.183 lei/buc · 2 buc.).

Tab. 3.33 Înregistrarea și decontarea cheltuielilor producției

23	Înregistrarea producției finite obținute	
	931 = 902	438.735
	931-1 = 902-1 931-2 = 902-2	97.101 341.634
24	Decontarea cheltuielilor aferente producției finite obținute	
	902 = 921	438.735
	902-1 = 921-1 902-2 = 921-2	97.101 341.634
25	Decontarea producției finite obținute	
	901 = 931	438.735
	901-1 = 931-1 901-2 = 931-2	97.101 341.634

Tab. 3.34 Centralizarea cheltuielilor directe

Chelt. directe	921-1 Chelt. activității de bază		921-2 Chelt. activității de bază		
	ct. 901		Ct.902-1		Ct. 902-2
Materii prime directe	ct. 901	42.000	Ct.902-1	175.000	Ct. 902-2
Manoperă directă	ct. 901	8.500	97.101	23.000	341.634
Contribuții directe	ct. 901	3.524		9.534	
Prestări servicii terți	ct. 901	460		1.000	
Manoperă indirecte secție	ct. 901	12.240		33.120	
Contribuții indirecte secție	ct. 901	6.074		13.729	
Materiale indirecte secție	ct. 901	2.346		8.343	
Amortizare secție	ct. 901	1.602		6.131	
Energie secție	ct. 901	4.184		16.015	
Alte cheltuieli secție	ct. 901	2.310		8.842	
Manoperă întreprindere	ct. 901	6.886		18.634	
Contribuții întreprindere	ct. 901	1.997		5.404	
Alte cheltuieli întreprindere	ct. 901	5.978		22.882	
TOTAL cheltuieli directe		97.101	97.101	341.634	341.634

Tab. 3.35 Centralizarea cheltuielilor indirecte ale secției

923 Cheltuieli indirecte de producție			(indirecte ale secției)	
Manoperă indirectă secție	ct. 901	45.360	45.360	ct.921-1; 921-2
Contribuția. manoperă indirectă secție	ct. 901	18.803	18.803	ct.921-1; 921-2
Materiale indirecte secție	ct. 901	10.690	10.690	ct.921-1; 921-2
Amortisment secție	ct. 901	7.730	7.730	ct.921-1; 921-2
Energie secție	ct. 901	20.210	20.210	ct.921-1; 921-2
Alte cheltuieli ale secției	ct. 901	11.150	11.150	ct.921-1; 921-2
TOTAL indirecte secție		113.943	113.943	

Tab. 3.36 Centralizarea cheltuielilor indirecte ale întreprinderii

924 Cheltuieli indirecte de producție			(indirecte ale întreprinderii)	
Manoperă indirectă întreprindere	ct. 901	25.520	25.520	ct.921-1; 921-2
Contribuția. manoperă indirectă întreprindere	ct. 901	7.400	7.400	ct.921-1; 921-2
Alte cheltuieli ale întreprinderii	ct. 901	28.860	28.860	ct.921-1; 921-2
TOTAL indirecte secție		61.780	61.780	

Tab. 3.37 Decontări privind cheltuielile

901 Decontări privind cheltuielile		
ct. 931	438.735	
Materii prime directe	217.000	ct.921-1; 921-2
Manoperă directă	31.500	ct.921-1; 921-2
Contribuții directe	13.058	ct.921-1; 921-2
Prestări servicii terți	460	ct.921-1; 921-2
Manoperă indirecte secție	45.360	ct.921-1; 921-2
Contribuții manoperă indirectă secție	18.803	ct.921-1; 921-2
Materiale indirecte secție	10.690	ct.921-1; 921-2
Amortisment secție	7.730	ct.921-1; 921-2
Energie secție	20.210	ct.921-1; 921-2
Alte cheltuieli ale secției	11.150	ct.921-1; 921-2
Manoperă indirectă întreprindere	25.520	ct.921-1; 921-2
Contribuții manoperă indirectă întreprindere	7.400	ct.921-1; 921-2
Alte cheltuieli ale întreprinderii	28.860	ct.921-1; 921-2
TOTAL	438.735	438.735

Tab. 3.38 Decontări privind producția

902 Decontări privind producția		
ct. 931-1; 931-2	438.735	438.735 ct.921-1; 921-2
TOTAL	438.735	438.735

Tab. 3.39 Costul producției obținute

931 Costul producției obținute		
ct. 902-1; 932-2	438.735	438.735 ct.901-1; 901-2
TOTAL	438.735	438.735

Tab. 3.40 Rezultatul obținut

Comanda	Costul de execuție
Comanda 1 – Mașina de găurit	97.101 lei
Comanda 2 – Mașina de Frezat	341.634 lei
Costul global	438.735 lei

3.2.6 Metoda pe faze

Metoda de calcul al costului pe faze este o tehnică utilizată în managementul producției și al proiectelor, care ajută la monitorizarea și gestionarea costurilor pe măsură ce un proiect sau un proces de producție avansează. Această metodă permite o analiză detaliată a cheltuielilor, facilitând identificarea surselor de costuri și aplicarea de măsuri corective atunci când este necesar.

În special, metoda este folosită în industriile care practică producția de masă, unde procesul de fabricație se desfășoară în mai multe etape tehnologice pentru obținerea produsului final. Calculul costurilor se face pe baza produselor și fazelor prin care acestea trec în procesul de producție. Cheltuielile sunt înregistrate în conturi separate pentru fiecare fază de producție, iar la sfârșitul perioadei de gestiune, prin acumularea costurilor în ultima fază, se obține costul total al produsului finit. Astfel, costul final al produsului este format din costurile cu materiile prime și costurile de prelucrare specifice fiecărei faze.

Un exemplu de aplicare a acestei metode ar putea fi în industria textilă, unde procesul de producție include mai multe etape:

- Faza de pregătire a fibrelor: Spălarea, cardarea și filarea materialelor (lână, bumbac, fibre sintetice).
- Faza de țesut sau tricotat: Transformarea firelor în țesături sau tricotaje.
- Faza de vopsire și finisare: Vopsirea țesăturilor și aplicarea tratamentelor speciale pentru îmbunătățirea aspectului și durabilității.
- Faza de tăiere și confecționare: Tăierea și coaserea țesăturilor pentru a crea produse finite, cum ar fi hainele.
- Faza de ambalare și expediere: Împachetarea produselor finite și livrarea acestora către clienți sau distribuitori.

Metoda de calcul pe faze poate fi aplicată în două moduri:

A. *Varianta cu semifabricate*: Se calculează costurile pentru fiecare semifabricat obținut la sfârșitul fiecărei faze.

B. *Varianta fără semifabricate*: Costurile se acumulează direct pe produsul finit, fără a distinge fazele intermediare.

A. Varianta cu semifabricate:

1. Această variantă se aplică atunci când, în cadrul fiecărei etape de producție, se obține un semifabricat care fie este depozitat pentru a fi prelucrat ulterior în cadrul aceleași unități, fie este vândut către terți.

2. În această variantă, calculul costului se face separat pentru fiecare fază de producție. Costul acumulat în faza anterioară este transferat la următoarea fază, iar în final se obține costul unitar al produsului finit, care reprezintă costul ultimei faze de producție. Astfel, la costul acumulat din faza precedentă se adaugă costul propriu-zis al fazei respective.

$$Cp_{fn} = Cn_{sfn-1} + (CD + CI)_{fn}$$

unde:

Cn_{sfn-1} = cost unitar al semifabricatului din faza fn-1

CD = cheltuieli directe

CI = cheltuieli indirecte

B. Varianta fără semifabricate:

1. În această variantă, costul produsului final este calculat prin adăugarea costurilor de prelucrare la cheltuielile cu materiile prime utilizate în fiecare fază a procesului de producție.

2. Costul semifabricatelor nu este transferat de la o fază la alta, ceea ce înseamnă că nu se face o acumulare de costuri între fazele de producție.

3. Produsele rezultate în fiecare fază sunt considerate a fi „producție neterminată” și sunt transferate direct de la o fază la alta, fără a fi stocate pe termen scurt sau lung.

În această abordare, termenul „semifabricat” poate fi extins pentru a include „rezultate intermediare”, ceea ce influențează modul în care se aplică metoda de calcul al costului pe faze.

$$Cp_{fn} = \sum (CD + CI)_{fn}$$

Etapele de desfășurare a lucrărilor de calcul al costului, în cadrul metodei absorbante pe faze, sunt similare celor folosite în alte metode absorbante și includ următoarele etape:

1. Colectarea cheltuielilor directe pe faze și a cheltuielilor indirecte pe centre de cost (de exemplu, secții sau întreaga întreprindere).
2. Repartizarea cheltuielilor indirecte care au fost colectate pe centre de cost (secții, departamente) asupra fiecărei faze de producție, pentru a aloca corect costurile indirecte între diferitele etape ale procesului de fabricație.
3. Evaluarea producției în curs de execuție, adică estimarea valorii producției aflate în proces la momentul respectiv, care nu a fost finalizată încă.
4. Calculul costului unitar efectiv al semifabricatelor și produselor finite, prin adunarea cheltuielilor directe și indirecte pentru fiecare fază de producție, rezultând astfel costul final al produsului obținut.

Limitările metodei de calcul al costului pe faze

I. Definirea fazelor de producție

Stabilirea fazelor de fabricație se face conform unor principii clare, dintre care cele mai importante sunt:

1. Numărul optim de faze

Este important să se stabilească un număr adecvat de faze de calcul. Un număr prea mic nu va oferi informații suficient de precise pentru contabilitate, în timp ce un număr prea mare va crește costurile contabile și poate duce la o raportare incompletă sau inexactă a datelor.

2. Rolul sistemului informatic

Sistemul informatic utilizat trebuie să fie capabil să diferențieze eficient costurile între fazele de producție, deoarece acest lucru va influența numărul și structura fazelor de calcul.

3. Corelarea între fazele de calcul și fazele tehnologice

Există două opțiuni legate de relația dintre fazele tehnologice și cele de calcul:

- Faze de calcul identice cu fazele tehnologice.
- Faze de calcul mai puține decât fazele tehnologice. În acest caz, mai multe faze tehnologice pot fi combinate într-o singură fază de calcul dacă diferențierea costurilor între ele nu este considerată eficientă. De asemenea, în anumite cazuri contabile speciale, numărul fazelor de

calcul poate depăși numărul fazelor tehnologice.

4. Faze de calcul în cadrul fazelor tehnologice

Se vor stabili faze de calcul suplimentare în cadrul unor faze tehnologice în următoarele situații:

- Când în cadrul unei faze tehnologice se obține un semifabricat care urmează să fie procesat ulterior sau un produs finit.
- Când într-o unitate de producție sau într-o secțiune specifică se obțin semifabricate sau produse ce diferă semnificativ de altele din punct de vedere al destinației, calității sau altor caracteristici.

5. Măsurarea producției în fiecare fază

Este esențial ca producția obținută într-o fază de calcul să poată fi măsurată sau estimată pentru a permite o evaluare corectă a costurilor.

II. Determinarea costurilor pe faze și distribuirea acestora

Calcularea costurilor semifabricatelor și alocarea acestora pe produsele finale se bazează pe principii și metode clar definite:

1. Produse simultane sau cuplate

Dacă din procesul de producție rezultă mai multe produse simultane sau cuplate, manopera va fi considerată cost indirect.

2. Corespondența între fazele de calcul și subunitățile organizatorice

Dacă faza de calcul coincide cu o unitate sau secțiune a producției, costurile indirecte de producție vor fi alocate direct pe semifabricatul obținut de acea unitate sau secțiune, dacă aceasta produce un semifabricat.

3. Colectarea costurilor indirecte

Costurile indirecte de producție și costurile generale de administrare sunt colectate în conturile corespunzătoare (contul 923 pentru cheltuieli indirecte de producție și contul 924 pentru cheltuieli generale de administrare). Aceste costuri sunt colectate, indiferent de cum sunt identificate sau de domeniul lor de aplicare.

4. Colectarea costurilor administrative generale

Costurile generale de administrare sunt adunate pe entități patrimoniale, în funcție de natura acestora, ceea ce influențează structura conturilor analitice utilizate.

5. Desfășurarea contului 923

Contul 923, care se referă la cheltuielile indirecte de producție, este

detaliat în conturi analitice pe subunități organizatorice, faze de calcul și tipuri de costuri.

Metoda de calcul al costului pe faze se bazează pe principiul costului integral și presupune evaluarea acestuia conform metodologiei „absorbante”, care implică alocarea tuturor costurilor indirecte asupra produselor, printr-un proces detaliat de calcul.

3.3 Ajustarea costului de producție în funcție de factorii interni

De fiecare dată când un produs este introdus în fabricație sau contractat, sau când apar modificări semnificative în factorii care influențează costul, prețul de producție este recalculat, luându-se în considerare efectele acestor factori asupra costurilor. Aceeași ajustare se face la finalul procesului de producție, ținând cont de impactul factorilor care au influențat costurile reale.

Această procedură de actualizare este similară pentru majoritatea metodelor de calcul al costurilor. În cadrul metodei de calcul pe articole de cheltuieli, costul total al produsului se calculează folosind formula standard acceptată.

$$C_t = (M_p - M_r) + (S_b + CAS + A_s) + C_{ut} + CSS + SDV + AC + CG$$

unde:

C_t = costul total pe unitatea de produs;

M_p = materiile prime și materialele directe;

M_r = materiale recuperabile rezultate în urma procesului de fabricație;

S_b = salariile directe brute;

CAS = contribuțiile la asigurările sociale;

A_s = contribuțiile pentru șomaj;

C_{ut} = cheltuielile de întreținere și operare ale utilajelor;

CCS = cheltuielile comune ale secției;

SDV = valoarea cheltuielilor pentru scule, dispozitive și echipamente de verificare;

AC = alte cheltuieli;

CG = cheltuielile generale ale întreprinderii.

Actualizarea costului de producție poate lua în calcul influența exercitată de următorii factori:

- a. Schimbarea prețurilor materiilor prime, materialelor, energiei și combustibilului:

$$Mpi_a = Mpi_0 \cdot Ipi_{1/0}$$

sau

$$Mpi_a = Mpi_0 \cdot \frac{Ipi_{1/0} - 100}{100}$$

unde:

i = tipul de componentă de materie primă, material, subansamblu, combustibil, energie etc.;

Mpi_a = valoarea materiilor prime, pe tip de componentă „i”, actualizată în funcție de modificarea prețurilor;

Mpi_0 = valoarea materiilor prime, pe tip de componentă „i”, din documentația prețului anterior (standard);

$Ipi_{1/0}$ = indicele de modificare a prețului materiei prime „i” în perioada actuală față de perioada în care a avut loc ultima calculare a costului.

- b) Modificarea salariilor brute:

$$Sba = Sb0 + AdSb$$
$$CSAa = Sba \cdot cota \text{ CASA}$$
$$ASa = Sba \cdot cota \text{ ASa}$$

unde simbolurile reprezintă:

Sba = salariile brute directe actualizate pe produs;

$Sb0$ = salariile brute directe înainte de actualizare;

$AdSb$ = adaosuri la salariile brute (majorări, negocieri, sporuri);

$CSAa$ = contribuțiile la asigurările sociale actualizate;

ASa = contribuțiile la ajutorul de șomaj actualizate.

- c) Modificarea cotei cheltuielilor indirecte totale

$$CIT = Cut + CCS + CG$$

unde:

CIT = cheltuieli indirecte totale

$$K(CCS + CB) = \frac{CIT_a}{\text{bază de repartizare}}$$

Actualizarea celorlalte elemente de cost se realizează urmând același sistem de calcul, în funcție de necesitățile interne și de relevanța influenței factorilor implicați.

În concluzie, formula de calcul a costului actualizat poate fi exprimată astfel:

$$C_{ta} = (M_{pia} - M_{ria}) + (S_{ba} + C_{ASa} + A_{sa}) + C_{uta} + C_{SSa} + SDV_a + AC_a + CG_a$$

unde „a” simbolizează actualizarea elementelor sub acțiunea factorilor de influență.

În aceste condiții, indicele costului actualizat față de nivelul anterior (standard sau programat) se calculează aplicând următoarea relație:

$$I_{ca} = \frac{C_{ta}}{C_{t0}} \cdot 100$$

d) *Reactualizarea prețului de ofertă (negociabil);*

Pentru determinarea prețului de ofertă se aplică formula de calcul:

$$PP_a = Ct_a + \Pi_a$$

în care:

PP_a = prețul de producție actualizat;

Π_a = profitul actualizat;

e) *Reactualizarea prețului cu ridicata presupune aplicarea următorului sistem de calcul:*

$$PR_a = Ct_0 + \frac{Ct_a \cdot r}{100} + TVA = PP_a + TVA$$

relație în care:

PR_a = prețul cu ridicata (prețul de facturare) actualizat;

TVA = taxa pe valoarea adăugată

f) Proportia modificării prețului se calculează după următorul sistem de calcul:

$$IPP = \frac{PP_a}{PP_0} \cdot 100$$

$$IPR = \frac{PR_a}{PR_0}$$

Termenii specifici utilizați în procedurile de actualizare a costului (sau prețului) la nivelul întreprinderii sunt următorii:

- *Izocostul (dreapta bugetului)* – reprezintă toate combinațiile posibile ale factorilor de producție pe care producătorul le poate obține, ținând cont de restricțiile legate de resursele și prețurile factorilor de producție.

- *Izocuanta* – constă în combinațiile factorilor de producție, în cadrul izocostului, care permit obținerea aceleași cantități de producție.

- *Optimumul de echilibru* – indică raportul dintre productivitatea marginală a factorilor de producție aflați în echilibru (egalitate) și raportul prețurilor acestora.

- *Elasticitatea substituției factorilor* – măsoară schimbarea procentuală a intensității utilizării factorilor de producție, ca urmare a unei modificări procentuale a prețurilor relative ale acestora.

- *Valoarea* – reprezintă suma efectelor sau avantajelor tehnice pe care le poate aduce un produs, inclusiv valoarea de utilizare, valoarea estetică, valoarea de schimb, valoarea economică etc.

- *Profitul inclus în prețul de vânzare* – este o valoare relativă care nu crește uniform în raport cu baza de calcul (costul), nici în prețurile tuturor produselor întreprinderii, nici în prețul aceluiași produs pe perioade diferite sau pe piețe diferite.

- *Maximizarea profitului* – se realizează atunci când productivitatea marginală valorică a fiecărui factor de producție este egală cu prețul său.

3.4 Exercițiu aplicativ

După cum am menționat anterior, alegerea metodei de calcul a costurilor (sau a unui mix între metode) depinde de structura organizatorică a activităților economice și de complexitatea produselor, serviciilor sau lucrărilor realizate de companie. În continuare, vom analiza un exemplu practic, folosind un sistem de calcul al costurilor care va ilustra aplicabilitatea a trei dintre metodele descrise anterior.

Un pas important în evaluarea eficienței activităților economice este identificarea diferențelor dintre costurile planificate și cele reale, proces care presupune, de regulă, aplicarea unei metode de lucru bine definite.

EXEMPLU:

O companie care desfășoară activități de producție, în conformitate cu sistemul său de organizare, utilizează următoarele componente pentru calcularea costurilor:

A. Datele planificate

Datele planificate pe unitatea de produs, necesare pentru calculul costului standard, sunt următoarele:

- a. Volumul producției pentru anul 2024 este de 15.000 unități de produs;
- b. Materii prime directe:
 - Materia primă A: 10 kg la un preț de aprovizionare de 15 lei/kg,
 - Materia primă B: 6 kg la un preț de 10 lei/kg,
 - Materiale directe: 2 kg la un preț de 15 lei/kg;
- c. Salarii directe: 5 ore de muncă, cu un tarif de 35 lei/oră, plus cheltuielile asociate;
- d. Costurile indirecte vor fi distribuite în funcție de un coeficient k , calculat pe baza salariilor directe, iar valoarea planificată a acestui coeficient este de 200% din salariile directe;
- e. Prețul unitar de vânzare trebuie să acopere costurile și să genereze o marjă de profit de 16%.

B. Situația efectivă

Situația reală (realizările) este următoarea:

Producția efectivă din anul 2023 a fost de 14.000 unități.

- a. Materiile prime consumate au fost:
- Materia primă A: 9,57 kg pe produs, cu un preț de intrare de 14 lei/kg,
 - Materia primă B: 6,20 kg pe produs, cu un preț de intrare de 8,90 lei/kg,
 - Materiale directe: 1 kg la un preț de 13,50 lei/kg.
- b. Manopera efectivă a fost de 4,80 ore pe produs, cu un tarif mediu efectiv de 32 lei/oră, la care se adaugă cheltuielile specifice.
- c. Costurile indirecte au fost calculate ca 200% din salariile directe, care au totalizat 393.680 lei.
- d. Prețul de vânzare efectiv a fost cu 15% mai mare decât cel planificat.

Cerințe pentru aplicația practică:

- I. Calcularea prețului de vânzare planificat, atât pe unitate, cât și total;
- II. Determinarea prețului de vânzare efectiv, atât pe unitate, cât și total;
- III. Identificarea diferențelor dintre rezultatele reale și cele planificate;
- IV. Formularea concluziilor;
- V. Propunerea soluțiilor.

I. Calcularea prețului de vânzare planificat unitar și total

Pe scurt, costurile unitare pe produs și cele totale, precum și prețul de vânzare, sunt prezentate mai jos:

Tab. 3.41 Elemente de calculație a prețului de vânzare planificat

Nr. crt.	ELEMENTE DE CALCULAȚIE	UNITAR	TOTAL
1.1.	<i>Materii prime, materiale directe, alte cheltuieli materiale directe din care:</i>	240,00	3.600.000
	- materia primă A: 10 kg · 15 lei /kg · 15.000 buc;	150,00	2.250.000
	- materia primă B: 6 kg · 10 lei/kg · 15.000 buc	60,00	900.000
	- materiale directe (ulei, vaselină, etc.): 2kg ·15 lei/buc · 15.000 buc	30,00	450.000
1.2.	<i>Salarii directe și contribuții directe</i>	249,14	3.737.212

	Nr. h · tarif = 5h · 35 lei/h · 15.000 buc din care: - salarii directe: 35 lei/h · 5h = 175 lei/buc · 15.000 - contribuții la salariile directe (42,37%)= 35 lei/h · 42,37% · 5h	175 74,14	2.625.000 1.112.212
1.3.	<i>Energie directă:</i> Tarif*h = 0,9418 lei/kwh*5 h * 15.000 buc	4,71	70.635
1.4.	<i>Amortimente directe</i> - am anuală: 59000lei/5ani=11.800 lei - timp funcționare normat/an= 200 zile/an · 8 h/zi= 1600 h - timp funcționare efectiv/an= 200 zile/an · 5h/zi= 1000h - amortisment pe zi: 11800 lei/200 zile= 59 lei/zi - nr. buc. realizate pe zi: 15000 buc/200 zile= 75 buc/zi - amortisment / bucată: 59lei/zi : 75 buc/zi=0,79 lei/buc - amortisment total: 0,79 lei/buc · 15000 buc=11.800 lei	0,79	11.800
1.5.	<i>Costuri (cheltuieli) indirecte</i> - salarii directe x cota standard= 15 · 200% · 15.000 buc	30,00	450.000
I.	Costul planificat (1.1 + 1.2... +1.5)	524,64	7.869.647
II.	Profit - rata profitului (16%) · costul planificat= 16% · 524,64 lei/buc	83,94	1.259.136
III.	Prețul de vânzare (I + II) - cost planificat + profitul unitar= (524,64+83,94) · 15.000 buc	608,58	9.128.700

Astfel, pentru un volum de producție planificat de 15.000 unități, este nevoie de alocarea unui total de 7.868.647 lei pentru resurse. Prețul de vânzare stabilit pentru fiecare unitate de produs este de 608,58 lei, ceea ce permite companiei să obțină o marjă de profit de 16%. Această marjă reprezintă 83,94 lei din costurile planificate.

II. Determinarea prețului de vânzare efectiv unitar și total

Tab. 3.42. Elemente de calculație a prețului de vânzare efectiv

Nr. crt.	ELEMENTE DE CALCULAȚIE	UNITAR	TOTAL
1.1.	<i>Materii prime, materiale directe, alte cheltuieli materiale directe din care:</i> - materia primă A: $9,57 \text{ kg} \cdot 14 \text{ lei /kg} \cdot 15.000$ buc; - materia primă B: $6,2 \text{ kg} \cdot 8,90 \text{ lei/kg} \cdot 15.000$ buc - materiale directe (ulei, vaselină, etc.): $13,5 \text{ lei/buc} \cdot 15.000 \text{ buc}$	202,66	3.039.900
		133,98	2.009.700
		55,18	827.700
		13,50	202.500
1.2.	<i>Salarii directe și contribuții directe</i> Nr. h x tarif = $4,80\text{h} \cdot 32 \text{ lei/h} \cdot 15.000 \text{ buc}$ din care: - salarii directe: $32\text{lei/h} \cdot 4,80\text{h} = 11,90 \text{ lei/h} \cdot 15.000 \text{ buc}$. - contribuții la salariile directe (42,37%): $32 \cdot 42,37\% \cdot 15.000 \text{ buc}$	167,15	2.507.250
		153,6	2.304.000
		13,55	203.250
1.3.	<i>Energie directă:</i> Tarif*h = $0,9680 \text{ lei/kwh} \cdot 4,8 \text{ h} \cdot 15.000 \text{ buc}$	4,64	69.600
1.4.	<i>Amortismente directe</i> - am anuală: $5900\text{lei}/5\text{ani} = 11800 \text{ lei/an}$ - timp funcționare/an: $200 \text{ zile} \cdot 8\text{h/zi} = 1600\text{h}$ - timp funcționare efectiv: $200 \text{ zile} \cdot 5\text{h/zi} = 1000\text{h}$ - am pe zi: $11800 \text{ lei}/200 \text{ lei} = 59\text{lei/zi}$ - nr. buc. Realizate pe zi: $15000 \text{ buc} : 200\text{zile} = 75 \text{ buc/zi}$ - am pe buc: $59 \text{ lei/zi} : 75 \text{ buc/zi} = 0.79 \text{ lei/buc}$ - am total: $0.79 \text{ lei/buc} \cdot 15000 \text{ buc} = 11800 \text{ lei}$	0,79	11.800
1.5.	<i>Costuri (cheltuieli) indirecte</i> Salarii directe · cota standard = $15.36 \cdot 200\% \cdot 15.000\text{buc}$	30,72	460.800
I.	Costul efectiv (1.1 + 1.2... +1.5)	405,96	6.089.350
II.	PROFIT EFECTIV (Preț de vânzare efectiv · 16%) = $405,96 \cdot 16\%$	64,95	974.250
III.	Prețul de vânzare efectiv	470,91	7.063.600

Costul efectiv pe produs este de 405,96 lei. Menținând marja de profit la 16%, aceasta reprezintă 64,95 lei din prețul de vânzare. În aceste condiții, volumul total al costurilor de producție este de 6.089.350 lei, iar al profitului este de 974.250 lei.

Având în vedere informațiile de la punctul a) de mai sus, fără a face alte calcule, se observă că planul privind costul de producție a fost supraevaluat, ceea ce a dus la o rată a profitului mai mare decât cea estimată.

III. Stabilirea abaterilor

Pentru a stabili abaterile între costul efectiv și cel planificat, în ceea ce privește elementele care îl compun, se va aplica metoda de comparație, utilizând un mod de lucru tabelar, după cum urmează:

Tab. 3.43. Stabilirea abaterilor

Nr. crt.	Abaterea pentru:	Formula de calcul	Semnificația notațiilor
1.	Costul total	$(Q_e \cdot C_m) - C_{Me}$	Q_e = producția efectivă C_m = costul material standard C_{Me} = costuri materiale efective
1.1.	Prețul materiilor prime și materialelor	$(P_p - P_e) \cdot M_c$	P _p = prețul planificat (standard) P _e = prețul efectiv (actual) M _c = cantitatea de materiale cumpărată
1.2.	Consumul materiilor prime și materialelor	$(M_p - M_e) \cdot P_p$	M _p = cantitatea e planificată M _e = cantitatea efectivă
2.	Costul salarial total	$(Q_e \cdot C_{Sp}) - C_{Se}$	C_{Sp} = costul salarial planificat C_{Se} = costuri salariale efectiv
2.1.	Tariful de manoperă	$(t_p - t_e) \cdot h_e$	t _p = tariful orar planificat t _e = tariful orar efectiv h _e = numărul de ore efectiv prestate
2.2.	Productivitatea muncii	$(h_p - h_e) \cdot t_p$	h _s = numărul de ore planificate pentru producția efectivă
3.	Costurile indirecte	$(C_{IFp} - C_{IFe})$	C_{IFp} = costuri indirecte fixe planificate C_{IFe} = costuri indirecte fixe efective

Având în vedere rolul costului de producție ca regulator al activității economice și ca indicator al pragului de eficiență economică și financiară, determinarea abaterilor se face astfel: a) la nivel general, pentru costul unitar și total, și b) detaliat, atunci când se analizează elementele componente ale acestuia. În acest context, este esențial să identificăm influențele fiecărei componente de cost și preț, adică abaterile și cauzele care le generează. Metodele de analiză economică folosite pentru a stabili abaterile înregistrate de factorii care influențează structura costului și prețului de producție sunt: diviziunea și descompunerea rezultatelor, comparația și interpretarea datelor.

Metodele menționate mai sus sunt aplicate într-un mod structurat, de obicei prin utilizarea unui sistem tabelar de lucru. În exemplul următor, vom detalia cum se calculează abaterile cauzate de influența prețului și a consumului specific pentru materiile prime și materialele directe. Pentru ceilalți factori de producție (salarii, energie etc.), procedura de calcul este similară, fiind aplicate formulele corespunzătoare fiecăruia dintre aceștia.

Tab. 3.44 Centralizarea elementelor de cost

ELEMENTE DE COST	PLANIFICAT		EFECTIV		ABATERI	
	<i>unitar</i>	<i>total</i>	<i>unitar</i>	<i>total</i>	<i>unitar</i>	<i>total</i>
- materii prime și materiale	240	3.600.000	202,66	3.039.900	+37,34	+560.100
- salarii directe	249,14	3.737.212	167,15	2.507.250	+81,99	+1.229.962
- energie electrică	4,71	70.635	4,64	69.600	+0,07	+1.035
amortismente directe	0,79	11.800	0,79	11.800	0	0
- costuri indirecte	30,00	450.000	30,72	460.800	- 0,72	- 10.800
TOTAL COST	524,64	7.869.647	405,96	6.089.350	+118,68	+1.780.297
- profit	83,94	1.259.136	64,95	974.250	+18,69	+284.886
PREȚ DE PRODUCȚIE	608,58	9.128.700	470,91	7.063.600	+137,67	+2.065.100

Din analiza prezentată mai sus, putem trage următoarele concluzii:

- Prețul de vânzare efectiv este cu 137,67 lei mai mic (608,58 – 470,91) decât prețul planificat;
- Indicele de realizare a prețului unitar de vânzare pe produs, calculat folosind formula $IPP = PP / PPO * 100$, este de 77,5%. Acesta rezultă din raportul între prețul efectiv (470,91 lei/unitate) și prețul planificat (607,58 lei/unitate), având în vedere că marja de profit efectivă este aceeași cu cea planificată, adică 16%;
- Costul unitar pe produs este mai mic decât costul planificat cu 118,68 lei/unitate, iar indicele de realizare a costului pe produs este de 77,5%, conform formulei de calcul menționate anterior;
- În mod similar, se poate compara și încadra costul efectiv în costul planificat pentru fiecare dintre elementele componente;
- Abaterile înregistrate pentru materiile prime și materialele directe indică o influență pozitivă asupra costurilor unitare, cu o diferență de +37,34 lei/unitate produs, ceea ce, în volumul total de producție, corespunde unei valori de +560.100 lei.

Din cele prezentate mai sus, se desprinde următoarea observație:

Metoda de lucru utilizată - comparația - arată că, la același nivel de producție și marjă de profit, au existat abateri atât în costuri, cât și în prețul de vânzare, precum și în elementele care le compun, semnalând astfel un anumit grad de (in)eficiență economică.

Rezultatul aplicației metodei de comparație ajută la identificarea influenței totale și individuale a factorilor de producție, care au dus la un cost unitar mai mic cu 118,68 lei/unitate, ceea ce a condus la o reducere a costurilor planificate cu 1.780.297 lei.

Totuși, această comparație nu permite identificarea cauzelor care au generat abaterea.

Continuând exemplul anterior, presupunem următoarele:

a. Abaterea prețului de achiziție pentru materiile prime și materialele directe este următoarea:

- Materia primă A are un preț de achiziție mai mare cu 2 lei/kg;
- Materia primă B are un preț de achiziție mai mic cu 0,10 lei/kg;
- Materialele directe au un preț de achiziție mai mare cu 1,50 lei/kg.

b. Consumurile efective sunt mai mari decât cele planificate pentru materiile prime, în timp ce pentru materialele directe rămân constante:

- Din materia primă A se consumă cu 0,57 kg mai mult pe unitate de produs;
- Din materia primă B se consumă cu 0,20 kg mai mult pe unitate de produs.

Aplicând acum și metoda de analiză a diviziunii și descompunerii factorilor pe elementele de cost unitar și total, și utilizând sistemul de calcul menționat anterior, rezultă următoarele date și informații:

Tab. 3.45 Valorile abaterilor

1.	Costuri materiale totale 1.1+1.2	$(Q_e \cdot C_m) - C_{me} =$ $(15.000 \cdot 240) -$ $(15.000 \cdot 202,66) = +560.100$	+37,34	+560.100
1.1.	Influența prețului	$(P_p - P_e) \cdot M_c = (15 - 14) \cdot 9,57 \dots \cdot 15.000$	+32,89	+493.350
	- materia A	$(P_p - P_e) \cdot M_c = (10 - 8,90) \cdot 6,2 \dots \cdot 15.000$	+9,57	+143.550
	- materia B	$(P_p - P_e) \cdot M_c = (30 - 13,50) \cdot 1 \dots \cdot 15.000$	+6,82	+102.300
	- materiale		+16,50	+247.500
1.2.	Influența consumului	$(M_p - M_e) \cdot P_p = (10 - 9,57) \cdot 15 \dots \cdot 15.000$	+4,45	+66.750
	- materia A	$(M_p - M_e) \cdot P_p = (6 - 6,20) \cdot 10 \dots \cdot 15.000$	+6,45	+96.750
	- materia B		-2,00	-30.000
	- materiale	fără abateri	0	0

Sintetizând informațiile din cele două situații de calcul de mai sus, la nivelul întreprinderii, abaterea factorilor de producție se prezintă în felul următor:

Tab. 3.46. Abaterile factorilor de producție

Nr. crt.	ABATEREA	MODUL DE CALCUL		
		Formule aplicabile	Cost unitar	Cost total
1.	Costurile materiale totale	$(Q_e \cdot C_m) - C_{Me}$	+37,34	+560.100
2.	Consumuri salariale totale 2.1+2.2	$(Q_e \cdot C_{Sp}) - C_{se}$	+81,99	+1.229.962
2.1.	Tariful pentru manoperă	$(tp - te) \cdot he$	- 0,96	- 14.400
2.2.	Productivității muncii	$(hp - he) \cdot tp$	+ 0,60	+ 9.000
3.	Energia directa	$Tep - Tee$	+0,07	+1.035
3.	Costurile indirecte	$(C_{IFp} - C_{IFe})$	-0,72	-10.800
	TOTAL ABATERI		+119,04	1.774.897

IV. Identificarea concluziilor:

1. Factorii de producție din această aplicație practică includ materiile prime, materialele directe, salariile directe, energia, amortismentul și marja profitului, care reflectă modul în care se formează prețul de producție (sau de vânzare);

2. Factorii de producție au avut un impact direct asupra costurilor de producție, cum ar fi prețurile, consumurile și tarifele;

3. Acțiunile acestor factori sunt externe pentru activitatea întreprinderii, în cazul prețurilor și tarifelor pentru energia electrică, și interne, în cazul consumurilor specifice de materii prime și salariale;

4. Volumul fizic al producției realizate este identic cu cel planificat;

5. Marja de profit planificată (16%) rămâne constantă și în faza de realizare efectivă.

În acest context, analiza costului total de producție (pentru volumul de producție planificat și cel efectiv realizat) și a prețului de vânzare indică următoarea situație:

Tab. 3.47 Centralizarea rezultatelor

INDICATORI	Planificat	Realizat	Diferențe
COST TOTAL	7.869.647	6.089.350	+1.780.297
PROFIT BRUT	1.259.136	974.250	+284.886
PREȚ DE PRODUCȚIE	9.128.700	7.063.600	+2.065.100

Dacă prețul de vânzare negociat pentru întreaga producție realizată a fost de 9.128.700 lei, atunci întreprinderea a obținut un profit brut de 3.039.350 lei ($9.128.700 - 6.089.350$). Comparativ cu profitul planificat de 1.259.136 lei, se observă o diferență semnificativă.

În aceste condiții, rata profitului realizat este de 49,91% ($3.039.350 / 6.089.350 * 100$), în comparație cu 18% cât fusese planificată.

V. Soluțiile

Soluțiile pentru a se încadra în costurile planificate variază în funcție de natura factorilor de acțiune, fie că sunt endogeni sau exogeni. Fără a aborda în detaliu reconsiderarea factorilor de producție, soluțiile propuse pe baza exemplului dat includ:

- Revizuirea planului de aprovizionare;
- Crearea condițiilor interne necesare pentru a respecta consumurile specifice;
- Stabilirea unor norme adecvate pentru activitatea muncii.

3.5 Direcții emergente în calcularea costurilor

Metodele de calcul al costurilor sunt instrumente folosite de managerii de proiect, antreprenori și ingineri pentru a estima cheltuielile asociate unui proiect sau unui produs. Estimarea costurilor este un pas crucial în procesul de planificare, bugetare și control al oricărui proiect sau dezvoltare de produs. Aceste tehnici pot varia în funcție de gradul de precizie, complexitate și aplicabilitate, în funcție de natura, dimensiunea și domeniul proiectului sau produsului. Vom explora în continuare importanța acestor metode din diverse perspective, cum ar fi cea a managerului de proiect, a clientului și a inginerului. Totodată, vom analiza factorii care pot influența precizia calculului costurilor și cum putem îmbunătăți aceste metode.

Iată câteva dintre motivele pentru care metodele de calcul al costurilor sunt esențiale:

1. Clarifică domeniul și viabilitatea proiectului sau produsului.

Metodele de calcul al costurilor ajută la stabilirea resurselor, timpului și standardelor de calitate necesare pentru realizarea unui proiect sau a

unui produs. De asemenea, acestea pot scoate în evidență riscurile, incertitudinile și presupunerile care pot apărea. Prin estimarea costurilor, managerul de proiect poate decide dacă este rentabil să continue proiectul sau produsul, dacă acesta satisface cerințele clientului și dacă se aliniază cu obiectivele organizației.

2. Facilitează comunicarea și negocierea cu clientul.

Aceste metode contribuie la crearea unui buget clar și realist pentru proiect sau produs. Ele ajută, de asemenea, la argumentarea valorii și calității acestuia în fața clientului și a altor părți interesate. Estimările costurilor permit managerului de proiect să negocieze detalii precum domeniul de aplicare, termenele și standardele de calitate, iar în același timp să monitorizeze și să controleze costurile și performanțele proiectului, raportând orice abateri sau modificări clientului.

3. Sprijină alocarea și utilizarea eficientă a resurselor și timpului.

Metodele de calcul al costurilor sunt utile pentru planificarea și programarea activităților și sarcinilor necesare. Ele ajută și la gestionarea resurselor umane, materiale și financiare implicate în proiect sau produs. Prin estimarea costurilor, managerul de proiect poate asigura o utilizare optimă a resurselor și a timpului, garantând eficiența și succesul proiectului sau produsului.

Metodele tradiționale de calcul al costurilor sunt tehnici care au fost folosite de-a lungul timpului în diverse industrii, cum ar fi ingineria, construcțiile, dezvoltarea software-ului și producție. Aceste metode se bazează pe date istorice, expertiza specialiștilor, analogii, modele matematice sau o combinație a acestora. Scopul lor principal este de a estima costurile unui proiect, produs sau serviciu pe baza informațiilor și presupunerilor disponibile. Cu toate acestea, aceste metode au anumite limitări și dificultăți, printre care:

1. Nu iau în calcul întotdeauna incertitudinile și variabilitatea factorilor de cost, cum ar fi salariile, prețurile materialelor, productivitatea, calitatea și riscurile. Acești factori pot fluctua de-a lungul timpului și pot influența costul final al proiectului.

2. Nu reflectă mereu complexitatea și interdependențele unui proiect, precum dimensiunea, funcționalitatea, tehnologia utilizată sau integrarea diferitelor componente. Acești factori pot afecta procesul de estimare a costurilor și acuratețea rezultatelor.

3. Nu țin întotdeauna cont de condițiile și tendințele actuale ale pieței, precum oferta și cererea, concurența, inovațiile tehnologice sau preferințele clienților. Acești factori pot influența atât procesul de calculare a costurilor, cât și viabilitatea proiectului.

4. Nu integrează întotdeauna lecțiile învățate din proiectele trecute sau în desfășurare, cum ar fi datele reale despre costuri, performanță și calitate. Aceste informații pot fi foarte utile pentru îmbunătățirea procesului de calculare a costurilor și pentru creșterea preciziei estimărilor.

Astfel, metodele tradiționale de calcul al costurilor pot să nu fie suficient de eficiente sau adecvate pentru anumite proiecte, mai ales pentru cele noi, complexe sau cu un grad ridicat de incertitudine. În aceste cazuri, pot fi necesare date suplimentare, analize mai detaliate, validări și ajustări pentru a obține estimări precise și fiabile ale costurilor. În plus, metodele mai noi și avansate, cum ar fi inteligența artificială, învățarea automată, simularea sau optimizarea, pot reprezenta alternative mai eficiente.

3.5.1 Determinarea costurilor pe baza modelului parametric

Calculul costurilor parametrice este o metodă care folosește modele matematice pentru a estima costul unui proiect sau produs, pe baza caracteristicilor și parametrilor acestuia. Această tehnică presupune că există o relație între cost și anumiți parametri, iar această relație poate fi exprimată prin formule sau ecuații. Calculul costurilor parametrice se poate aplica într-o varietate de domenii, cum ar fi ingineria software, construcțiile, producția sau industria aerospațială. Cu toate acestea, precizia acestei metode depinde de factori precum calitatea datelor, validitatea modelului utilizat, complexitatea proiectului și incertitudinile mediului. În continuare, vom explora aplicarea și acuratețea calculului costurilor parametrice din mai multe unghiuri:

1. Avantaje și dezavantaje ale metodei parametrice comparativ cu alte tehnici, cum ar fi analogiile, evaluările experților sau abordarea de calcul „de jos în sus”.
2. Tipurile și sursele de date necesare pentru utilizarea calculului costurilor parametrice, precum și provocările și tehnicile de colectare, validare și analiză a acestora.

3. Pașii și procesele de dezvoltare a unui model de calcul parametric, criteriile și indicatorii pentru evaluarea performanței și adecvării acestuia.
4. Metodele și instrumentele pentru aplicarea și actualizarea modelului de calculare a costurilor parametric, precum și factorii și riscurile care pot influența precizia și fiabilitatea modelului.
5. Cele mai bune practici și recomandări pentru îmbunătățirea procesului de calcul și a rezultatelor obținute, alături de tendințele și provocările viitoare în domeniul estimării costurilor parametric.

Calcularea costurilor parametric aduce anumite avantaje în comparație cu alte metode, printre care:

- **Obiectivitate și consistență:** Se bazează pe date cuantificabile și formule matematice, ceea ce face procesul mai obiectiv și mai constant, spre deosebire de metodele care se fundamentează pe opinii sau judecăți subiective.
- **Scalabilitate și flexibilitate:** Poate gestiona proiecte sau produse mari și complexe, care implică mulți parametri și variabile. În plus, este ușor de ajustat sau modificat pentru a reflecta schimbările în cerințele, presupunerile sau domeniul de aplicare al proiectului.
- **Transparență și ușurință în urmărire:** Permite urmărirea logicii și a raționamentului din spatele estimărilor costurilor. De asemenea, analiza de sensibilitate și intervalele de încredere ajută la evidențierea nivelului de incertitudine și variabilitate al estimărilor.

În schimb, calculul costurilor parametric prezintă și câteva dezavantaje, printre care:

- **Dependenta de date și model:** Această metodă necesită o cantitate mare de date fiabile și relevante pentru a calibra și valida modelul. De asemenea, presupune că modelul folosit este corect și reflectă realitatea.
- **Complexitate și dificultate:** Calculul costurilor parametric presupune cunoștințe avansate de matematică și statistică. În

plus, este esențială alegerea și validarea corectă a parametrilor, variabilelor și ecuațiilor implicate.

- **Sensibilitate și incertitudine:** Rezultatele pot fi influențate de erori, prejudecăți, date extreme sau incerte. De asemenea, schimbările din mediu, tehnologie sau condițiile de piață pot afecta acuratețea estimărilor.

3.5.2 Impactul inteligenței artificiale asupra calculării costurilor

În ultimii ani, inteligența artificială (IA) și învățarea automată au devenit instrumente esențiale în procesul de calculare a costurilor în diverse industrii. Prin analizarea unor volume mari de date istorice și identificarea unor tipare complexe, modelele de învățare automată pot oferi predicții mult mai precise și pot îmbunătăți planificarea financiară. Această secțiune analizează importanța utilizării tehnologiilor de învățare automată în estimarea costurilor, evidențiind diferitele avantaje și perspective aduse de adoptarea inteligenței artificiale în acest domeniu.

3.5.2.1 Viziuni multiple asupra calculării costurilor prin aplicarea învățării automate

Rolul inteligenței artificiale în calcularea costurilor poate fi privit din mai multe unghiuri, în funcție de perspectiva fiecărei părți implicate:

a. **Perspectiva cercetătorului de date:** Specialiștii în știința datelor joacă un rol crucial în dezvoltarea și antrenarea modelelor de învățare automată pentru estimarea costurilor. Folosind algoritmi precum regresia, arborii de decizie și rețelele neuronale, aceștia creează modele capabile să prezică costurile pe baza datelor istorice. Aplicând tehnici statistice, ei identifică tipare în date și se asigură că modelele sunt optimizate pentru a fi precise și eficiente. De asemenea, ei continuă să îmbunătățească modelele, integrând noi date și ajustând algoritmi pentru a spori performanța predictivă.

b. **Perspectiva analistului financiar:** Pentru analiștii financiari, utilizarea învățării automate în calculul costurilor reprezintă un instrument valoros pentru gestionarea bugetelor, prognoze și distribuirea resurselor. Prin analiza datelor istorice și identificarea

tendințelor costurilor, modelele bazate pe inteligență artificială pot scoate la iveală oportunități de reducere a costurilor și optimizare a proceselor. Aceste informații sunt folosite pentru a lua decizii fundamentate pe date, care ajută organizațiile să distribuie eficient resursele și să planifice cheltuielile viitoare.

c. **Perspectiva managerului de proiect:** Managerii de proiect se bazează pe calculul costurilor pentru a asigura succesul unui proiect. Modelele de estimare a costurilor bazate pe inteligență artificială oferă prognoze precise, susținute de date concrete, care permit managerilor să planifice mai eficient bugetele, să identifice riscurile și să distribuie resursele într-un mod optim. Cu ajutorul acestor prognoze fiabile, managerii pot detecta din timp eventualele depășiri ale costurilor și pot lua măsuri corective pentru a reduce riscurile, asigurându-se astfel că proiectul rămâne financiar sustenabil.

3.5.2.2 Beneficiile estimării costurilor prin tehnici de învățare automată

Folosirea învățării automate pentru prezicerea costurilor aduce multiple avantaje față de metodele tradiționale de calcul. Iată câteva dintre cele mai importante beneficii:

1. **Precizie sporită:** Unul dintre cele mai mari avantaje ale calculării costurilor prin învățare automată este abilitatea de a analiza volume mari de date și de a identifica tipare subtile care ar putea fi trecute cu vederea de metodele tradiționale. Modelele de învățare automată pot găsi corelații între diferiți factori, cum ar fi costurile forței de muncă, materialele, dimensiunea proiectului și altele, oferind estimări mai precise și fiabile ale costurilor. Astfel, companiile pot preveni depășirile de buget și pot îmbunătăți acuratețea prognozelor financiare.

2. **Informații actualizate în timp real:** Modelele de învățare automată pot procesa date din diverse surse în timp real, oferind companiilor informații actualizate despre evoluția pieței, costurile furnizorilor și performanța proiectelor. Acest lucru permite organizațiilor să răspundă rapid la schimbările din mediu și să ajusteze modelele de calcul al costurilor pentru a reflecta noile condiții. Informațiile în timp real permit ajustarea rapidă a strategiilor financiare și prevenirea problemelor legate de costuri înainte ca acestea să devină critice.

3. **Scalabilitate:** Un alt mare avantaj al calculării costurilor prin învățare automată este capacitatea de scalare. Modelele pot gestiona seturi mari de date și calcule complexe, fiind potrivite pentru companii de toate dimensiunile, de la start-up-uri la corporații mari. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă și proiectele devin mai complexe, modelele de învățare automată pot continua să ofere estimări precise ale costurilor, chiar și pe măsură ce volumul și complexitatea acestora cresc.

3.5.2.3 Exemple de aplicare a învățării automate în calculul costurilor

Pentru a înțelege mai bine cum se aplică învățarea automată în calcularea costurilor, să explorăm câteva industrii în care modelele bazate pe inteligență artificială au un impact considerabil:

1. **Industria prelucrătoare:** În producție, modelele de învățare automată analizează datele istorice privind procesul de producție, costurile materialelor, ratele forței de muncă și tendințele pieței pentru a prezice costurile viitoare. De exemplu, un model ar putea folosi informații din producția anterioară pentru a estima cheltuielile legate de materii prime, orele de muncă și cheltuielile generale pentru o nouă linie de produse. Astfel, modelele ajută producătorii să stabilească prețuri corecte, să aloce resursele mai eficient și să identifice oportunități de reducere a costurilor, de exemplu prin îmbunătățirea eficienței lanțului de aprovizionare.

2. **Industria construcțiilor:** În domeniul construcțiilor, modelele bazate pe învățare automată sunt utilizate pentru a calcula costurile pe baza datelor anterioare din proiecte similare, costurile materialelor, ratele forței de muncă și alți factori relevanți. Modelele AI pot estima cu mai multă acuratețe costurile unui proiect, luând în considerare aspecte precum tipologia lucrării, locația, domeniul de aplicare și istoricul altor proiecte. Aceste informații îi ajută pe managerii de proiect să creeze bugete mai precise, să minimizeze riscurile financiare și să gestioneze mai bine alocarea resurselor.

3. **Sectorul sănătății:** În domeniul sănătății, modelele de învățare automată pot prezice costurile asociate tratamentelor, spitalizărilor, medicamentelor și altor servicii medicale. Analizând datele pacienților, rezultatele tratamentelor și modelele istorice de costuri, AI poate ajuta instituțiile de sănătate să estimeze mai precis impactul financiar al diferitelor planuri de tratament. Acest lucru le permite să

îmbunătățească gestionarea bugetelor, să optimizeze utilizarea resurselor și să controleze costurile mai eficient, contribuind la o sustenabilitate financiară mai bună.

3.5.3 Concluzie: Impactul inteligenței artificiale asupra calculului costurilor

Calculul costurilor prin utilizarea învățării automate schimbă fundamental modul în care organizațiile estimează și administrează cheltuielile. Prin aplicarea unor algoritmi sofisticati care analizează datele istorice și identifică tipare subtile, modelele bazate pe inteligență artificială sunt capabile să ofere prognoze mult mai precise, de încredere și rapide.

Indiferent de sector – fie că vorbim despre producție, construcții sau sănătate – inteligența artificială devine o soluție extrem de eficientă și adaptabilă pentru îmbunătățirea proceselor financiare.

Integrarea învățării automate în prognozele financiare ajută organizațiile să-și optimizeze planificarea bugetară, să minimizeze riscurile și să ia decizii bazate pe date concrete. Aceste îmbunătățiri contribuie la economii semnificative și la obținerea unor rezultate financiare mai favorabile, susținând astfel o gestionare mai eficientă a resurselor.

4. COORDONAREA EFICIENTĂ A COSTURILOR

Pe măsură ce întreprinderea devine mai complexă, managementul activităților economice, de producție și servicii devine tot mai relevant. Această importanță sporită provine din factori precum volumul producției, diversitatea produselor și specializarea serviciilor, nivelul de tehnologizare, structura și volumul resurselor implicate, integrarea proceselor de producție, piața de desfacere și regiunea geografică în care se află.

În acest context, managementul antreprenorial se ocupă cu îndeplinirea unor sarcini specifice, care presupun realizarea unor activități și acțiuni precise. Autorii lucrărilor de management definesc aceste procese ca fiind funcții fundamentale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

În această lucrare, considerăm că rolul principal al managementului antreprenorial este realizarea obiectivelor stabilite prin contractul de management. Acest lucru se realizează prin aplicarea abilităților antreprenoriale, în scopul de a combina factorii de producție într-un mod eficient, ținând cont de obiectivele stabilite.

În activitatea economică de zi cu zi, orice acțiune a managementului antreprenorial trebuie să respecte două mari direcții:

- **Legi economice generale**, precum legea valorii, legea cererii și ofertei, legea debușeelor etc., care influențează atât mediul extern al întreprinderii, cât și activitățile interne ale acesteia;
- **Obiectivele întreprinderii**, care stabilesc cadrul în care aceste legi economice se aplică și care definesc modul în care managementul poate:
 - organiza, planifica și desfășura activitățile și operațiunile interne ale întreprinderii;
 - monitoriza și evalua realizarea acestora, conform așteptărilor stabilite;

- interveni corectiv pentru a remedia orice abateri apărute, datorită factorilor externi sau interni care afectează activitatea întreprinderii.

Toate aceste activități sunt realizate într-un mod specializat, în funcție de factorii obiectivi și subiectivi care influențează întreprinderea, astfel încât întregul proces depinde într-o mare măsură de abilitățile managerului-antreprenor. În cazul companiilor multinaționale, însă, există o anumită excepție, în sensul că la nivelul filialelor și sucursalelor, structurile de management sunt stabilite de la sediul central, iar abilitățile antreprenoriale capătă noi dimensiuni, dar rămân esențiale.

Sarcinile managementului antreprenorial sunt fundamentale pentru succesul întreprinderii și, de multe ori, esențiale pentru atingerea obiectivelor dorite. În funcție de perspectiva din care sunt analizate sarcinile manageriale, acestea pot fi considerate:

- **majore**, având un impact semnificativ asupra obiectivelor întreprinderii, în raport cu evoluția factorilor externi;
- **esențiale**, care se referă la aspectele interne ale activității economice, precum structura organizațională și funcționarea internă;
- **decisive**, adică deciziile din cadrul managementului intern vor fi corelate cu influențele externe asupra întreprinderii, astfel încât să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite.

În cadrul mediului intern, managementul se confruntă cu diverse provocări organizatorice și funcționale. Una dintre cele mai importante sarcini este gestionarea eficientă a costurilor, ținând cont de obiectivele generale ale întreprinderii și de schimbările din mediul extern. Dacă costurile, fie ele directe sau indirecte, scapă de sub control, întreprinderea poate ajunge într-o situație economică și financiară dificilă, cu riscuri majore precum: imposibilitatea de a recupera resursele investite, pierderea cotei de piață, nerealizarea veniturilor planificate, incapacitatea de a onora plățile (ceea ce poate duce la insolvență) și, în final, falimentul întreprinderii.

Verificarea și monitorizarea continuă a evoluției costurilor de producție, precum și gestionarea acestora în conformitate cu strategia

generală a întreprinderii (prin sistemul de controlling), sunt esențiale pentru întreprinderile structurate pe centre funcționale sau de responsabilitate. Aceste activități reprezintă un obiectiv central în cadrul sarcinilor de management. Dacă toate centrele de responsabilitate respectă indicatorii de performanță stabiliți, întreprinderea, în ansamblu, va obține performanțe bune.

În mod special, pentru activitatea de calcul al costurilor, este important atât:

- **organizarea și planificarea** corespunzătoare a activităților,
- **adecvarea sistemului informațional și gestionarea consumurilor specifice,**
- **monitorizarea abaterilor și măsurarea efectelor** generate de fluctuațiile activităților,
- **derularea producției și, în mod deosebit, controlul costurilor.**

Astfel, ce înseamnă controlul costurilor, cum se realizează și ce obiective urmărește sunt câteva întrebări la care vom răspunde în paragrafele următoare.

4.1 Asumpții teoretice despre controlul costurilor de producție

A controla înseamnă a verifica și a urmări dacă obiectivele, măsurile sau sarcinile stabilite au fost realizate conform așteptărilor, comparând rezultatele cu un punct de referință. Pentru a putea face acest lucru, este necesar să existe o bază de comparație, care poate fi sub forma unor prognoze, planuri sau măsuri stabilite dinainte.

În majoritatea cazurilor, controlul este realizat după ce activitățile au fost finalizate, adică după ce obiectivele au fost atinse sau măsurile implementate.

În cazul controlului costurilor, acesta se concentrează pe următoarele activități:

- ❖ analiza diferențelor între costul real și cel estimat;
- ❖ identificarea factorilor care au provocat aceste diferențe;
- ❖ corectarea situației prin reducerea efectelor negative ale abaterilor de la costul planificat;
- ❖ determinarea persoanelor responsabile, dacă este cazul;
- ❖ aplicarea măsurilor disciplinare pentru cei considerați vinovați.

Literatura de specialitate face trimitere la două forme specifice de control, respectiv la:

- a. controlul anterior;
- b. controlul concomitent.

a. Controlul anterior. Considerăm că forma de control anterior este, de fapt, doar o etapă a procesului de planificare. Totuși, nu intenționăm să intrăm în dezbateri cu colegii noștri care susțin cu fermitate existența și aplicabilitatea practică a acestei forme de control. În general, controlul poate avea loc doar după ce a fost realizat sau planificat ceva concret, adică după ce o sarcină a fost îndeplinită. Toate activitățile care au loc înainte de realizarea acestora sunt, de fapt, previziuni, planificări, dispoziții, decizii și altele asemenea. Pe de altă parte, atenția acordată corectitudinii planificării, preciziei datelor sau fundamentării deciziilor este esențială și este luată în considerare de toți cei implicați. Având în vedere că planificarea, previziunea sau decizia au loc înainte de executarea efectivă a operațiunilor, este evident că aceste procese nu s-au întâmplat încă și, prin urmare, nu pot fi controlate în sensul descris anterior.

Practic, o operațiune sau o decizie care nu s-au materializat ori nu s-au produs nu pot fi obiecte al controlului anterior.

b. Controlul concomitent. Suntem de acord cu ideea de control concomitent, care reprezintă o formă importantă a controlului de gestiune, cunoscut și sub denumirea de control operativ. Este evident că, în activitatea de gestiune generală a unei întreprinderi, în special în gestiunea costurilor, o întârziere a momentului în care se realizează controlul, în raport cu momentul consumului de resurse, realizării produsului sau prestării serviciului, face imposibilă corectarea rapidă a deficiențelor sau abaterilor. Astfel, efectele negative devin mult mai greu de atenuat sau chiar imposibil de remediat. Prin urmare, apropierea cât mai mare între momentul realizării controlului și cel al desfășurării activităților economice este nu doar utilă, ci și foarte eficientă.

- utilitatea - este dată de capacitatea de intervenție operativă;
- eficiența - se referă la diminuarea pierderilor sau abaterilor de la soluția planificată, previzionată.

De obicei, gestiunea întreprinderii este abordată prin prisma operațiunilor care implică organizarea, planificarea, calculul și analiza

abaterilor între costurile efective și cele planificate. Această abordare restrânsă a gestiunii întreprinderii se datorează, în principal, existenței a două componente aproape separate ale contabilității: contabilitatea financiară și contabilitatea de gestiune. Contabilitatea de gestiune, folosită și organizată de managementul antreprenorial, conferă controlului de gestiune caracteristici diferite față de alte sisteme contabile.

Cercetătorii britanici susțin că, controlul de gestiune este definit prin noțiunea de "controlling", care reprezintă un sistem de reguli ce trebuie urmate în cadrul gestiunii întreprinderii pentru a atinge obiectivele stabilite. Desigur, calculația costurilor este componenta principală a acestui sistem, dar, privită în contextul global al gestiunii întreprinderii, aceasta este doar o parte integrantă a întregului proces.

Controlling-ul pune accentul pe:

- ❖ Identificarea cauzelor care au dus la apariția abaterilor, stabilirea persoanelor responsabile și aplicarea sancțiunilor corespunzătoare;
- ❖ După semnalarea abaterilor, se intervine rapid pentru a elimina cauzele care le-au generat, prin luarea de decizii operative;
- ❖ Abaterile trebuie să constituie o sursă de informare și corectare a procesului de planificare, pentru a îmbunătăți etapele viitoare.

Controlul costurilor de producție presupune acțiunile managementului antreprenorial pentru a identifica și corecta diferențele dintre costurile efective și cele planificate.

Etapelile acestui proces de control pot fi descrise astfel:

- a. Verificarea estimării inițiale a costurilor;
- b. Verificarea cheltuielilor efective, atât directe, cât și indirecte;
- c. Analiza costurilor prin compararea celor efective cu cele planificate, pe fiecare categorie de cost;
- d. Analiza abaterilor observate;
- e. Prelucrarea datelor și implementarea corecțiilor necesare în procesul de estimare inițială a costurilor.

Parcurgerea corectă a etapelor specifice controlului costurilor trebuie să ducă la o creștere a eficienței, manifestată prin:

- Obținerea unui cost optim;

- Reducerea pierderilor tehnologice;
- Eficientizarea consumurilor specifice;
- Respectarea normelor de consum;
- Creșterea nivelului de productivitate, etc.

Implementarea și desfășurarea controlului managerial asupra costurilor de producție depind de atribuțiile managementului antreprenorial în cadrul unităților de producție sau prestări servicii. Astfel, este responsabilitatea managerului să organizeze controlul costurilor în concordanță cu sistemul informațional intern și cu obiectivele stabilite în contractul de management, acolo unde este cazul.

4.2 Operațiuni ale managementului în gestionarea costurilor de producție

Presiunea exercitată de prețurile pieței asupra managementului este extrem de puternică în această perioadă (2024), având un impact semnificativ asupra companiilor. În acest context, managementul antreprenorial consideră că, pentru a rămâne competitiv pe piață, este esențial să se identifice noi modalități și să se aplice noi metode pentru a obține profit. În această perioadă, alocarea profitului are ca scop principal acoperirea pierderilor înregistrate pe piețele dezvoltate. Acest lucru este evident reflectat în tendința marilor companii de a se concentra pe inovație și de a explora piețele emergente pentru a genera noi oportunități. Aceasta contrastează cu perioadele anterioare, când managementul se concentra pe riscurile legate de reglementări și conformitate, iar oportunitățile majore veneau din implementarea strategiilor operaționale.

Evoluțiile pieței sunt greu de prezis, la fel cum și competiția, tot mai intensă, se manifestă prin fluctuațiile prețurilor de vânzare. În aceste condiții, managementul se confruntă cu noi provocări legate de optimizarea costurilor de producție, ca una dintre soluțiile esențiale pentru a obține marje de profit suficiente, care să asigure supraviețuirea într-o piață din ce în ce mai imprevizibilă. Dacă, pe o perioadă lungă de timp, obținerea unui profit mare a fost principala prioritate a managementului, acum, datorită creșterii costurilor, în special a celor legate de resursele umane, accentul s-a mutat de la

maximizarea profitului la controlul costurilor. Astfel, abordarea controlului costurilor se schimbă, având ca scop optimizarea acestora, fără a compromite, însă, calitatea produselor sau serviciilor oferite.

Pentru a face față acestei provocări majore, se pune tot mai mult accent pe abilitățile manageriale, în special în ceea ce privește gestionarea operațiunilor și punerea costurilor în centrul atenției. Optimizarea costurilor a devenit esențială pentru supraviețuirea și dezvoltarea companiilor, într-o economie globală în continuă schimbare. Studiul arată că respondenții consideră optimizarea costurilor ca principala oportunitate, iar pentru atingerea acestui obiectiv, cheia este inovația, indiferent de domeniu – economic, financiar, tehnologic, managerial etc.

În practică, schimbarea modului de gândire al managerilor este atât de necesară, cât și vizibilă. În multe întreprinderi, s-a produs o schimbare importantă: s-a trecut de la o viziune retrospectivă a riscurilor la o viziune prospectivă. Această schimbare presupune găsirea de noi metode de gestionare și control al activităților interne ale companiei, în special în ceea ce privește calculația costurilor, pentru a asigura o aliniere cât mai bună la prețurile de piață.

Ierarhizarea obiectivelor actuale ale managementului, pe baza rezultatelor studiului menționat, poate fi structurată ca un „top management” după cum urmează:

Tab. 4.1 Ierarhizarea obiectivelor managementului

	Direcții de acțiune	Modalități de acțiune
1	Costurile și prețul de piață	Inovarea: tehnică, tehnologică, economică, financiară, managerială
2	Profitul	Raportarea acțiunilor (producția și serviciile) la cererea solvabilă
3	Piața	Creșterea productivității prin aplicarea tehnologiilor adecvate cu cerințelor evolutive ale piețelor consacrate și a celor emergente
4	Starea macroeconomică	Noi soluții de marketing și deschiderea de noi canale de comunicare cu potențialii clienți
5	Competiția	Regândirea funcțiilor managementului
6	Reglementarea	Investiții în IT specializat pe informația

	guvernamentală	guvernamentală
7	Relațiile cu partenerii	Relații adecvate cu investitorii
8	Datoriile suverane	Creșterea gradului de autonomie financiară cu reducerea gradului de îndatorare
9	Tehnologiile emergente	Realizarea de investiții verzi
10	Presiunea politică	Optimizarea prezenței globale și realocarea funcțiilor cheie

În mod clar, la nivelul fiecărei întreprinderi, prioritățile de top pot fi regândite în funcție de:

- condițiile pieței în care activează;
- dependența de piață, în special de piața financiară;
- gradul de integrare și diversitatea domeniilor de activitate;
- mărimea companiei și structura acesteia.

Atât în prezent, cât și în viitor, managementul trebuie să își organizeze și să controleze eficient activitatea întreprinderii pe care o conduce, să planifice și să monitorizeze costurile produselor și serviciilor, astfel încât să-și poată menține poziția pe piață, să recupereze resursele investite și să obțină un profit suficient pentru a investi în inovație.

Managementul, în special în ceea ce privește controlul costurilor de producție, se concentrează pe analiza și gestionarea abaterilor dintre costul real și cel planificat (antecalculație). Practica a demonstrat că abordarea controlului operativ (concomitent) este mult mai eficientă decât controlul posterior. În cazul controlului operativ, factorii interni ai întreprinderii care influențează direct costurile pot fi ajustați imediat, chiar în timpul procesului de consum al resurselor, în timp ce, în cazul controlului posterior, corecțiile se aplică doar asupra acțiunilor viitoare.

Este evident că, deși controlul ulterior are un rol important, în special în ceea ce privește fundamentarea sistemului de planificare, justificarea deciziilor viitoare, implementarea măsurilor de reorganizare tehnică și tehnologică, precum și ajustarea consumurilor specifice, efectele acestuia asupra acțiunilor și fenomenelor trecute devin ireversibile. Aceste efecte au un impact direct asupra bunurilor și

serviciilor deja realizate și pot influența obiectivele generale ale întreprinderii, atât în prezent, cât și în viitor.

În acest context, managementul antreprenorial va utiliza atât controlul operativ, cât și cel posterior, urmărind aceleași direcții și obiective: optimizarea costurilor și creșterea eficienței generale a activității întreprinderii.

În exercitarea atribuțiilor sale, pe palierul controlului operativ al costurilor, managementul urmărește:

- a. încadrarea strictă în limitele consumurilor specifice;
- b. respectarea tehnologiilor de fabricație;
- c. limitarea, la un nivel optim, a cheltuielilor indirecte;
- d. utilizarea adecvată a căilor de repartizare a cheltuielilor indirecte pe purtători;
- e. relația prețului de producție (costul de producție plus marja profitului) cu piața.

Pentru fiecare dintre aceste deziderate se pot aplica procedee de control, cu mențiunea că acestea trebuie corelate cu:

- sistemul informațional intern,
- sistemul de organizare (segmentare) a întreprinderii pe Centre de responsabilitate,
- modul de organizare și funcționare a contabilității de gestiune,
- relația dintre contabilitatea de gestiune și cea financiară,
- obiectivele generale ale întreprinderii.

În acest sens, în cadrul întreprinderilor de producție sau de prestări servicii, pot fi identificate mai multe procedee de control operativ, care sunt esențiale pentru optimizarea și monitorizarea continuă a activităților. Aceste procedee includ, dar nu se limitează la, următoarele:

I. Racordarea etapelor de calculație a costului de producție la fazele de fabricație

II. Optimizarea stocurilor în raport de volumul producție

III. Încadrarea în consumurile specifice.

Le vom examina detaliat astfel:

I. Racordarea etapelor de calculație a costului de producție la fazele de fabricație

Aplicarea acestui procedeu de control se concentrează, în general, asupra întreprinderilor care produc în masă, cu o varietate mare de cantități, tipuri și dimensiuni, dar nu se limitează doar la acestea. Potrivit acestuia, adaptarea sistemului de calculație a costurilor la diferitele faze de fabricație necesită o înțelegere profundă a acestor două componente:

a. fazele de fabricație

Acestea reprezintă procesele tehnice desfășurate în cadrul atelierelor, secțiilor sau departamentelor de producție, care pot fi identificate din punct de vedere organizatoric. Fiecare fază tehnologică reprezintă un loc unde se generează costuri sau cheltuieli de producție. Aceste faze sunt stabilite prin împărțirea procesului tehnologic în operațiuni sau activități constante, în care se realizează semifabricate sau componente ale produsului final, care sunt considerate purtătoare de costuri.

b. fazele de calculație

Expresia tehnico-economică a fazelor de fabricație se referă la caracteristicile specifice ale nivelului și structurii costurilor sau cheltuielilor de producție, care rămân relativ constante în timp. Totuși, nu faza de fabricație în sine este obiectul de calculație al costului sau al evidenței acestuia, ci purtătorul de costuri, adică semifabricatul sau componenta de produs obținută în cadrul unei faze de fabricație.

Stabilirea corectă a fazelor de fabricație este esențială din mai multe motive, printre care:

- permite o alocare precisă a cheltuielilor în cadrul fazelor de calculație;
- facilitează o evaluare exactă a producției în curs de execuție (purtătorii de costuri);

- permite monitorizarea pierderilor tehnologice pe fiecare fază de fabricație.

Numărul fazelor de fabricație corespunde, de obicei, cu numărul fazelor de calculație a costului. Stabilirea și definirea acestor faze reprezintă o provocare semnificativă pentru managementul antreprenorial.

Controlul operativ al costului, prin aplicarea acestui procedeu, urmărește o serie de obiective și implică realizarea unor operațiuni precum:

- ✓ Validarea corespondenței între faza de fabricație și cea de calculație, acolo unde acest lucru este posibil. În cazul în care mai multe faze de fabricație sunt incluse într-o singură fază de calculație, se va efectua o "inventariere" detaliată a tuturor elementelor tehnice ce compun faza respectivă de calculație;
- ✓ Dacă un loc de muncă (atelier sau secție de producție) include mai multe faze de fabricație, este recomandat ca fiecare dintre acestea să fie tratată ca o fază distinctă de calculație a costului, chiar și atunci când purtătorul de costuri este același;
- ✓ Verificarea corespondenței simbolizării fazelor de fabricație cu cea a fazelor de calculație;
- ✓ Repartizarea cheltuielilor indirecte asupra costurilor fazei de calculație, în funcție de fazele de fabricație delimitate;
- ✓ La finalul procesului tehnologic, se va verifica dacă s-a făcut o însumare corectă a costurilor directe pentru fiecare fază de calculație și dacă cheltuielile indirecte au fost repartizate corect. Verificarea se va face aritmetic: pentru cheltuielile directe, se va face o însumare a acestora pe fiecare fază, iar pentru cheltuielile indirecte, se va verifica corectitudinea repartizării lor asupra costului total al produsului.

II. Optimizarea resurselor în raport de volumul producție

Întreprinderea utilizează o gamă largă de resurse pentru a atinge obiectivele stabilite, incluzând resurse materiale, umane, financiare, informaționale și altele. Însă, dintre toate aceste resurse, cele materiale rămân cele mai dificile de asigurat, din cauza disponibilității

limitate și a costurilor ridicate de achiziție, deși celelalte tipuri de resurse sunt, de asemenea, esențiale. În procesul de asigurare a resurselor materiale, întreprinderea formează stocuri.

Stocul reprezintă o formă de imobilizare a capitalului, ceea ce implică diverse cheltuieli asociate, precum costurile de depozitare, manipulare, securitate, dobânzile și riscurile de deteriorare. Aceste cheltuieli devin recuperabile doar după ce stocurile sunt consumate complet, adică după încasarea produselor sau serviciilor aferente, pe parcursul ciclului de exploatare.

O supradimensionare a stocurilor față de necesarul de consum al producției planificate duce la creșterea costurilor de producție, în timp ce o subdimensionare poate determina imposibilitatea realizării complete a producției, utilizarea inefficientă a resurselor tehnice și umane, precum și un volum mai mare de cheltuieli indirecte care vor afecta costurile produselor.

Cantitatea optimă de stocuri se stabilește pentru fiecare tip de resursă (materie primă, materiale, semifabricate etc.) prin utilizarea unor metode de calcul specifice proceselor tehnologice, caracteristicilor stocurilor sau gradului de integrare al întreprinderii.

Modelul general de calcul a stocului optim este următorul:

$$St_{op} = \sqrt{\frac{2 \cdot Ch_i \cdot i}{C_{ap} \cdot p}}$$

în care:

St_{op} - stocul optim de realizat,

Ch_i - cheltuielile indirecte (fixe) ce se fac pentru realizarea comenzii de produse,

i - consumul total din elementul i de stoc, într-un an,

C_{ap} - cheltuielile cu aprovizionarea (transport, manipulare, păstrare, dobânzi), în %,

p - prețul unitar plătit pentru o unitate de stoc.

O astfel de formulă de calcul poate fi aplicată doar în anumite condiții, respectiv:

- planificare riguroasă a producției;
- distribuire echilibrată a volumului de vânzări pe parcursul unui an;

- un nivel corect eșalonat și echilibrat al comenzilor pe întregul an;
- stabilitatea costurilor de aprovizionare, prețurilor de cumpărare și cheltuielilor indirecte pe durata unui an.

Având în vedere că situația descrisă anterior este una ideală și că în practică astfel de condiții sunt rare, nevoia de a echilibra stocurile în funcție de volumul producției și al vânzărilor rămâne o responsabilitate a managementului antreprenorial. Acesta, prin competențele sale, apelează la sisteme de control al stocurilor mai adaptate la realitățile economice în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

Un astfel de model de control este „metoda celor două buncăre”, care presupune organizarea stocurilor în două zone distincte. Conform acestui sistem, odată ce stocul din prima zonă este consumat, se trece imediat la o nouă aprovizionare, în timp ce stocul din a doua zonă este folosit în continuare. Procedul se repetă astfel, asigurând un flux continuu de aprovizionare.

Controlul costurilor, prin evaluarea nivelului optim al stocurilor, trebuie să țină cont de următoarele condiții generale:

- *Caracterul cererii pentru bunurile și serviciile realizate:* Dacă cererea este constantă sau aleatorie, aceasta va influența direct mărimea stocurilor, inclusiv necesitatea stocurilor de siguranță.
- *Stabilitatea structurală a produselor și serviciilor realizate:* Modificările în portofoliul de produse, cum ar fi introducerea sau scoaterea unor produse din fabricație, vor afecta nivelul stocurilor necesare.
- *Viteza de rotație a stocurilor:* Un ritm rapid de rotație a stocurilor reduce nevoia de aprovizionare, în timp ce un ritm lent poate duce la acumularea de stocuri neutilizate, creând costuri suplimentare.
- *Perisabilitatea:* Stocurile perisabile trebuie dimensionate astfel încât să evite riscurile de degradare, ceea ce înseamnă ajustarea nivelului acestora în funcție de durata lor de valabilitate.

III. Încadrarea în consumurile specifice

Consumul specific reprezintă procesul prin care capitalul circulant este transformat în produse, servicii sau componente ale acestora, incluzând resurse precum materii prime, materiale, combustibili, energie și resursă umană.

Într-o abordare generală, normele de consum sunt determinate de caracteristicile produsului sau serviciului și tehnologiile de fabricație utilizate. De obicei, aceste norme sunt stabilite și documentate în Caietele de normative specifice, care sunt realizate pe ramuri, domenii sau pentru produse și servicii specifice.

Norma de consum specifică este exprimată ca un raport între unitatea de măsură a unei resurse materiale și unitatea de măsură a produsului sau serviciului final pentru care se face alocarea.

Norma de consum se determină ca un factor sumativ al următoarelor elemente:

$$N_c = C_n + M_{rt} + P_t + M_{rnt} + P_{nt}$$

unde:

N_c - norma tehnică de consum;

C_n - norma de consum net sau util;

M_{rnt} - norma de recuperare a materialelor re folosibile și de pierderi în fazele tehnologice;

M_{rt} - norma de recuperare a materialelor re folosibile și fazele tehnologice;

P_r - norma de pierderi tehnologice;

M_{rnt} - norma de recuperare a materialelor re folosibile în fazele tehnologice;

P_{nt} - norma de pierderi tehnologice.

Datorită diversității materiei prime, materialelor și produselor, clasificarea normelor de consum se realizează pe baza unor criterii specifice fiecărui sector de activitate.

În scopul controlului operativ al costurilor, care vizează asigurarea resurselor materiale necesare într-un nivel optim, raportat la normativele de consum, managementul se concentrează pe următoarele aspecte pentru a eficientiza consumurile:

- nivelul fizic al consumului,
- structura consumului,
- termenul de realizare a consumului,
- costul de aprovizionare optim.

Pentru îndeplinirea acestor cerințe, este necesar să existe sisteme de gestiune care să permită o autoreglare continuă a procesului de asigurare a materialelor. Activitatea de control operativ va implica acțiuni specifice de gestionare a resurselor materiale, astfel încât abaterile dintre consumurile reale și cele planificate să fie reduse la minimum și să fie clar explicate și justificate.

Prin controlul și gestionarea riguroasă a consumurilor, managementul antreprenorial se asigură că resursele sunt utilizate în mod eficient și eficace, contribuind astfel la atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

Controlul utilizării resurselor materiale poate fi realizat prin diverse metode de lucru, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

- Calcularea și analiza îndeplinirii normei de consum specific pentru diferitele tipuri de resurse și produse.
- Monitorizarea evoluției consumului specific pentru diferite tipuri de resurse și produse.
- Urmărirea mișcării consumului specific pentru o anumită resursă folosită în mai multe tipuri de produse.
- Evaluarea gradului de îndeplinire a normei de consum specific pentru diverse resurse utilizate la fabricarea unui tip de produs.
- Analiza evoluției consumului specific din multiple categorii de resurse utilizate la producerea unui tip de produs.
- Măsurarea gradului de îndeplinire a normei de consum specific pentru mai multe categorii de resurse utilizate în fabricarea mai multor tipuri de produse.
- Studiul dinamicii consumului specific din mai multe categorii de resurse folosite pentru producția unui număr variat de produse.

Aceste metode permit o monitorizare detaliată și eficientă a resurselor, asigurându-se astfel utilizarea optimă a acestora în cadrul procesului de producție.

Indicatorii menționați sunt calculați și analizați în mod continuu și operativ, pentru a asigura corectarea în timp real a oricăror abateri între consumurile specifice efective și cele planificate, prevenind astfel repetarea unor situații defavorabile.

Direcțiile de acțiune prezentate nu sunt exhaustive. În cadrul acestei teme, am ales să mă concentrez asupra celor trei direcții esențiale, având în vedere importanța lor în contextul controlului costurilor de producție.

4.3 Panoul de control al managementului - instrument pentru monitorizarea costurilor

Tabloul de bord, în sens general, reprezintă un instrument esențial care sintetizează toate resursele disponibile pentru management, ajutându-l să își îndeplinească funcțiile.

Acesta include un set de indicatori cheie care sunt monitorizați pe trei nivele succesive:

- Nivelul planificat - obiectivele stabilite trebuie să fie realizate într-un anumit interval de timp.
- Nivelul realizat - reflectă gradul în care obiectivele planificate au fost îndeplinite.
- Corecțiile - acțiuni de ajustare a abaterilor negative și revizuirea sistemului de planificare, inclusiv în cazul în care există resurse neutilizate.

Tabloul de bord reprezintă un sistem de indicatori, exprimați fie în valori absolute, fie în valori relative, care este utilizat pentru planificarea, evaluarea, controlul și ajustarea operativă a activității unei întreprinderi. Acesta cuprinde informațiile esențiale necesare managementului pentru a asigura desfășurarea eficientă a procesului economic, în concordanță cu obiectivele și planurile stabilite, respectând programul de activitate sau bugetul întreprinderii.

4.3.1 Tabloul de bord: funcționalitate și realizare

Utilitatea tabloului de bord constă în abilitatea sa de a oferi informații clare despre desfășurarea acțiunilor și operațiunilor, pe de o parte, și de a permite concentrarea atenției asupra unor domenii specifice de interes, precum calculul costurilor și obiectivele atribuite centrelor de responsabilitate. Acest lucru se realizează prin stabilirea unor indicatori de performanță relevanți.

De asemenea, tabloul de bord evidențiază evoluția punctelor de alertă ale întreprinderii, atunci când acestea sunt stabilite și monitorizate corespunzător, comparându-le cu obiectivele planificate și având posibilitatea de a evalua impactul schimbărilor în cadrul acestora.

Cea mai importantă componentă a unui tablou de bord este reprezentată de indicatori. În procesul de creare a unui tablou de bord bazat pe un sistem de indicatori de performanță, managementul trebuie să răspundă cel puțin la trei întrebări fundamentale:

- ❖ Ce reprezintă indicatorul de performanță?
- ❖ Care sunt indicatorii relevanți care descriu și sintetizează activitățile cheie din domeniul de referință?
- ❖ Care este forma optimă de prezentare a fiecărui indicator, având în vedere atât conținutul economic, cât și cel managerial al acestuia?

Indicatorul reprezintă o valoare numerică care descrie cantitativ un fenomen social-economic, având în vedere aspectele sale de compoziție, structură, evoluție în timp și relațiile sale cu alte fenomene. Astfel, indicatorul reflectă latura cantitativă a proceselor și fenomenelor economice, în funcție de condițiile specifice de timp și locație.

Atunci când se stabilește tabloul de bord, selecția indicatorilor pentru a defini corect și relevant obiectivele și direcțiile de acțiune ale managementului variază în funcție de specificul fiecărei întreprinderi. Astfel, nu există un model universal aplicabil, deoarece fiecare organizație poate avea nevoi și priorități diferite.

Indicatorii pot fi clasificați în funcție de caracteristicile lor, astfel:

- ❖ **Indicatorii cantitativi și de volum** se referă la aspecte precum costurile de producție, capitalul fix și circulant, numărul de angajați, salariile, etc.
- ❖ **Indicatorii de efecte** vizează rezultate precum profitul, cifra de afaceri, producția fabricată sau volumul vânzărilor.
- ❖ **Indicatorii calitativi sau de eficiență** includ parametri precum productivitatea muncii, salariul mediu, ratele de rentabilitate (ale resurselor consumate, activelor, activității comerciale, economice, financiare etc.), lichiditatea și solvabilitatea, rata trezoreriei, viteza de rotație a activelor circulante etc.
- ❖ **Analizele de ecart** sau rapoartele de acțiuni, care reflectă rezultatele așteptate ale unor măsuri sau intervenții.

Indicatorii pot fi prezentați în diverse moduri, în funcție de scopul și audiența dorită:

- **Text** - o descriere detaliată a acțiunilor sau direcțiilor de urmat, structurată în fraze și paragrafe.
- **Tabel** - informații structurate numeric care indică limite calitative sau cantitative ale unui fenomen sau proces.
- **Scheme/desene** - ilustrează cerințele unui fenomen și direcțiile sau caracteristicile necesare de urmat.
- **Culoare** - evidențiază un rezultat sau termen limită important.
- **Număr** - reprezintă un nivel, limită sau poziție a fenomenului studiat.

După ce au fost obținute răspunsurile la întrebările esențiale, tabloul de bord al managementului poate fi construit. Este important de menționat că, respectând principiul contabil al permanenței metodelor și pentru a asigura o bază solidă de comparație, tabloul de bord, odată stabilit, va fi utilizat pe o perioadă extinsă de timp. Totuși, tabloul de bord nu este un instrument static; acesta poate fi adaptat în funcție de schimbările și cerințele momentului. Cu toate acestea, modificările semnificative ale conținutului său pot duce la pierderea relevanței comparațiilor în timp și spațiu.

Conceperea tabloului de bord reprezintă doar o etapă pregătitoare în activitatea managerială, fiind esențial în utilizarea sa ca instrument al conducerii. După ce au fost selectați indicatorii relevanți

care vor compune tabloul de bord, este important să se ia în considerare și alte aspecte legate de structura acestuia, pentru a asigura că, pe durata utilizării, efectele dorite vor fi obținute. Printre cerințele pe care un tablou de bord trebuie să le îndeplinească se numără:

- **Definirea organigramei de gestiune.** Organigrama de gestiune reprezintă o schemă a responsabilităților și fluxurilor de comunicare între nivelurile ierarhice și departamentele întreprinderii. La acest stadiu, tabloul de bord trebuie să verifice dacă structura organizațională este adecvată, având rolul de a scoate în evidență posibilele disfuncționalități din cadrul întreprinderii.
- **Formarea echipei și atribuirea responsabilităților în dezvoltarea tabloului de bord.** Echipa care va crea tabloul de bord trebuie să aibă o înțelegere globală asupra activității întreprinderii, să fie în acord cu obiectivele generale și cu componentele acestora, și să poată anticipa nivelul de intervenție necesar pentru fiecare indicator din tabloul de bord.
- **Stabilirea obiectivelor întreprinderii prin indicatori.** Obiectivele întreprinderii sunt reflectate prin indicatori cantitativi și/sau calitativi, care descriu în mod sistematic scopul pentru care întreprinderea există și funcționează.
- **Identificarea indicatorilor de performanță.** Tabloul de bord vizează obținerea și utilizarea de informații relevante despre nivelul și gradul de îndeplinire a obiectivelor. Indicatorii sunt selectați pe baza performanței și trebuie să reflecte capacitatea întreprinderii de a atinge aceste obiective. Exemple de indicatori pot include productivitatea muncii, rentabilitatea, costurile, abaterile față de costuri, eficiența costurilor, lichiditatea, solvabilitatea, viteza de rotație a activelor și perioadele de recuperare a creanțelor sau rambursare a datoriilor. Analizând acești indicatori într-un pachet corelat, se poate obține o imagine de ansamblu a performanței, nu doar detalii izolate.
- **Crearea unui plan detaliat cu atribuțiile individuale sau ale echipelor.** Este esențial să se detalieze atribuțiile, competențele și responsabilitățile fiecărui departament implicat în furnizarea și transmiterea informațiilor sau completarea rapoartelor necesare tabloului de bord. De asemenea, fiecare compartiment

va utiliza informațiile generate de acest instrument. În cazul unui tablou de bord complex, toată organizația va fi implicată, într-un fel sau altul, în acest proces.

Indicatorii (valorile preconizate pentru obiective) sunt, de obicei, exprimați prin unități relative, procente sau limite specifice fenomenelor și proceselor economice pe care le vizează direcțiile de acțiune.

În cadrul unei perioade de referință (cum ar fi un exercițiu financiar anual), acești indicatori pot fi detaliați pentru perioade mai scurte, cum ar fi trimestre, luni sau chiar săptămâni, pentru a urmări progresul mai precis și a ajusta strategiile în timp real.

Utilizarea indicatorilor, organizați într-un sistem (tabloul de bord), poate fi comparată cu conceptul de "pilotaj", referindu-se la totalitatea elementelor și instrumentelor pe care managementul întreprinderii le utilizează pentru a-și îndeplini funcțiile, în concordanță cu obiectivele stabilite dinainte

4.3.2 Indicatorii de pilotaj a costurilor

Succesul managementului depinde în mare măsură de înțelegerea detaliată a structurii și evoluției cheltuielilor de producție, precum și a costurilor implicate în producție. În acest context, pilotajul întreprinderii nu poate fi eficient fără o monitorizare constantă și profundă a activității sale, care să permită evaluarea periodică a modului în care sunt îndeplinite responsabilitățile stabilite. Aceasta oferă posibilitatea de a interveni rapid pentru:

- eliminarea abaterilor negative,
- corectarea tendințelor de apariție a abaterilor,
- ajustarea planificării,
- utilizarea eficientă a pârghiilor care pot conduce la rezultate mai bune decât cele prevăzute.

Atât teoria cât și practica economică au subliniat importanța cunoașterii precise, complete și în timp util a costurilor de producție pentru managementul oricărei întreprinderi, indiferent de domeniu. În acest sens, procesul de calcul al costurilor se bazează pe o determinare

corectă și înregistrare a cheltuielilor implicate în producerea și vânzarea bunurilor și serviciilor. Fără un astfel de control al cheltuielilor de exploatare, circulația bunurilor și vânzările nu pot răspunde eficient cerințelor unui management modern.

Analiza costului de producție permite evaluarea modului în care au fost realizate costurile în limitele posibilităților, și identificarea măsurilor necesare pentru a corecta eventualele deficiențe apărute în procesul de producție. Managementul prin costuri are rolul de a modela procesele economice ale întreprinderii în toate etapele acestora, de la aprovizionare, până la vânzare și încasarea bunurilor și serviciilor vândute.

Indicatorii de pilotaj, utilizați pentru conducerea fenomenelor și proceselor economice, în acest caz pentru procesul de calcul al costurilor, au rolul de a măsura, într-un mod obiectiv și în timp real, gradul în care costurile efective se încadrează în limitele lor planificate, prognozate sau standardizate.

Scopul principal al acestei acțiuni este îmbunătățirea performanței generale a întreprinderii, în paralel cu creșterea competitivității pe piața specifică. În sens general, pilotarea reprezintă tehnica de transformare a strategiei formulate de conducerea întreprinderii în acțiuni concrete care trebuie implementate. Astfel, pilotajul poate fi privit ca o acțiune orientată asupra influențării comportamentului organizațional pentru a atinge obiectivele dorite.

În cadrul pilotajului gestiunii întreprinderii, în special în ceea ce privește costurile de producție, selecția indicatorilor trebuie să respecte câteva principii fundamentale:

- ✓ să fie simpli și limitați ca număr (de obicei între 2 și 4 indicatori);
- ✓ să fie clari, concisi și ușor de înțeles de către persoanele care lucrează cu ei;
- ✓ să fie flexibili, permițând ajustarea lor pe măsură ce tabloul de bord general se modifică.

Un exemplu de tablou de bord poate fi următorul:

Tab. 4.2 Exemplu de tablou de bord

INDICATORI		ACTIVITATEA DE ANALIZĂ			
Tipul indicatorului	Denumire și nivel	Rezultatele analizei	Cauzele negative	Aspecte pozitive	Acțiuni și măsuri
Volumul activității de desfacere	Nr. clienți noi (35 clienți)	32 clienți atrași (91,4%)	- creditul comercial redus - condiții de livrare inadecvate	- diversitatea ofertei - metodele de prezentare adecvate	- investiții în infrastructura de livrare - majorarea termenelor de plată
Costul producției	Marja profitului în prețul de vânzare (14%)	Nivel realizat de 12,6%	- depășirea consumurilor specifice la elementul de cost material „i” cu 6%; - reducerea prețului mediu de vânzare cu 0,8%	- creșterea W cu 2,8%; - reducerea timpilor de fabricație cu 5 min./buc	- proces de inovare pentru reducerea timpilor de fabricație; - refacerea antecalculului la reperul „i”;
Eficiența financiară	Profitabilitatea (9%)	Nivel realizat de 10,7%	- depășirea costurilor de producție; - cifra de afaceri; - structura producției oferită la vânzare.	- volumul producției vândute mai mare; - economii la timpii de fabricație; - utilizarea optimă a capacității de producție.	- infuzie tehnologică în procesul de fabricație; - lărgirea gamei de produse; - adaptarea ofertelor la cerințele clienților.

Acești indicatori trebuie analizați în mod integrat atunci când se evaluează efectele.

Corelarea efectelor negative și pozitive, la nivel organizatoric și funcțional, trebuie realizată prin aplicarea principiului efectului de levier și al gradului de intervenție.

De exemplu:

- Implementarea tehnologiilor noi va conduce la o reducere a timpilor de fabricație, ceea ce va duce la: economii de costuri de producție, creșterea productivității muncii, reducerea cheltuielilor cu resursele umane și creșterea volumului de producție.
- Aceste efecte, combinate cu o reorganizare a politicii de acordare a creditului comercial, vor influența, la rândul lor: volumul vânzărilor (prin atragerea unui număr mai mare de clienți), marja de profit și rentabilitatea generală a afacerii.
- Odată ce aceste obiective sunt atinse, următorul efect va fi: consolidarea poziției pe piață, stabilitatea financiară, performanța sporită și o valorizare mai mare a întreprinderii.

În practica managerială, tabloul de bord general este împărțit în segmente funcționale, corespunzătoare Centrelor de responsabilitate, astfel încât indicatorii principali (de exemplu, numărul de clienți, marja profitului și rentabilitatea generală) să fie reflectați în tablourile de bord ale fiecărui segment al întreprinderii.

După ce tablourile de bord, atât cel general cât și cele ale Centrelor de responsabilitate, sunt create, acestea trebuie:

- să fie „alimentate” constant cu informații precise și actualizate;
- să fie „monitorizate” continuu pentru a asigura o gestionare eficientă;
- să fie „ajustate” rapid, acolo unde este necesar, în funcție de schimbările și evoluțiile din cadrul întreprinderii.

Unul dintre procedeele tehnice uzitate de managementul modern în pilotajul pe seama indicatorilor din tablourile de bord îl reprezintă Diagrama Gant.

Tab. 4.3 Diagrama Gant

SARCINĂ \ TIMP	Perioada și responsabilitatea							
	01.05 -19.05	20.05 -28.05	29.05 -12.06	13.06 -20.06	21.06 -15.07	16.07 -20.07	21.07 -31.07	
Inovarea procesului de fabricație								
Proiectarea de noi produse								
Investiții în mijloace de transport								
Atragerea de noi clienți								
Reducerea consumurilor specifice la elementul „i”								
Lărgirea termenelor de plată								

Factorii esențiali pentru realizarea obiectivelor în procesele și activitățile economice ale întreprinderii, prin aplicarea Diagramei Gant, pot fi rezumați în următoarele puncte:

- I. stabilirea termenelor de realizare a sarcinilor;
- II. nominalizarea persoanelor responsabile,
- III. corelarea adecvată a sarcinilor;
- IV. succesiunea logică a termenelor în cadrul sarcinilor generale;
- V. controlul îndeplinirii sarcinilor;
- VI. atragerea răspunderii asupra persoanelor care nu s-au încadrat în termene și la nivelul standardelor.

Monitorizarea constantă a stării și evoluției indicatorilor stabiliți în tabloul de bord oferă managementului posibilitatea unui control eficient, concentrat pe atingerea obiectivelor precise, și creează condițiile necesare pentru obținerea performanței întreprinderii.

4.4 Abordări moderne în managementul costurilor

Managementul costurilor reprezintă procesul prin care se planifică, se monitorizează și se controlează cheltuielile într-un proiect, o afacere sau o organizație. Este esențial pentru succesul oricărei întreprinderi, deoarece asigură utilizarea eficientă a resurselor și ajută la atingerea obiectivelor stabilite fără a depăși bugetul. Prin gestionarea corectă a costurilor, se pot identifica și minimiza riscurile, se poate îmbunătăți calitatea produselor și se poate spori profitabilitatea și competitivitatea companiei.

4.4.1 Beneficiile unui management corect al costurilor

Managementul costurilor este esențial din mai multe motive, mai ales într-un mediu economic instabil și schimbător. Iată câteva dintre avantajele principale ale gestionării eficiente a costurilor:

- ✓ Permite organizației să urmărească și să evalueze performanța și progresul proiectelor, afacerii sau întreprinderii, identificând și soluționând eventualele probleme sau abateri într-un timp oportun.
- ✓ Ajută la alinierea costurilor cu obiectivele strategice și prioritățile companiei, asigurând o alocare adecvată a resurselor.
- ✓ Îmbunătățește comunicarea și colaborarea între toate părțile implicate (manageri, angajați, clienți, furnizori și investitori), contribuind la o mai bună coordonare.
- ✓ Susține inovarea și îmbunătățirea continuă a proceselor, produselor sau serviciilor, stimulând compania să adopte soluții mai eficiente din punct de vedere al costurilor.
- ✓ Facilită deciziile strategice, oferind informații și analize clare despre costurile și beneficiile diferitelor opțiuni și scenarii.

Pentru o gestionare eficientă a costurilor, compania trebuie să adopte strategii care să răspundă nevoilor și contextului său specific. Iată câteva dintre cele mai recente tendințe și bune practici în managementul costurilor:

- ✓ **Adoptarea unei abordări proactive:** În loc să reacționeze doar atunci când apar probleme, compania ar trebui să planifice și să

- implementeze activități de gestionare a costurilor pe întreaga durată a proiectului, anticipând din timp eventualele dificultăți.
- ✓ **Exploatarea tehnologiei și datelor:** Utilizarea tehnologiilor avansate, precum inteligența artificială, învățarea automată, cloud computing și blockchain, poate îmbunătăți semnificativ procesele de gestionare a costurilor, automatizând și optimizând funcțiile acestora.
 - ✓ **Aplicarea metodologiilor agile:** Adoptarea unor principii și practici agile în managementul costurilor poate crește eficiența și flexibilitatea operațiunilor. Abordările agile sunt centrate pe livrarea valorii și adaptarea rapidă la schimbările din piață și nevoile clienților.
 - ✓ **Implicarea personalului și cultura îmbunătățirii continue:** Oferirea de instruire și feedback continuu angajaților implicați în gestionarea costurilor ajută la dezvoltarea unei culturi de învățare și îmbunătățire. Încurajarea schimbului de idei și bune practici contribuie la creșterea performanței generale a echipelor.

4.4.2. Provocările contemporane în managementul costurilor

Managementul costurilor joacă un rol esențial în succesul unei organizații, influențând profitabilitatea, competitivitatea și sustenabilitatea acesteia. Totuși, gestionarea costurilor nu este o sarcină simplă și este expusă mai multor provocări, într-un mediu de afaceri tot mai dinamic, caracterizat prin volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate. Printre aceste provocări se numără:

- ❖ **Globalizarea și digitalizarea:** Aceste tendințe au sporit concurența, au crescut așteptările clienților și au accelerat ritmul de inovare pe piață. Organizațiile trebuie să răspundă rapid și eficient schimbărilor și să profite de noi oportunități, în timp ce mențin costuri competitive și standarde înalte de calitate.
- ❖ **Responsabilitatea socială și de mediu:** Întreprinderile sunt din ce în ce mai presate să respecte reglementările privind impactul lor social și ecologic. Acestea sunt obligate să reducă emisiile de carbon, să minimizeze deșeurile și să folosească energie în mod responsabil. În plus, trebuie să garanteze condiții

de muncă echitabile și să respecte drepturile omului, ceea ce poate implica costuri suplimentare și riscuri, dar și influențează loialitatea clienților și reputația organizației.

- ❖ **Managementul riscurilor și incertitudinilor:** Organizațiile sunt expuse la o varietate de riscuri, atât interne, cât și externe, cum ar fi fluctuațiile pieței, perturbările în lanțurile de aprovizionare, atacurile cibernetice, dezastrele naturale sau pandemii. Aceste incertitudini pot afecta considerabil costurile, veniturile și continuitatea afacerii. Astfel, companiile trebuie să fie pregătite să anticipeze, să gestioneze și să răspundă acestor riscuri, asigurându-se în același timp că își păstrează stabilitatea financiară și reziliența.

4.4.3 Avantajele implementării unei strategii eficiente de management al costurilor

Într-un mediu de afaceri dinamic și extrem de competitiv, managementul costurilor nu se reduce doar la reducerea cheltuielilor. Este esențial să existe o aliniere între structura costurilor și obiectivele strategice ale organizației, cu scopul de a crea valoare pentru clienți și părțile interesate, precum și de a atinge excelența operațională și eficiența. O abordare strategică a managementului costurilor ajută organizațiile să identifice și să prioritizeze factorii critici ai costurilor, să optimizeze utilizarea și alocarea resurselor și să adopte cele mai noi tehnologii și inovații pentru îmbunătățirea performanței și profitabilității. Iată câteva beneficii ale acestei abordări:

- ❖ **Îmbunătățirea procesului decizional:** O abordare strategică oferă informații precise și actualizate despre costuri și profitabilitate, detaliate pe diferite niveluri, precum produse, servicii, clienți sau regiuni. Aceste date permit organizațiilor să ia decizii informate în privința prețurilor, mixului de produse, segmentării pieței, expansiunii și alocării resurselor.
- ❖ **Competitivitate crescută:** Implementarea unei strategii de management al costurilor ajută organizațiile să câștige un avantaj competitiv, oferind valoare superioară clienților și părților interesate. Prin înțelegerea profundă a costurilor și valorii proprii, organizațiile pot dezvolta strategii eficiente, care

le permit să se diferențieze de concurență și să construiască o bază de clienți fideli.

- ❖ **Agilitate și inovație sporite:** O astfel de abordare permite organizațiilor să se adapteze rapid la schimbările pieței și la cerințele clienților. Prin adoptarea unui model de costuri flexibil, organizațiile pot ajusta rapid resursele, reducând costurile fixe și crescând pe cele variabile, în funcție de cerințele pieței. În plus, investițiile în tehnologii moderne, precum cloud computing, inteligență artificială și automatizare, ajută organizațiile să îmbunătățească productivitatea, calitatea și eficiența, reducând în același timp costurile și riscurile operaționale.

4.4.4 Tehnologii avansate de optimizare a managementului costului

Pe măsură ce mediul de afaceri devine tot mai complex și imprevizibil, strategiile de management al costurilor trebuie să se adapteze rapid și să evolueze în funcție de noile provocări. Una dintre cele mai eficiente modalități prin care organizațiile pot răspunde acestor schimbări este adoptarea celor mai noi tendințe în managementul costurilor, care includ utilizarea automatizării, analizei avansate și inteligenței artificiale (AI). Aceste tehnologii oferă organizațiilor oportunitatea de a-și optimiza structurile de costuri, de a spori eficiența și eficacitatea operațiunilor și de a câștiga un avantaj competitiv semnificativ pe piață. În această secțiune, vom explora modul în care automatizarea, analiza avansată și AI pot transforma managementul costurilor și vom oferi exemple concrete de utilizare a acestor tehnologii.

- ❖ **Automatizare:** Automatizarea se referă la utilizarea tehnologiilor pentru a îndeplini sarcini repetitive, de rutină sau cu valoare adăugată redusă, fără intervenție umană. Aceasta poate ajuta organizațiile să reducă costurile legate de forța de muncă, să sporească productivitatea și să îmbunătățească calitatea și acuratețea proceselor. Automatizarea poate fi, de asemenea, utilizată pentru a eficientiza procesele de bugetare și prognoză, prin analiza datelor istorice și aplicarea unor reguli predefinite pentru a genera rapoarte financiare precise și la timp.

- ❖ **Analiză:** Analiza implică utilizarea datelor și a metodologiilor statistice pentru a obține informații valoroase care susțin procesul decizional. Prin analiza detaliată a datelor, organizațiile pot obține o mai bună vizibilitate asupra costurilor, îmbunătățind transparența și responsabilitatea în managementul acestora.
- ❖ **Inteligența artificială:** Inteligența artificială se referă la tehnologia care permite mașinilor să imite comportamentele și procesele cognitive umane, cum ar fi învățarea, raționamentul și rezolvarea problemelor. AI poate contribui la gestionarea mai eficientă a costurilor prin furnizarea de soluții inovative și agilitate. De asemenea, poate fi folosită pentru a identifica noi oportunități de reducere a costurilor, utilizând tehnologii precum procesarea limbajului natural, învățarea automată și învățarea profundă.

4.4.5 Sinteza noilor abordări în managementul costurilor

Într-un mediu de afaceri în continuă schimbare și cu o complexitate tot mai mare a gestionării costurilor, organizațiile trebuie să adopte noi strategii și practici pentru a avea succes. Iată câteva dintre cele mai recente tendințe în managementul costurilor:

- **Transformarea digitală:** Folosirea tehnologiilor digitale și a analizelor de date pentru a îmbunătăți procesele, a crește eficiența și a adăuga valoare.
- **Sustenabilitate și responsabilitate socială:** Incorporarea factorilor de mediu, sociali și de guvernare în deciziile și acțiunile de gestionare a costurilor.
- **Managementul strategic al costurilor:** Alinierea strategiilor de gestionare a costurilor cu viziunea, misiunea și obiectivele organizației, creând o cultură bazată pe conștientizarea costurilor și responsabilitatea față de resurse.

Aceste tendințe nu au un impact negativ asupra organizațiilor, ci sunt complementare și interconectate. Ele pot aduce o serie de beneficii, cum ar fi:

- **Îmbunătățirea performanței și a profitabilității:** Prin reducerea costurilor, creșterea veniturilor și îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor și satisfacției clienților.
- **Creșterea competitivității și a inovației:** Prin obținerea de informații valoroase, crearea unui avantaj diferențiator și valorificarea oportunităților de pe piață.
- **Sporită reziliență și adaptabilitate:** Prin capacitatea de a anticipa și răspunde la schimbări, riscuri și incertitudini într-un mod eficient.
- **Impact pozitiv și îmbunătățirea reputației:** Contribuind la cauze sociale și de mediu și construind încredere și loialitate din partea clienților și altor părți interesate.

Implementarea acestor tendințe vine, însă, și cu anumite provocări și implicații, printre care:

- **Investiții și implementare:** Costurile și eforturile inițiale necesare pentru adoptarea noilor tehnologii, metodologii și practici pot reprezenta o provocare semnificativă.
- **Managementul schimbării și cultura:** Rezistența la schimbare, atât din interiorul cât și din afacerea organizației, poate crea bariere, iar promovarea unei culturi de susținere și colaborare devine esențială.
- **Abilități și capacități:** Creșterea cerinței pentru abilități și competențe noi, iar organizațiile trebuie să investească în dezvoltarea și retenția talentelor.
- **Măsurare și evaluare:** Măsurarea și evaluarea eficienței inițiativelor de gestionare a costurilor poate fi o sarcină complexă, având în vedere impactul divers și pe termen lung al acestora.

Prin urmare, organizațiile trebuie să își analizeze cu atenție situația actuală, să își stabilească obiectivele și prioritățile și să dezvolte strategii de gestionare a costurilor adaptate la nevoile lor. Este esențial ca acestea să monitorizeze constant progresul și performanța și să efectueze ajustări și îmbunătățiri atunci când este necesar. Astfel, organizațiile pot adopta cele mai noi tendințe în managementul costurilor și pot asigura succesul pe termen lung.

5. EFICIENȚA OPERAȚIONALĂ ȘI RISCURILE ECONOMICE

Eficiența este un concept relativ, iar stabilirea și înțelegerea sa corectă sunt esențiale atât pentru activitatea economică în general, cât și pentru fiecare individ în parte. De aceea, eficiența este mereu evaluată în raport cu un anumit criteriu. Când spunem că o economie sau o companie este mai eficientă decât alta, ne referim la rezultatele unei comparații bazate pe factori precum cifra de afaceri, productivitatea generală, profitabilitatea, rentabilitatea sau indicatori precum producția pe salariat, randamentul utilajelor sau producția pe unitate de mașină.

5.1. Evaluarea eficienței proceselor economice

Termenii „eficiență” și „eficacitate” își au rădăcinile în limba latină: „eficiență” provine din „efficere”, care înseamnă „a realiza”, iar „eficacitate” din „efficax, efficacis”, care înseamnă „ceea ce produce efectele dorite”. Conceptul de eficiență s-a extins considerabil în timp, mai ales pe măsură ce s-a înțeles mai bine caracterul limitat al resurselor și al factorilor de producție. Astăzi, eficiența este un concept larg aplicat în procesul decizional, în orice țară și la toate nivelurile. De obicei, un nivel mai ridicat de eficiență reflectă o dezvoltare favorabilă a fenomenelor și proceselor economice, care se bazează pe utilizarea resurselor de muncă, dar și un proces de îmbunătățire a fenomenelor și proceselor sociale.

Eficiența economică este un concept complex în domeniul științelor economice, care implică analize sistemice ale utilizării factorilor de producție și ale rezultatelor obținute în urma acestora, la nivelurile micro, mezo și macroeconomic. Utilizarea factorilor de producție se referă, practic, la elementele care formează costul de producție sau tarifele pentru diverse servicii.

Transformarea costului în valoare se realizează printr-un calcul relativ simplu: adăugarea unei marje de profit la cost și compararea

prețului de vânzare obținut astfel cu prețul de echilibru de pe piața respectivă.

Astfel, criteriul principal pentru măsurarea eficienței economice este **valoarea**. O abordare subiectivă a valorii ar putea fi aceea în care aceasta reflectă dorința de a deține un anumit bun, produs sau serviciu. În acest context, evaluarea valorii devine nu doar dificilă, ci și extrem de subiectivă.

Dacă plasăm conceptul de valoare în contextul eficienței pieței deschise, având în vedere obiectivele de maximizare a profitului și de valorizare a acțiunilor, profitul fiind văzut în raport cu utilitatea bunurilor și serviciilor, putem înțelege sensul general al eficienței. Din această perspectivă, eficiența poate fi analizată și comparată în mod semnificativ.

În cadrul științelor economice, eficiența este esențială pentru studiul proceselor economice, având în vedere raportul dintre cheltuieli, consumul de resurse și eforturi, pe de o parte, și rezultatele obținute, producția realizată, exprimate în termeni fizici și valorici, pe de altă parte.

Eficiența economică este un concept structural și calitativ care leagă eforturile de rezultatele economico-financiare, având ca scop fundamentarea corectă a deciziilor legate de utilizarea resurselor, creșterea competitivității, asigurarea remunerației factorilor de producție, planificarea resurselor pentru dezvoltare și autofinanțare pe termen lung, și altele.

Eficiența joacă un rol central atât în cercetările teoretice și metodologice, cât și în practica economică, fiind esențială pentru buna funcționare a economiei.

Abordarea teoretică a eficienței poate fi realizată în două sensuri:

- a. *În sens larg* – eficiența este privită ca scopul final al cercetărilor și discuțiilor din orice știință, acoperind o gamă largă de domenii, precum cel economic, social, tehnologic, ecologic etc. Aceasta conferă eficienței un caracter calitativ, multidisciplinar și complex.
- b. *În sens restrâns* – se referă la domeniul acțiunilor economico-sociale, având scopul de a evalua calitatea activităților și

fenomenelor economico-sociale din cadrul unei unități de producție sau de servicii (cum ar fi întreprinderile, sectoarele, domeniile, ramurile sau macroeconomia), raportate la un criteriu de comparație relevant. În această abordare, eficiența economică și financiară devin concepte esențiale.

Eficiența economică reprezintă o categorie economică esențială, care reflectă nivelul calitativ și valoric atins de economia de piață. Aceasta descrie natura, forma și calitatea relațiilor dintre rezultate și consumuri în cadrul activităților economice, fiind considerată o componentă fundamentală a raționalității acțiunii umane. Astfel, fiecare întreprindere își propune să atingă obiectivele dorite cu un efort cât mai redus. O activitate economică este considerată eficientă atunci când rezultatele obținute (din vânzarea bunurilor și serviciilor pe piață) depășesc eforturile depuse pentru producerea acestora (consumul de resurse de orice tip implicate în procesul economic).

Prin urmare, eficiența pune în legătură rezultatele unei activități cu consumurile necesare pentru realizarea acestora. Această relație poate fi analizată din două perspective:

- Randamentul utilității în procesul de combinare a factorilor de producție, adică eficiența cu care resursele sunt folosite pentru a obține produse și servicii.
- Consumul efectiv al factorilor de producție, în care eficiența economică este definită ca raportul între veniturile obținute și resursele consumate în producție.

În cadrul celor două modalități de exprimare a eficienței economice, sporirea randamentului factorilor de producție presupune:

- Creșterea efectelor utile obținute pentru fiecare unitate de efort depus.
- Reducerea consumului de resurse necesar pentru a obține rezultatele dorite.

$$E = \frac{R}{C}$$
$$E = \frac{\text{Efecte}}{\text{Eforturi}}$$

O analiză detaliată a corelației dintre Rezultate și Consumuri sau Efecte și Eforturi scoate în evidență câteva aspecte esențiale pe care managementul antreprenorial al întreprinderilor ar trebui să le ia în considerare:

Rezultatul și efortul implicate în obținerea bunurilor și serviciilor pot fi privite din următoarele perspective:

- ❖ Materială: efectele se manifestă sub formă de bunuri materiale și servicii concrete.
- ❖ Economică: rezultatele sunt măsurate prin indicatori economici, precum produsul național net, produsul intern brut, produsul național brut, productivitatea netă, profitul etc.
- ❖ Socială: rezultatele sau efectele trebuie să aducă utilitate și să contribuie la bunăstarea socială.

Numai prin luarea în considerare și armonizarea celor trei direcții - materială, economică și socială - se poate asigura o rambursare corespunzătoare a efortului depus, prin utilitatea bunurilor și serviciilor obținute în cadrul activității economice.

- Determinarea efortului, adică a consumului de muncă, resurse naturale și capital pentru obținerea unui anumit rezultat, trebuie abordată din două perspective:
 - Ca un consumator efectiv de muncă, sub formă de capital fix (amortizare), capital circulant și salarii.
 - Ca un consumator de resurse, prin distribuirea sau alocarea acestora într-un anumit sector de activitate.

Criteriile generale pentru aprecierea eficienței economice pot fi rezumate astfel:

- Maximizarea implicării populației apte de muncă în activități socialmente utile.
- Maximizarea productivității muncii.
- Maximizarea utilizării resurselor naturale.
- Maximizarea efectelor noi generate pentru fiecare unitate de efort depus.
- Minimizarea cheltuielilor de resurse pentru atingerea efectelor dorite.

În concluzie, cerințele eficienței economice se referă la maximizarea rezultatelor, în paralel cu minimizarea consumului de resurse, precum și la optimizarea utilizării resurselor.

Eficiența financiară reflectă, în termeni monetari, nivelul și calitatea activității economice desfășurate, asigurându-se comparabilitatea între diferitele entități economice.

Eficiența financiară, prin evaluarea valorică, are o aplicabilitate largă, datorită capacității comparative a indicatorilor care o definesc. În general, eficiența financiară este determinată pe baza unui set de indicatori, cum ar fi:

- Rentabilitatea: indică abilitatea unei întreprinderi de a obține profit, reprezentând diferența pozitivă dintre încasările din vânzări și costurile de producție.
- Profitabilitatea: este un indicator de eficiență care măsoară gradul de rentabilitate al capitalului investit în activitățile economice, raportat la rata medie a dobânzii. Acest indicator ajută la luarea deciziilor de investiție pe anumite segmente de piață.
- Solvabilitatea: reflectă capacitatea întreprinderii de a-și plăti datoriile scadente (exigibile) într-un termen stabilit.
- Lichiditatea: arată capacitatea întreprinderii de a-și îndeplini obligațiile financiare pe termen scurt, utilizând capitalul deținut.

Literatura de specialitate în acest domeniu subliniază și conceptul de eco-eficiență, un indicator complex care corelează rezultatele din domeniile economico-social și cele de mediu cu cheltuielile efectuate.

Constrângerile sub care întreprinderea își îndeplinește obiectivele de eficiență sunt denumite, în mod general, riscuri.

5.2. Analiza eficienței economice a întreprinderii

Eficiența economică se referă la obținerea rezultatelor economico-sociale utile, în condițiile unui consum rațional de resurse tehnice, materiale, de muncă și financiare, utilizând metode științifice pentru organizarea și conducerea activităților productive.

Aceasta reprezintă principiul fundamental al dezvoltării și prosperității oricărei activități economice și, la un nivel mai larg, condiția necesară pentru integrarea acestor activități în cerințele pieței specifice. Eficiența reflectă, de asemenea, nivelul și calitatea economiilor naționale. Ca principiu de organizare și conducere a activității antreprenoriale, eficiența, legată de mecanismele economiei de piață, are un conținut mai larg și mai general, aplicabil tuturor rezultatelor pozitive care pot fi obținute.

În gândirea economică modernă, eficiența este considerată un concept central al științei economice. Capacitatea de a satisface nevoile de consum (care sunt nelimitate) cu resursele disponibile (care sunt limitate și scumpe), sub constrângerile impuse de o serie de factori, subliniază faptul că eficiența se află în centrul teoriei și practicii economice.

Diversitatea interpretărilor conceptului de eficiență reflectă interesul semnificativ manifestat atât de teoreticieni, cât și de antreprenori sau reprezentanții acestora (manageri). Modul în care este conceptualizată esența noțiunii de eficiență economică variază în funcție de perspectiva fiecărui grup:

- ❖ **Manageri:** se concentrează asupra eficienței generale a întreprinderii, având în vedere întregul spectru al activității economice și sociale.
- ❖ **Investitori:** percep eficiența prin prisma rentabilității și a timpului necesar pentru rambursarea capitalului investit, fiind interesați de randamentele obținute.
- ❖ **Salariați:** sunt preocupați de sustenabilitatea și rentabilitatea întreprinderii, având în vedere siguranța locurilor de muncă și perspectiva creșterii veniturilor.
- ❖ **Creditori:** își evaluează eficiența întreprinderii din perspectiva lichidității și solvabilității acesteia, pentru a-și asigura rambursarea datoriilor.
- ❖ **Clienți:** se interesează de stabilitatea, tehnologia și calitatea produselor și serviciilor oferite de întreprindere, pentru a evalua relațiile de parteneriat pe termen lung.
- ❖ **Statul:** este preocupat de capacitatea întreprinderii de a plăti impozite și taxe, care sunt adesea progresive în raport cu gradul de eficiență al activității desfășurate.

Istoria dezvoltării economice arată că, în condițiile resurselor limitate, libera inițiativă și piața concurențială sunt factori esențiali pentru creșterea eficienței economice, dar și pentru gestionarea constrângerilor, riscurilor și inegalităților sociale.

În economiile liberale, statele democratice intervin pentru a menține un echilibru între eficiența economică și justiția socială, dar și între mediul creat și exigențele vieții naturale și umane. Statul corectează, atunci când este necesar, eșecurile pieței libere în alocarea resurselor economice limitate.

Indiferent de nivelul intervenționismului statului, întreprinderile rămân conectate la tendința generală de echilibru. În cadrul unei întreprinderi, tendința de echilibru are perspective diferite față de cele macroeconomice, concentrându-se pe câștigarea avantajului pe piață, atât în ceea ce privește resursele, cât și în procesul de comercializare a bunurilor și serviciilor. În aceste "bătălii", obiectivul echilibrului este adesea afectat de tot mai multe constrângeri, care pot avea un impact semnificativ și, uneori, efecte greu de prevăzut asupra activității generale a întreprinderii.

Evaluarea impactului factorilor endogeni și exogeni asupra întreprinderii se face prin intermediul indicatorilor economico-financiari. Aceștia trebuie să fie la un nivel optim, fiecare fiind interpretat în funcție de specificul său, de evoluția dinamică și de perspectivele activității întreprinderii.

Alegerea indicatorilor economico-financiari de mai sus depinde de deciziile managementului antreprenorial. Compararea valorii acestora se face, de obicei, în următoarele moduri:

- ✓ Pe termen temporal – comparând nivelul indicatorilor cu cel din perioadele anterioare sau prognozate, în scopul de a susține planificarea pe viitor;
- ✓ Pe orizont spațial – comparând rezultatele obținute de o întreprindere cu cele ale altora din același domeniu sau cu media indicatorilor din ramura sau sectorul de activitate;
- ✓ Pe structură – analizând compunerea fiecărui indicator de eficiență, adică evoluția componentelor care stau la baza acestora.

Indicatorii economico-financiari esențiali pentru evaluarea activităților de producție sunt:

Tab. 5.1 Principali indicatori economici

INDICATORUL	MODUL DE CALCUL
Pragul de rentabilitate	$\pi = \frac{\text{Costuri fixe}}{\text{Preț producție} - \text{Costuri variabile}}$
Securitatea financiară	$Sf = \frac{\text{Capitaluri proprii}}{\text{Datorii pe termen mediu și lung}}$
Rentabilitatea economică	$Re = \frac{\text{Profit brut al exploatării}}{\text{Active totale}}$
Rentabilitatea financiară	$Rf = \frac{\text{Profit net}}{\text{Capitaluri proprii}}$
Autonomia financiară	$Af = \frac{\text{Capital atras}}{\text{Capital propriu}}$
Gradul de îndatorare	$Gî = \frac{\text{Plăți eligibile}}{\text{Total activ}} \cdot 100$
Rata profitului	$\rho = \frac{\text{Profit brut}}{\text{Cifra de afaceri}} \cdot 100$
Perioada de recuperare a creanțelor	$Pcr = \frac{(\text{Debitori} + \text{Facturi neîncasate})}{\text{Cifra de afaceri}} \cdot 365$
Perioada de rambursare a datoriilor	$Prd = \frac{\text{Obligații cerute}}{\text{Cifra de afaceri}} \cdot 365$
Rotația stocurilor	$\tau = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{(\text{Stocuri totale} - \text{Facturi neîncasate})} \cdot 365$
Productivitatea muncii	$W = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Număr mediu de personal}}$
Rentabilitatea forței de muncă	$\beta_w = \frac{\text{Salarii directe}}{\text{Costuri directe de producție}}$
Potențialul dezvoltării	$\beta = \frac{\text{Prelevări de profit}}{\text{Fond de rulment}}$

Un management antreprenorial eficient va organiza sistemul contabil intern (contabilitatea de gestiune) astfel încât să permită determinarea indicatorilor la intervale scurte (lunar, săptămânal sau zilnic), oferind astfel o mai mare rapiditate în procesul decizional și contribuind la menținerea unui echilibru economic și financiar stabil al întreprinderii.

Această permanentă luptă pentru atingerea echilibrului este influențată de o serie de riscuri care amenință principiul esențial al întreprinderilor: eficiența prin performanță. Managementul antreprenorial este conștient de faptul că, în acest proces de menținere a echilibrului, există riscuri, factori externi și interni care afectează activitatea și procesele economice, acești factori fiind uneori controlabili și alteori nu în cadrul procesului decizional.

Acești factori, provenind din interiorul sau exteriorul întreprinderii, intensitatea lor, capacitatea de a le anticipa și controla, precum și efectele pe care le generează asupra activității economice, formează ansamblul riscurilor care pot influența succesul întreprinderii.

5.3. Riscurile economice și financiare ale întreprinderii

Evaluarea eficienței unei întreprinderi se realizează prin analiza ratei de rentabilitate generale, un indicator care reflectă performanța globală a acesteia. Această rată include două modalități de măsurare a eficienței, care sunt corelate cu riscurile specifice ale unității analizate.

În literatura de specialitate, conceptul de risc al întreprinderii este abordat pe larg. În discuțiile despre afaceri, în ceea ce privește existența, organizarea și funcționarea acestora, riscul este adesea asociat cu ideea de faliment. De regulă, riscul este descris prin termeni precum incertitudine și viitor, reflectând natura imprevizibilă a acestuia.

Atât incertitudinea, cât și viitorul se referă la un concept similar:

- Incertitudinea – presupune absența certitudinii cu privire la ceea ce se va întâmpla.
- Viitorul – se referă la totalitatea evenimentelor, acțiunilor sau operațiunilor care se vor desfășura în perioadele următoare, dar care sunt influențate de un anumit grad de incertitudine.

Noțiunea de risc capătă semnificație doar atunci când privim viitorul și încercăm să estimăm posibilele fluctuații ale diverselor indicatori economici, dintre care rata rentabilității este esențială. În literatura economică franceză, riscul este văzut ca un concept evaziv și greu de definit, atât de economiști, cât și de investitori și antreprenori.

În contextul activităților economice, riscul – fie economic, fie financiar – are o serie de caracteristici care îl definesc, în funcție de perspectiva din care este abordat: teoretică sau practică:

- Este o acumulare de incertitudini cu privire la evoluția fenomenului economic și, în special, la activitățile de producție.
- Reflectă capacitatea de adaptare la noi condiții, respectiv abilitatea antreprenorului de a reacționa corect la factorii de schimbare din viitor, având în vedere prognozele din prezent.
- Arată cât de mult se pot modifica obiectivele stabilite inițial, sub influența factorilor externi sau interni care vor acționa în viitor.

Coroborând cele menționate anterior, putem concluziona că riscul este un factor esențial în activitățile economice, având legătură directă cu incertitudinea și viitorul. Capacitatea de a anticipa și de a reacționa adecvat la schimbările care pot apărea în mediul economic este crucială pentru succesul antreprenorial. În acest sens, riscul reflectă nu doar evoluțiile posibile ale factorilor externi și interni, ci și abilitatea întreprinzătorului de a se adapta la noile condiții și de a ajusta obiectivele stabilite, în vederea menținerii echilibrului și performanței economice.

Având în vedere cele expuse mai sus, putem ajunge la concluzia că:

Riscul întreprinderii poate fi înțeles ca fiind incertitudinea cu care se confruntă antreprenorul atunci când factorii perturbatori afectează procesele economice, precum și abilitatea acestuia de a reacționa în mod adecvat, ținând cont de obiectivele stabilite dinainte. Conceptul de risc este abordat diferit de diverși autori din literatura de specialitate, fiind clasificat în mai multe categorii interesante, cum ar fi: tipul de anticipare (risc potențial și efectiv), domeniul de aplicare (risc politic, social și economic), nivelul analizei (riscuri la nivel național, macro sau microeconomic) și natura activităților întreprinderii

(investiții, activități economice, financiare etc.). În funcție de interesele specifice, riscul poate fi studiat și abordat diferit de economiști, manageri, investitori sau angajați. La nivel microeconomic, în special în cadrul întreprinderilor care generează valoare adăugată, riscurile sunt multiple și pot fi grupate în două mari categorii:

- a. **riscul economic** - se traduce prin nivelul înregistrat de levierul operațional;
- b. **riscul financiar** - exprimat prin efectul de levier financiar.

5.3.1. Riscul economic

În contextul activității economice, întreprinderea se confruntă cu o multitudine de riscuri, atât exogene, cât și endogene, care pot influența performanțele financiare. Riscul economic, ce derivă din fluctuațiile pieței și din factori externi și interni, trebuie gestionat cu atenție de către managementul întreprinderii. Gestiunea costurilor de producție, în special controlul costurilor variabile și fixe, devine esențială în asigurarea unui echilibru între cererea solvabilă și capacitatea de producție, fiind un factor cheie în reducerea riscurilor economice. Prin instrumente financiare și economice specifice, precum pragul de rentabilitate și levierul costurilor, întreprinderea poate anticipa și atenua impactul acestor riscuri.

În desfășurarea diverselor activități și procese, atât întreprinderea, cât și managementul său, se confruntă cu o serie de constrângeri tot mai complexe, al căror impact devine mai mare pe măsură ce afacerea se diversifică, se integrează mai adânc în diverse rețele și se expune la piață. Aceste constrângeri sunt, de fapt, riscuri care influențează activitatea managementului, forțându-l să folosească abilități specifice pentru a minimiza efectele negative ale acestora.

În analiza riscului economic, conceptele formulate de diverși economiști prezintă o abordare constantă, punând accent pe activitatea de exploatare, costuri, profit, resurse și factori cu comportament aleatoriu. Astfel, riscul economic poate fi definit prin mai multe perspective, cum ar fi:

- Incapacitatea întreprinderii de a se adapta rapid și eficient la schimbările mediului, ceea ce se traduce prin volatilitatea rezultatelor economice în condițiile de exploatare.

- Variabilitatea și incertitudinea legate de obținerea unui rezultat stabil din activitățile de exploatare.
- Fluctuațiile profitului net și ale fluxurilor de numerar, care pot varia în funcție de tipul de afacere și de strategiile adoptate.
- Posibilitatea apariției unor factori și circumstanțe imprevizibile, cu efecte aleatoare, ce pot afecta negativ rezultatele activității economice..

În concordanță cu viziunile exprimate de diverși economiști, considerăm că riscul economic (sau operațional) poate fi înțeles ca gestionarea costurilor de exploatare în contextul fluctuațiilor pieței. Vom explora în continuare această definiție succintă și mai simplificată, oferind o clarificare a conceptului, având în vedere teoriile anterioare menționate.

În primul rând, ce presupune gestiunea costurilor și care este importanța acesteia în cadrul activităților economice? Răspunsurile la aceste întrebări sunt esențiale pentru a înțelege conceptul enunțat mai devreme.

Gestiunea costurilor se referă la administrarea totală a acestora, inclusiv a costurilor fixe și variabile, în funcție de modul în care produsele și serviciile întreprinderii sunt acceptate pe piață și recunoscute de către consumatorii solvabili. Practic, gestiunea costurilor presupune menținerea unui echilibru între cererea solvabilă pentru produsele și serviciile oferite și capacitatea de producție a întreprinderii. Echilibrul optim pentru afacere apare atunci când cererea solvabilă crește, iar capacitatea de producție se ajustează în consecință. Acest proces de ajustare este continuu și nu se oprește. Mai mult, echilibrul este influențat de incertitudini și factori de risc, care pot afecta evoluția afacerii. Antreprenorul trebuie să identifice și să controleze acești factori, să anticipeze cum se vor schimba în timp și spațiu, să măsoare impactul lor și să adopte măsuri corective pentru a proteja stabilitatea obiectivelor de afaceri.

Factorii de risc pot fi împărțiți în două mari categorii, în funcție de sursa lor și de capacitatea de a le controla sau diminua efectele: factori exogeni și factori endogeni.

- **Factorii exogeni** sunt acei factori care provin din extern și nu pot fi controlați direct de managementul întreprinderii. Aceștia

includ elemente precum fluctuațiile prețurilor resurselor, cantitatea și calitatea acestora, cererea totală și solvabilitatea pieței pentru produsele și serviciile oferite, politicile fiscale impuse de stat sau chiar stabilitatea politică a regiunii.

- **Factorii endogeni**, pe de altă parte, sunt cei care se află sub controlul direct al managementului. Aceștia se referă la modul în care sunt organizate resursele de producție, abilitățile și competențele manageriale, deciziile luate de conducere, structura internă a organizației și abilitatea de a răspunde sau de a atenua efectele factorilor externi.

Activitățile economice variază semnificativ între diferitele unități de producție sau servicii, iar aceste diferențe sunt influențate de gradul de integrare al fiecărei entități în mecanismele pieței. În acest context, interacțiunea dintre factorii de risc exogeni și endogeni poate genera diverse situații, cum ar fi:

1. *Diversitatea și volatilitatea cererii solvabile* – Aceste fluctuații duc la incertitudini în privința încasărilor și pot împiedica recuperarea resurselor investite, afectând astfel capacitatea de a relua ciclurile de producție.
2. *Fluctuația prețurilor factorilor de producție* – Modificările prețurilor resurselor utilizate în producție influențează direct costurile de producție. Acestea, la rândul lor, pot afecta marja de profit estimată și realizabilă.
3. *Activitatea de marketing* – Adaptarea rapidă la condițiile pieței este esențială, pentru a anticipa schimbările în oferta de resurse și cerințele pieței pentru produsele și serviciile oferite. Anticiparea nu este suficientă fără un calcul detaliat al abaterilor și corectarea prețurilor, atât pentru resursele necesare producției, cât și pentru produsele finalizate. În acest sens, trebuie revizuite costurile de producție și prețurile de vânzare, iar renegocierea contractelor devine esențială pentru a ajusta indicatorii economici la noile condiții de pe piață.
4. *Competența managerilor* – Aceasta se referă la abilitatea de a lua decizii eficiente și de a le implementa operativ, precum și la capacitatea de a controla procesul decizional. Managerii competenți sunt esențiali pentru succesul unei întreprinderi, iar

diferențierea între întreprinderile de succes și cele mai puțin performante se face adesea prin modul în care sunt fundamentate și executate deciziile manageriale.

Primele trei categorii de factori de risc economic, menționate anterior, sunt exogeni pentru întreprindere, iar posibilitățile de influențare a acestora sunt limitate și depind, într-o mare măsură, de alte segmente manageriale sau de intervenția statului în economie. În schimb, factorii de risc economici din categoria a patra sunt endogeni, având legătură directă cu managementul întreprinderii. Întrucât managementul se concentrează în principal pe procesul de producție, majoritatea riscurilor economice sunt strâns legate de costurile de producție.

Pentru evaluarea riscului economic de exploatare, se utilizează un instrument analitic important: levierul costurilor. Acest indicator ajută la determinarea condițiilor necesare pentru menținerea unui echilibru microeconomic, fie cu profit, fie fără acesta.

Abordarea pragmatică a riscului

În activitatea economică reală, întreprinderea se concentrează pe câteva aspecte fundamentale, cum ar fi:

- Producerea de bunuri și servicii care pot fi vândute – succesul acestora depinde de adaptarea producției la cerințele pieței și la cererea solvabilă.
- Stabilirea unui preț de vânzare mai mare decât costul resurselor folosite – acest lucru presupune utilizarea eficientă a resurselor și o atenție deosebită la profitul inclus în prețul de vânzare.
- Creșterea sustenabilă a cifrei de afaceri – acest indicator este direct legat de vânzările realizate, precum și de păstrarea și extinderea bazei de clienți.

Toate aceste obiective sunt strâns legate între ele și trebuie abordate împreună, deoarece influențează și se condiționează reciproc.

Metode de atingere a acestor obiective

Pentru întreprinzători (manageri), următoarele direcții de acțiune ar trebui să constituie preocupări esențiale:

- Realizarea unor studii de piață precise și bine fundamentate pe realitatea economică, care să permită identificarea cererii reale și solvabile din cadrul cererii totale.
- Controlul și optimizarea costurilor, care sunt fundamentale pentru stabilirea unui preț de vânzare competitiv și, implicit, pentru obținerea profitului dorit.
- Adaptarea sistemelor de vânzare, cu un accent deosebit pe calitate, dar și pe o gestionare atentă a creditului comercial.

Există o relație de cauzalitate și interdependență între Cifra de Afaceri (CA) și costurile unitare (Cp), întrucât Cifra de Afaceri reprezintă, în esența sa, suma costurilor de producție ajustată cu marja de profit. Dacă presupunem că marja de profit (P) rămâne constantă – având în vedere că prețul de vânzare (P) este determinat de obicei pe baza unor procente fixe – atunci:

$$CA = \sum C_p \cdot P$$
$$CA = \sum (m_{cv} + m_{cf}) \cdot P$$

în care:

CA - cifra de afaceri,

Cp - costul de producție unitar,

P - marja profitului,

m_{cv} - masa costurilor variabile din componența costului unitar,

m_{cf} - masa costurilor fixe cuprinse în costul unitar.

Cifra de afaceri reprezintă un element esențial pentru întreprindere, iar interesul față de aceasta se concentrează pe optimizarea costurilor variabile și pe monitorizarea atentă a costurilor fixe. Deoarece costurile fixe sunt relativ constante și nu suferă fluctuații semnificative pe termen scurt, intervențiile asupra acestora sunt limitate, însă nu trebuie ignorate. Prin urmare, atenția principală trebuie să fie direcționată spre controlul costurilor variabile (m_{cv}).

Contabilitatea poate furniza informațiile necesare pentru monitorizarea în timp real a acestor costuri, astfel încât să poată fi efectuate corecții rapide în caz de abateri.

Pragul de rentabilitate reprezintă volumul de activitate în care Cifra de afaceri echilibrează costurile totale, generând un profit de zero. Acesta marchează punctul în care întreprinderea atinge un rezultat nul, iar orice modificare în activitate ce depășește acest prag duce la profit. Pragul de rentabilitate este strâns legat de riscul de exploatare, care depinde de fluctuațiile rezultatelor economice față de acest punct, de structura costurilor (fixe și variabile) și de capacitatea de a le acoperi.

Prin utilizarea unui software integrat de contabilitate, managerii pot obține informații esențiale despre acest „pachet” de preocupări economice, începând cu identificarea nivelului optim al Cifrei de afaceri sau al pragului de rentabilitate, folosind formula specifică pentru calcularea acestuia:

$$p \cdot qv = \frac{CA}{m_{cv}} \cdot p \text{ iar,}$$

$$\frac{m_{cv}}{p} \cdot 100 = r_{m_{cv}}$$

$$\gg CA_{critica} = qv \cdot p \text{ sau}$$

$$CA_{critica} = \frac{m_{cv}}{r_{m_{cv}}}$$

formule de calcul în care:

p - prețul de vânzare unitar,

qv - pragul de randament în unități valorice,

CA - cifra de afaceri,

m_{cv} - costul variabil unitar,

m_{cf} - masa costurilor fixe.

r_{m_{cv}} - rata marjei costului variabil unitar

Relația prezentată mai sus subliniază faptul că, pentru un anumit nivel critic al Cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate – un indicator care reflectă riscul de exploatare – crește pe măsură ce cheltuielile fixe devin mai mari. Astfel, cu cât costurile fixe sunt mai ridicate, cu atât

întreprinderea trebuie să genereze o Cifă de afaceri mai mare pentru a acoperi aceste cheltuieli și a ajunge la punctul de echilibru.

Pragul de rentabilitate operațional poate fi asociat cu levierul de exploatare, un concept ce reflectă gradul în care activitatea de exploatare se echilibrează. Efectul de levier indică sensibilitatea Cifrei de afaceri critice în urma modificării unui factor care influențează activitatea, fie că este vorba despre o schimbare fizică sau procentuală.

Observând legătura dintre fluctuațiile cheltuielilor fixe și variabile și impactul acestora asupra Cifrei de afaceri, putem concluziona următoarele:

- O schimbare cu o unitate a ratei marjei costurilor variabile ($rmcv$) va afecta direct și proporțional nivelul Cifrei de afaceri critice;
- Modificarea cheltuielilor fixe va influența și ea Cifra de afaceri critică, dar fluctuațiile cheltuielilor fixe sunt mult mai reduse în comparație cu cele ale cheltuielilor variabile.

Atunci când o întreprindere prezintă un coeficient ridicat al levierului de exploatare, chiar și mici modificări ale volumului de vânzări (Cifra de afaceri) pot avea efecte semnificative asupra rezultatelor. Astfel:

- O creștere a vânzărilor va conduce la o îmbunătățire considerabilă a rezultatelor exploatarei;
- În schimb, o scădere a vânzărilor va avea un impact negativ similar, determinând o reducere semnificativă a rezultatului exploatarei.

Cea mai simplă metodă de evaluare a riscului de exploatare constă în calcularea marjei de securitate sau a intervalului de siguranță, care presupune compararea:

$$(q_c - q_{critic}) \text{ sau } CA - CA_{critic}$$

Această relație care reflectă poziția Cifrei de afaceri față de pragul de rentabilitate.

Studiile statistice realizate pe această temă indică următoarele rezultate:

- Un interval de siguranță de până la 10% sugerează o situație instabilă în activitatea de exploatare;
- Un interval de siguranță de 20% reflectă o stabilitate relativă a întreprinderii din punctul de vedere al activității de exploatare;
- Un interval de siguranță mai mare de 20% semnalează o situație favorabilă a activității de exploatare în raport cu pragul de rentabilitate.

Conceptual, intervalul de siguranță reprezintă abilitatea întreprinderii de a-și ajusta producția, atât în ceea ce privește volumul, cât și structura, în funcție de cerințele pieței.

Astfel, modalitatea de calcul a intervalului de siguranță poate fi formulată în felul următor:

$$I_s = l - \frac{CA_{critic}}{CA} \cdot 100$$

Cu cât intervalul de siguranță este mai mare, cu atât întreprinderea beneficiază de un grad mai mare de flexibilitate, iar riscul economic devine mai mic.

În concluzie, fluctuațiile rezultatului exploatării reflectă gradul de risc economic, care depinde de următorii factori:

- nivelul Cifrei de afaceri;
- rata marjei cheltuielilor variabile;
- ponderea cheltuielilor fixe în volumul producției;
- gradul de apropiere a Cifrei de afaceri de punctul mort.

Gestionarea riscurilor economice presupune o abordare integrată a costurilor de producție, o monitorizare continuă a factorilor de risc și o adaptare constantă la condițiile pieței. Instrumente precum pragul de rentabilitate și intervalul de siguranță oferă managerilor informațiile necesare pentru a evalua riscurile și pentru a implementa strategii de atenuare a acestora. O întreprindere capabilă să gestioneze eficient aceste riscuri va beneficia de o flexibilitate mai mare, asigurându-și astfel stabilitatea și creșterea sustenabilă pe termen lung.

5.3.2. Riscul financiar

Întreprinderea nu este expusă doar riscurilor economice, ci și celor financiare, iar acestea, deși sunt strâns corelate, sunt distincte din punct de vedere teoretic și practic. Riscurile economice și financiare se manifestă diferit și implică abordări variate, în funcție de sursele lor și de modul în care afectează activitatea întreprinderii. În acest context, este important să facem o distincție clară între riscurile financiare și cele economice, având în vedere factorii exogeni și endogeni care influențează deciziile și operațiunile financiare.

Activitatea de producție sau de prestare a serviciilor este evaluată din punct de vedere financiar, ceea ce face ca riscurile economice să poată fi legate de cele financiare. Totuși, atât teoreticienii cât și antreprenorii fac o distincție clară între riscurile financiare și cele economice, pe baza unor motive bine întemeiate:

- Procesele financiare și cele economice sunt diferite, deși sunt strâns legate între ele.
- Riscurile financiare sunt, de obicei, influențate de factori externi (exogeni), iar întreprinzătorii au un control limitat asupra acestora, comparativ cu riscurile economice.
- Intervențiile statului prin impozite și taxe sunt un factor de risc pe care întreprinderile nu-l pot controla.
- Mecanismele financiare externe, cum ar fi creditele, pot reduce capacitatea întreprinderilor de a controla efectele datoriilor generale.
- Comportamentul partenerilor de afaceri, cum ar fi furnizorii și clienții, joacă un rol mult mai important în riscurile financiare decât în cele economice.

Abordările teoretice referitoare la riscurile financiare ale întreprinderii au un punct comun: ele analizează riscul financiar din perspectiva falimentului. Această abordare, care reflectă realitățile pieței actuale, combină factori de risc externi și interni, ceea ce poate crea confuzii în ceea ce privește aplicarea unor soluții eficiente pentru reducerea acestor riscuri. Când discutăm despre factorii externi, acțiunile manageriale implică adaptarea, în timp ce în cazul factorilor interni, managementul întreprinderii trebuie să ia măsuri active.

Adaptarea și acțiunea sunt două concepte diferite, fiecare necesită metode și instrumente specifice. Din acest motiv, consider că o abordare diferențiată a riscurilor, în funcție de sursa și direcția lor, este mai eficientă, adică riscurile financiare trebuie tratate separat de cele economice, iar riscurile externe diferit față de cele interne.

Principalele categorii de riscuri financiare ale întreprinderii sunt strâns legate de incertitudinile privind finanțarea activității acesteia. Aceste riscuri pot apărea în funcție de sursele de finanțare utilizate pentru susținerea operațiunilor și investițiilor, iar principalele surse sunt:

- *Capitalurile proprii*, care sunt fondurile proprii ale întreprinderii și implică riscuri legate de rentabilitatea acestora.
- *Creditele bancare*, care aduc riscuri financiare asociate dobânzilor și termenelor de rambursare.
- *Împrumuturile de pe piețele financiare*, care pot fi influențate de fluctuațiile pieței și de condițiile economice externe.
- *Alocațiile și subvențiile de la stat*, care pot fi supuse modificărilor de politică economică sau fiscale.
- *Sursele nerambursabile*, care, deși nu implică rambursarea unui împrumut, pot adresa riscuri legate de dependența de granturi sau finanțări externe.

Aceste surse de finanțare pot comporta riscuri diferite, în funcție de condițiile economice și de modul în care sunt gestionate, iar întreprinderea trebuie să le administreze cu atenție pentru a minimiza impactul negativ asupra stabilității financiare.

În cadrul managementului financiar al unei întreprinderi, capitalurile proprii reprezintă o sursă importantă de finanțare, dar și un obiectiv de gestionare atentă, deoarece sunt expuse unor riscuri endogene, ce derivă din procesele interne ale firmei. Aceste riscuri includ:

- I. **Lichiditatea** – se referă la capacitatea unei întreprinderi de a transforma activele sale în lichidități suficiente pentru a-și acoperi datoriile curente. Lichiditatea poate fi evaluată în două etape:
 - Transformarea activelor în lichidități: activitățile care presupun convertirea imobilizărilor, stocurilor, creanțelor

(clienți de încasat), plasamentelor sau cheltuielilor înregistrate în avans în numerar.

- Acoperirea datoriilor curente: utilizarea lichidităților obținute din vânzarea activelor pentru a plăti obligațiile pe termen scurt ale întreprinderii.

II. **Solvabilitatea** – se referă la capacitatea întreprinderii de a-și onora toate obligațiile financiare, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. O bună solvabilitate asigură continuitatea activității, deoarece indică faptul că întreprinderea poate face față datoriilor sale, chiar și în condiții de criză financiară.

Astfel, gestionarea corectă a capitalurilor proprii este esențială pentru menținerea unei bune stabilități financiare a întreprinderii și pentru prevenirea riscurilor legate de lichiditate și solvabilitate.

În concluzie, riscurile financiare și economice sunt interdependente, dar necesită tratamente distincte, adaptate specificului fiecărei categorii. Factorii de risc externi și interni afectează atât procesul decizional al managementului, cât și stabilitatea financiară a întreprinderii. Prin urmare, o gestionare eficientă a capitalurilor proprii și un control riguros al riscurilor de lichiditate și solvabilitate sunt esențiale pentru asigurarea unei activități economice durabile și rentabile.

5.3.2.1. Lichiditatea ca sursă de risc financiar

Întreprinderea utilizează o gamă largă de active, care reprezintă bunurile și resursele ce îi aparțin și care au valoare economică, cum ar fi imobilizările, activele circulante și financiare. Dintre acestea, cele financiare, mai ales numerarul din casierie sau din conturile curente, au cel mai mare grad de lichiditate.

Având în vedere complexitatea activității sale, întreprinderea funcționează pe diferite stadii de producție și prestare de servicii, fiecare activitate fiind prezentă într-o formă specifică la un anumit moment. Astfel, nu este realist ca întreprinderea să asigure întreaga finanțare a ciclului economic doar din numerar. O asemenea abordare ar fi nerealistă într-o economie de piață, unde diversitatea surselor de finanțare este esențială.

Pentru a analiza lichiditatea unei întreprinderi, se face, de obicei, o comparație între activele curente și datoriile curente. Activele curente reprezintă acele resurse care pot fi transformate în numerar într-o perioadă scurtă, de obicei un an, iar datoriile curente sunt obligațiile financiare care trebuie plătite în aceeași perioadă. Această comparație ajută la evaluarea capacității întreprinderii de a-și acoperi datoriile pe termen scurt, oferind o imagine clară asupra sănătății financiare a acesteia.

Dacă activele curente sunt mai mari decât datoriile curente, întreprinderea are o lichiditate suficientă pentru a-și îndeplini obligațiile pe termen scurt. În schimb, dacă datoriile curente depășesc activele curente, există riscul ca întreprinderea să aibă dificultăți în a-și plăti datoriile la scadență, ceea ce ar putea duce la probleme financiare. Pentru analiza lichidității, de regulă, se compară activele curente cu datoriile curente:

- a. în valori absolute;
- b. în mărimi relative.

În funcție de obiectivul analizei, lichiditatea poate fi exprimată fie în valori monetare, fie în procente, generând astfel următoarele formule:

- a) *Lichiditatea absolută* - se calculează ca diferență între activele curente și datoriile curente:

$$Lg = Agrt - Dcrt$$

în care:

Lg - lichiditatea generală,

Acrt - active curente

Dcrt - datorii curente

Dacă rezultatul:

≥ 0 , reprezintă situația de excedent de lichiditate

$= 0$, arată o stare de echilibru general

≤ 0 , denotă lipsa lichidității, stare de incapacitate de a acoperi datoriile curente

- b) *Lichiditatea relativă* - se determină ca o rată a lichidității generale (Lg), pe seama următoarei formule:

$$Lg = \frac{A_{grt}}{D_{crt}} \cdot 100$$

Dacă rezultatul:

- ≥ 100 , un grad excedentar de acoperire a datoriilor
- $= 100$, acoperirea integrală a datoriilor
- ≤ 100 , acoperire parțială a datoriilor curente

În cadrul analizelor economico-financiare sau al diagnosticului activității financiare ale unei întreprinderi, valorile optime ale indicatorului „lichiditate financiară” sunt de obicei între 50% și 100%. Acestea pot fi interpretate astfel:

- lichiditate mai mare de 100% indică o abordare excesiv de precaută din partea managementului, care nu își asumă riscuri, limitând astfel capacitatea întreprinderii de a se dezvolta.
- lichiditate sub 0% semnalează un nivel periculos de îndatorare, care pune în pericol continuarea activității și poate fi un semnal de faliment iminent.
- Un interval de lichiditate între 50% și 100% este considerat „interval de siguranță”, indicând un echilibru relativ stabil între resursele disponibile și obligațiile curente.

Controlul eficient al activității generale a întreprinderii necesită nu doar o abordare complexă, ci și o abilitate de a menține indicatorul de lichiditate curentă într-un interval optim. Aceasta poate fi realizată prin următoarele măsuri:

- ❖ Planificarea și monitorizarea fluxurilor financiare (cash-flow) pentru a le menține în parametri optimi.
- ❖ Planificarea costurilor de producție și corectarea promptă a abaterilor care influențează costurile efective.
- ❖ Corelarea valorii de piață a activelor cu nivelul și termenul scadenței datoriilor.
- ❖ Planificarea și monitorizarea gradului de îndatorare, raportat la utilizarea capacității de producție.

Dirjecțiile de acțiune ale managementului nu se rezumă doar la sarcinile menționate anterior. Acestea includ și alte măsuri strategice care vizează îmbunătățirea performanței întreprinderii, asigurarea unei

gestionări eficiente a resurselor și minimizarea riscurilor, în scopul de a sprijini dezvoltarea sustenabilă și creșterea pe termen lung a afacerii.

5.3.2.2. Solvabilitatea ca sursă de risc financiar

Solvabilitatea reprezintă capacitatea unei întreprinderi de a-și plăti datoriile la termenul stabilit. Acest indicator se obține prin raportarea activelor totale (At) la datoriile pe termen lung (Dtl). În analiza solvabilității, băncile folosesc un alt indicator care compară capitalurile proprii (Cp) cu suma dintre capitalurile proprii și totalul creditelor bancare contractate. Acest raport arată cât de mult își finanțează întreprinderea activitatea din fonduri proprii (precum capitalul social, rezervele sau profiturile nerealizate). Totuși, nu există o relație directă și proporțională între valoarea acestui indicator și performanța întreprinderii, deoarece dezvoltarea unei afaceri depinde adesea mai mult de fondurile împrumutate decât de cele proprii.

La fel ca și gradul de lichiditate, solvabilitatea poate fi calculată prin diverse formule, în funcție de ce se dorește să se analizeze:

- a. în valori absolute;
- b. în mărimi relative.

- a) *Solvabilitatea absolută* - se determină ca diferență între:
- b)

$$Sg = At - Dtl$$

Dacă rezultatul este:

- ✓ ≥ 0 indică o situație de excedent de solvabilitate, adică întreprinderea are suficiente resurse pentru a-și plăti datoriile și rămâne cu un surplus.
- ✓ $= 0$ semnifică un echilibru general în ceea ce privește solvabilitatea, ceea ce înseamnă că întreprinderea poate să-și plătească datoriile, dar nu mai rămâne cu nimic după aceasta.
- ✓ ≤ 0 sugerează lipsa de solvabilitate sau insolvabilitatea generală, ceea ce înseamnă că întreprinderea nu are suficiente resurse pentru a-și acoperi datoriile.

În termeni simpli, gradul de solvabilitate generală reflectă capacitatea întreprinderii de a-și plăti datoriile după ce își valorifică activele la prețul pieței. Dacă, după acest proces, rămâne cu bani, înseamnă că este solvabilă.

- c) *Solvabilitatea relativă* - are ca rezultat fie un coeficient, fie un procent, astfel:

$$Sg = \frac{At}{Dtl} \cdot 100$$

Dacă rezultatul este:

- ✓ **≥100** indică un grad excedentar de acoperire a obligațiilor, ceea ce înseamnă că întreprinderea are resurse suficiente pentru a-și acoperi datoriile și chiar mai mult.
- ✓ **=100** semnifică solvabilitate integrală, adică întreprinderea poate acoperi complet datoriile fără să rămână cu nimic suplimentar.
- ✓ **≤100** sugerează solvabilitate parțială, ceea ce înseamnă că întreprinderea poate acoperi doar o parte din obligațiile sale.

Interpretarea solvabilității se face în funcție de următoarele situații:

- ✓ Solvabilitate excedentară (peste 100%) este rar întâlnită în cazul întreprinderilor productive, deoarece doar în mod excepțional aceste unități nu au datorii.
- ✓ Solvabilitatea de peste 50% este considerată un semn pozitiv, indicând o bună capacitate de a-și plăti obligațiile.
- ✓ Solvabilitatea între 30 și 50% sugerează o situație decentă, dar nu fără riscuri.
- ✓ Solvabilitatea sub 30% este percepută ca fiind riscantă, în special de către potențialii creditori sau investitori.

Indicatorii analizați mai sus sunt esențiali pentru a evalua starea de sănătate a întreprinderii, atât în raport cu propriile performanțe, cât și față de condițiile externe în care activează. În practică, deciziile manageriale trebuie să se bazeze pe acești indicatori, pentru a fi fundamentate și bine argumentate, asigurând astfel o gestionare eficientă a resurselor și riscurilor.

5.4 Eficiența economică și financiară: Cheia succesului și sustenabilității pe termen lung

Eficiența economică reprezintă un concept central în evaluarea activităților economice la toate nivelurile, micro, mezo și macroeconomic. Aceasta se referă la utilizarea optimă a resurselor

pentru a genera rezultate economice și sociale benefice, având un impact semnificativ asupra dezvoltării și prosperității întreprinderilor. Măsurarea eficienței se face prin raportul dintre resursele consumate și rezultatele obținute, iar analiza acestui raport este esențială pentru un management performant și sustenabil.

În contextul economiei de piață, eficiența nu înseamnă doar maximizarea profitului financiar, ci și minimizarea consumului de resurse și optimizarea acestora pentru a asigura dezvoltare pe termen lung. Indicatorii economici și financiari, precum rentabilitatea, productivitatea muncii, solvabilitatea și lichiditatea, sunt esențiali pentru evaluarea performanței întreprinderilor. Acești indicatori permit monitorizarea eficienței economice și financiare, asigurând un echilibru între costuri și beneficii, luând în considerare și impactul social și ecologic al activităților economice.

De asemenea, riscurile economice și financiare sunt factori fundamentali în determinarea succesului pe termen lung al unei întreprinderi. Riscurile economice, influențate de factori interni și externi, necesită o gestionare atentă a costurilor și adaptarea rapidă la schimbările economice. Riscurile financiare, inclusiv efectul de levier financiar, pot afecta semnificativ performanța, iar managementul eficient al resurselor financiare este crucial pentru prevenirea problemelor financiare și menținerea stabilității întreprinderii.

Indicatorii precum lichiditatea și solvabilitatea sunt esențiali pentru evaluarea sănătății financiare a unei întreprinderi. Lichiditatea reflectă capacitatea de a face față datoriilor curente, iar solvabilitatea indică abilitatea de a plăti datoriile pe termen lung. O gestionare corectă și echilibrată a acestora este vitală pentru minimizarea riscurilor financiare, iar monitorizarea continuă a acestor indicatori contribuie la sprijinirea dezvoltării sustenabile și creșterii pe termen lung a afacerii.

În concluzie, eficiența economică și financiară, gestionarea riscurilor și analiza indicatorilor financiari sunt elemente fundamentale în asigurarea succesului unei întreprinderi. Un management eficient, bazat pe evaluarea constantă a performanței și a riscurilor, este cheia pentru atingerea unui echilibru între profitabilitate, sustenabilitate și stabilitate financiară.

6. PREȚURI ȘI PREȚURI DE TRANSFER

Creșterea economiei globale, consolidarea relațiilor economice între diverse regiuni ale lumii, dezvoltarea companiilor multinaționale și impozitarea excesivă aplicată de unele țări au făcut ca planificarea fiscală a activităților firmelor să devină esențială. De asemenea, a fost necesar ca statele să adopte măsuri legale care să sprijine dezvoltarea relațiilor economice internaționale.

Companiile multinaționale au profitat de sistemele fiscale favorabile oferite de anumite țări pentru anumite tipuri de venituri, găsind soluții pentru a-și reduce obligațiile fiscale. Acestea au ales forme de organizare și strategii de afaceri care le permit să minimizeze impozitele, fără a încălca legea. Astfel, abilitățile de management s-au concentrat pe evitarea anumitor reglementări fiscale, pe plasarea activităților într-un cadru favorabil și pe organizarea acestora astfel încât presiunea fiscală să fie cât mai mică.

În acest context, internaționalizarea activităților economice a dus la unificarea legislațiilor fiscale prin acorduri internaționale. Un punct important al acestei armonizări a fost dezvoltarea sistemelor de planificare fiscală. Instrumentele de planificare fiscală sunt tot mai folosite de companiile, în special cele multinaționale, deoarece le permit să își controleze mai bine obligațiile fiscale și să obțină avantaje semnificative, în special în ceea ce privește impozitarea profiturilor și a valorii adăugate.

6.1. Mecanismul stabilirii prețurilor

În economia de piață, există mai multe principii care guvernează funcționarea acesteia, iar legea cererii și ofertei este considerată una dintre cele mai importante. În acest sistem, prețul este stabilit liber, prin negociere și acord între părți, iar rezultatul este un preț de echilibru, care apare acolo unde se intersectează cererea și oferta.

Prețul de echilibru poate fi privit astfel:

a. Dintr-o perspectivă teoretică, acesta rezultă din negocierea dintre ofertanți și solicitanți, după cum urmează:

- Producătorul (ofertantul) propune un preț bazat pe costul de producție și marja de profit dorită.
- Cumpărătorul (solicitantul) caută să obțină un preț care să maximizeze utilitatea bunului dorit, alegând o valoare „echilibrată” în raport cu oferta existentă pe piață.

Rezultatul negocierii este influențat de următoarele condiții ale pieței:

- Dacă cererea depășește oferta, competiția se concentrează pe cumpărători, iar vânzătorul poate solicita un preț mai mare, obținând astfel un profit suplimentar.
- Dacă oferta este mai mare decât cererea, competiția între vânzători devine mai intensă, iar cumpărătorul beneficiază de un avantaj, având șansa de a negocia un preț mai mic.

b. În practică, prețurile de echilibru sunt determinate de un mecanism complex, numit mecanismul de formare a prețurilor, în care, pe lângă producător și cumpărător, intervine și un al treilea factor important: statul.

Deși pe o piață liberă prețurile ar trebui să fie stabilite exclusiv prin interacțiunea cererii și ofertei, statul joacă un rol esențial, adesea mai influent decât și-ar dori participanții la negociere. Astfel, statul contribuie semnificativ la stabilirea prețului de echilibru, având în același timp următoarele atribuții:

- Acționează ca arbitru între părțile implicate în negociere,
- Asigură cadrul legal pentru reglementarea proceselor de negociere,
- Joacă un rol de factor de echilibru în economie,
- Susține bunăstarea consumatorilor.

În practică, prin intermediul politicilor sale, statul reușește să influențeze nivelul prețului de echilibru, stabilindu-l într-o anumită gamă de valori. Acest lucru se realizează prin utilizarea, uneori excesivă, a instrumentelor fiscale, prin care statul preia o parte din valoarea

bunurilor și serviciilor tranzacționate pe piață, prin taxe precum TVA-ul și impozitarea profitului.

Taxele și impozitele impuse de stat pe valoare, în general, și pe valoarea adăugată, în special, determină o modificare a nivelului prețului de echilibru, mutând punctul de intersecție al curbelor cererii și ofertei într-o nouă poziție.

Într-un scenariu ideal, prețul de echilibru este determinat de intersecția dintre preț (p) și cantitate (q), așa cum se poate observa într-un grafic reprezentativ.

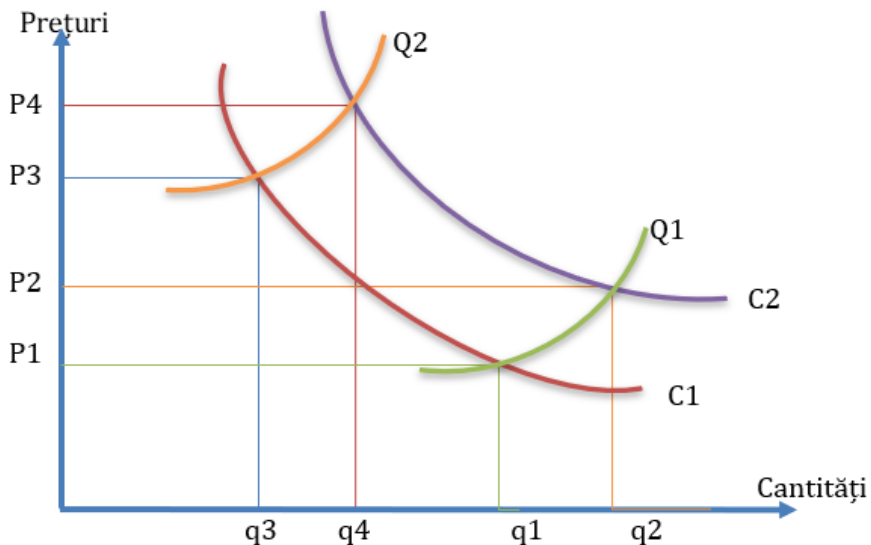


Fig. 6.1 Intersecția dintre preț și cantitate

Pentru funcțiile inițiale ale cererii și ofertei, echilibrul se stabilește la prețul p_1 și cantitatea q_1 . Acesta poate suferi diverse modificări, în funcție de schimbările apărute, astfel:

- Dacă oferta scade, iar cererea rămâne constantă, la același nivel de preț, atunci cantitatea oferită scade și se va forma un nou preț de echilibru la intersecția q_2 și p_2 .
- Dacă oferta rămâne neschimbată, dar cererea crește (funcția cererii se deplasează spre dreapta), un alt preț de echilibru va apărea la intersecția q_3 și p_3 .
- Dacă atât oferta, cât și cererea se modifică, un al treilea punct de echilibru va fi determinat la intersecția q_4 și p_4 și așa mai departe.

Intervenția statului în formarea prețurilor devine tot mai evidentă, datorită dorinței acestuia de a controla indirect piața, de a-și asigura veniturile și de a menține echilibrele macroeconomice, în scopul implementării politicilor economice și sociale.

Atunci când coeficientul fiscal pe valoare crește, axa prețului (p_1) se va ajusta corespunzător, deplasându-se spre dreapta. Astfel, cu o ofertă constantă (q_1), punctul de echilibru va fi obținut la o nouă intersecție, la un preț mai mare, de exemplu p_2 sau p_3 , comparativ cu p_1 . În schimb, dacă coeficientul fiscal scade, prețul de echilibru va scădea, iar curba cererii și ofertei se va intersecta într-un punct inferior.

Totuși, comportamentul producătorilor și cumpărătorilor nu urmează întotdeauna o legătură directă și proporțională cu aceste schimbări. De cele mai multe ori, aceștia sunt mai preocupați de marja de profit decât de nivelul taxelor. De exemplu, într-o perioadă cu presiune fiscală scăzută și o cerere în creștere, coeficientul fiscal nu va duce neapărat la o reducere proporțională a prețului de echilibru.

Statul nu se limitează doar la impozitarea valorii. Prin reglementarea prețurilor, poate influența cererea și oferta de bunuri și servicii, determinând astfel mutarea punctului de echilibru al prețului într-o direcție dorită.

Astfel, putem concluziona că prețul de echilibru rezultă din procesul de negociere între producători și cumpărători, fiind influențat și de intervenția statului în economie.

Pentru a sintetiza, există trei factori principali care contribuie la formarea prețului de echilibru:

- Producătorul: își propune să maximizeze marja de profit inclusă în prețul de ofertă.
- Cumpărătorul: își dorește să obțină cel mai mic preț posibil, în raport cu utilitatea pe care o aduce produsul sau serviciul dorit.
- Statul: are ca obiectiv obținerea unui venit maxim din taxe, prin fiscalizarea tranzacțiilor.

Schematic, mecanismul de formare a prețurilor într-o economie de piață poate fi ilustrat astfel, în funcție de contribuția fiecărui participant:

Producătorul:

Obiectiv: Maximizarea profitului.

Contribuție: Stabilește prețul de ofertă, care include costurile de producție și marja de profit.

Cumpărătorul:

Obiectiv: Obținerea unui preț cât mai mic în raport cu valoarea de utilitate a bunului.

Contribuție: Determină cererea, care influențează prețul în funcție de nevoile și dorințele de consum.

Statul:

Obiectiv: Maximizarea veniturilor publice prin fiscalizare.

Contribuție: Reglează piața prin impozite și taxe care influențează prețul final și volumul tranzacțiilor.

Acești trei actori interacționează într-un proces continuu de negociere și ajustare, stabilind prețul de echilibru pe piață.

În mod schematic, procesul de formare a prețurilor într-o economie de piață poate fi descris în funcție de contribuția fiecărui participant astfel:

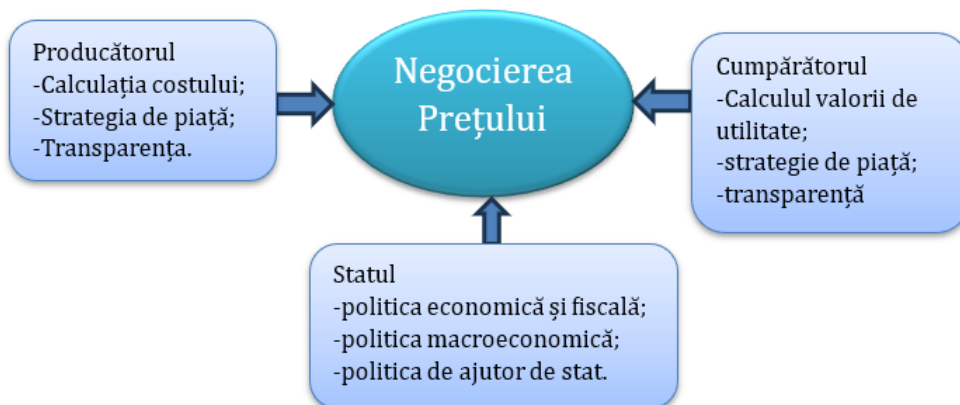


Fig. 6.2 Schema procesului de formare a prețurilor

Principiul concurenței libere joacă un rol esențial în stabilirea prețului de echilibru, fiind fundamentul acestui proces. Concurența nu este doar o condiție necesară, ci și o garanție a dezvoltării economice. În practică, însă, concurența are anumite limite, impuse de etica

participanților și de intervențiile statului. Depășirea acestor limite duce la practici de concurență neloială.

Competiția pentru obținerea unui avantaj economic transformă piața într-un adevărat câmp de luptă, iar efectele acesteia se reflectă în prețuri, consum și venituri, după cum urmează:

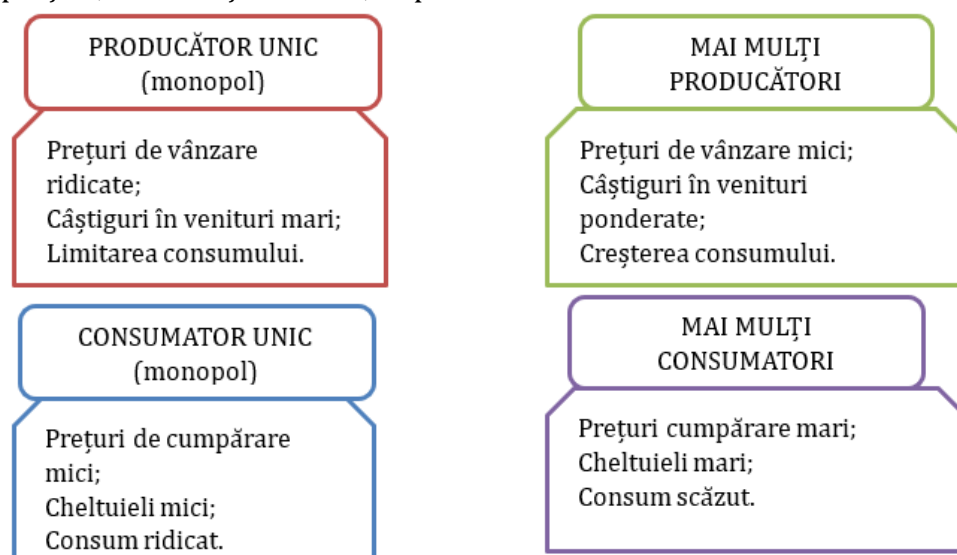


Fig. 6.3 Influența concurenței

Pe baza informațiilor de mai sus și a nivelului de implicare a statului în procesul de formare a prețurilor, putem distinge două mari tipuri de prețuri:

- Prețuri libere* – Acestea sunt determinate de o concurență deschisă și neîngrădită, fiind stabilite exclusiv în funcție de fluctuațiile cererii și ofertei pe piață.
- Prețuri administrate* – Aceste prețuri sunt impuse unilateral, adesea prin forță, fie de către companiile care dețin controlul pieței, fie de către stat (în cazul unui monopol).

În lucrările de specialitate, conceptul de tipologie a prețurilor este tratat mult mai detaliat. Distincția dintre cele două categorii de mai sus este utilă în contextul discuțiilor despre cum se formează prețurile pe piață.

Un tip de prețuri mai puțin abordat teoretic, dar tot mai recunoscut în practica economică, este *prețul de transfer*.

6.2. Analiza contextuală a prețurilor de transfer

Importanța profitului, un concept esențial în cadrul activităților economice ale unei economii de piață. Profitul poate fi obținut și maximizat prin diverse modalități, printre care:

- Organizarea eficientă a activității firmei – crearea unor condiții favorabile pentru utilizarea optimă a resurselor, atât actuale, cât și viitoare;
- Gestionarea contabilității manageriale – un factor esențial pentru controlul și gestionarea corectă a costurilor de producție;
- Segmentarea activităților – definirea unor Centre de responsabilitate, astfel încât sarcina privind profitabilitatea să fie distribuită eficient;
- Analiza și monitorizarea evoluției costurilor de producție – compararea costurilor planificate cu cele efective, de la etapa antecalculației până la recalcularea costului real;
- Reducerea impactului riscurilor economice și financiare – identificarea și gestionarea riscurilor la care este expusă întreprinderea.

Aceste strategii contribuie la creșterea profitabilității și la menținerea unei activități economice stabile și eficiente.

Nevoia constantă de a obține profituri mai mari intră în conflict cu limitele fizice și principiile de optimizare a costurilor de producție. Astfel, managementul antreprenorial se află într-o poziție în care trebuie să găsească noi modalități de a genera profituri suplimentare, fie prin soluții legale, fie prin metode care se află la limita legii, pe lângă cele utilizate în mod obișnuit în activitățile economice. Creativitatea managerilor este remarcabilă în acest sens, iar aceștia reușesc să adapteze strategiile lor în mod eficient la condițiile economice globale.

Pe de altă parte, practicile fiscale la nivel național, european și internațional arată foarte clar că guvernele recurg tot mai mult la instrumentele fiscale pentru a spori presiunea asupra firmelor, prin impunerea de taxe pe profit și valoarea adăugată generată de acestea. În acest context, întreprinderile caută modalități de a evita impozitarea profiturilor și a valorii adăugate.

Suntem într-o situație de confruntare între două forțe opuse:

I. Managementul antreprenorial - are ca obiectiv principal creșterea valorii afacerilor și/sau maximizarea profiturilor, utilizând toate metodele, căile sau resursele disponibile pentru a atinge aceste scopuri.

II. Guvernele statelor - sunt concentrate pe obținerea de venituri fiscale, prin extinderea bazei impozabile și atragerea unei părți cât mai mari din această bază sub incidența impozitelor, profitând de posibilitățile de colectare oferite de managementul antreprenorial.

Conștient de această dilemă, managementul antreprenorial recurge la soluții tot mai complexe și mai greu de prevăzut de către autoritățile fiscale ale statelor. Printre aceste soluții se numără utilizarea mecanismelor create de globalizarea afacerilor, un fenomen real și dificil de controlat de către guverne. Pe măsură ce acest fenomen se extinde, guvernele se confruntă cu tot mai multe dificultăți în a impune impozite asupra bazei impozabile.

Contextul economic și financiar actual, dar și perspectivele viitoare, evidențiază tendințe clare în evoluția proceselor economice, care se îndreaptă către o concentrare tot mai mare și, în special, spre globalizarea activităților de producție și servicii. Aceste tendințe se explică prin câteva motive obiective, printre care:

- ❖ Reducerea spațiului pentru desfășurarea activităților productive;
- ❖ Dependența activităților economice de factorul timp;
- ❖ Dorința de a maximiza profiturile prin orice mijloace, în măsura în care sunt legale;
- ❖ Necesitatea consumului de informație în timp real;
- ❖ Schimbarea centrelor de redistribuire a prosperității, etc.

Privit dintr-o perspectivă subiectivă, procesul de concentrare a capitalurilor și a activităților economice poate fi considerat o adevărată obsesie a managementului antreprenorial, care urmărește atingerea unor obiective precum:

- ❖ Randamente financiare ridicate;
- ❖ Maximizarea profiturilor, evitând presiunea fiscală;
- ❖ Creșterea performanței, chiar și în condițiile resurselor limitate;
- ❖ Alinierea la diverse curente politice și economice.

Fără a ne adânci prea mult în analiza detaliată a conceptului de „globalizare”, este imposibil să ignorăm fenomenul de concentrare a capitalurilor, în special a celor financiare, în diverse domenii și sectoare economice. Această acțiune se manifestă sub diverse forme, cum ar fi grupuri de firme, corporații multinaționale, holdinguri sau entități afiliate.

În acest context, internaționalizarea afacerilor și efectele globalizării au dus la o realitate surprinzătoare acum două decenii: mai mult de 60% din volumul și valoarea comerțului global cu bunuri și servicii sunt generate de companiile de grup și multinaționale.

Mecanismele economice de cooperare din cadrul acestor tipuri de companii sunt extrem de variate și complexe, fiind adevărate strategii ce vizează următoarele obiective:

- Îmbunătățirea performanței și eficienței economico-financiare;
- Maximizarea profitabilității și rentabilității;
- Optimizarea utilizării resurselor pentru randamente mai mari;
- Preluarea controlului și dominarea pieței;
- Influențarea controlului economic și politic;
- Obținerea supremației pe zone geografice extinse, cu scopul de a ajunge, dacă este posibil, la nivel global.

Metodele utilizate pentru atingerea obiectivelor generale includ:

- ✓ Centralizarea capitalurilor tangibile și financiare;
- ✓ Preluarea și gestionarea resurselor;
- ✓ Integrarea producției și serviciilor atât pe verticală, cât și pe orizontală;
- ✓ Eliminarea concurenței naționale sau regionale de pe piață;
- ✓ Aplicarea strategiilor de prețuri de dumping;
- ✓ Exercițiul influenței politice asupra guvernelor țărilor cu economii emergente, etc.

Controlul pieței prin stabilirea prețurilor a devenit o metodă extrem de eficientă pentru marile grupuri de companii de a-și atinge obiectivele. Acest control se exercită pe întregul ciclu economic, de la achiziționarea și gestionarea resurselor, la procesul de producție sau furnizare de servicii și până la distribuirea și vânzarea produselor finale.

Prin transferul profiturilor, folosind mecanismele prețurilor, companiile mută câștigurile din regiunile cu taxe mari către cele cu taxe mai mici, de la o entitate a grupului la alta, între diferite țări sau chiar între zone geografice ale lumii. De-a lungul timpului, utilizarea prețurilor de transfer a devenit o prioritate principală pentru directorii financiari ai acestor companii și un domeniu major de investigare pentru autoritățile fiscale internaționale

6.3. Societățile afiliate și prețurile de transfer

Transferul profiturilor prin prețuri între companiile unui grup poate avea loc doar dacă sunt îndeplinite simultan anumite condiții esențiale, cum ar fi:

- ✓ întreprinderile trebuie să fie considerate „părți afiliate”;
- ✓ să aibă sedii sociale în țări cu regimuri fiscale diferite;
- ✓ să fie „controlate” de o companie mamă;
- ✓ să desfășoare aceleași activități sau părți dintr-un proces de producție continuu.

Termenul de „parte afiliată” este definit în două moduri, în funcție de tipul de entitate implicată:

a. Persoana fizică:

Este considerată afiliată dacă deține, direct sau indirect, cel puțin 25% din acțiunile, titlurile de participare sau drepturile de vot ale unei persoane juridice, având astfel control efectiv asupra acesteia; De asemenea, o persoană fizică este considerată afiliată unei alte persoane fizice dacă sunt soț și soție sau dacă sunt rude până la gradul al III-lea.

b. Persoana juridică:

O persoană juridică este afiliată unei alte persoane juridice dacă deține direct sau indirect cel puțin 25% din acțiunile sau drepturile de vot ale acesteia, sau dacă controlează acea persoană juridică;

De asemenea, o persoană juridică terță este considerată afiliată dacă deține, direct sau indirect, inclusiv prin intermediul altor entități afiliate, cel puțin 25% din acțiunile sau drepturile de vot atât ale primei persoane juridice, cât și ale celei de-a doua. Un grup considerat afiliat poate fi ilustrat în mod schematic în felul următor:

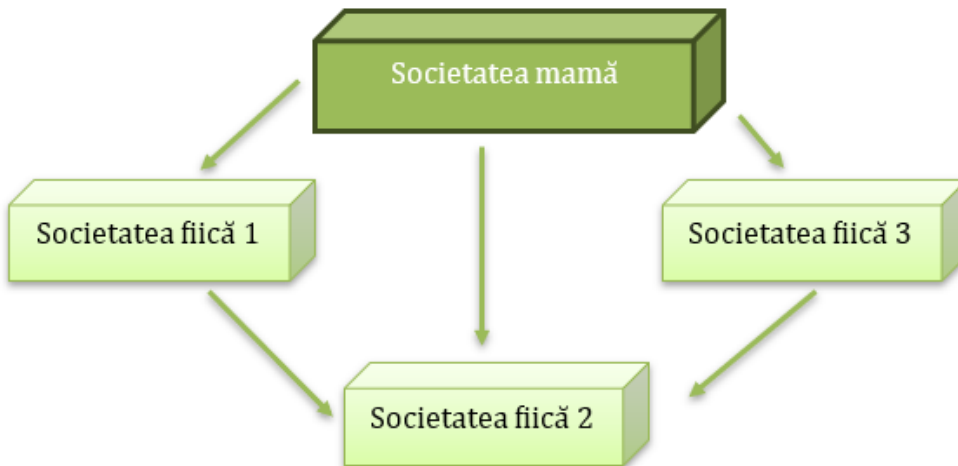


Fig. 6.4 Schema societăților afiliate

Într-o astfel de structură, „întreprinderea mamă” deține controlul asupra celor trei filiale prin capitalul pe care îl are - de exemplu, deține 51% din acțiunile fiecărei filiale, ceea ce îi conferă dreptul de a lua decizii privind managementul fiecărei companii, organizarea lor și modul în care interacționează între ele.

Scopul principal al acestei structuri ierarhice este de a gestiona distribuția veniturilor și a profiturilor în cadrul grupului, astfel încât impozitarea finală să fie optimizată conform obiectivului managementului de a maximiza profiturile. Astfel, profiturile și valoarea adăugată maximă vor fi impozitate în țările unde taxele sunt cele mai scăzute.

6.3.1 Cum sunt definite prețurile de transfer

Prețurile de transfer nu sunt stabilite printr-o metodă exactă, iar determinarea acestora poate deveni subiectivă, ceea ce poate duce la interpretări diferite din partea autorităților fiscale ale statelor moderne. Aceste autorități sunt de obicei cele care se ocupă de administrarea fiscală.

Termenul de „prețuri de transfer” se referă la tranzacțiile realizate între entități afiliate, tranzacții care nu sunt reglementate exclusiv de legile pieței libere și care pot fi influențate de factori subiectivi, cum ar fi politica grupului de companii în ceea ce privește

reducerea sarcinii fiscale la nivelul întregului grup. Prețul de transfer este suma plătită atunci când o persoană fizică sau juridică transferă bunuri tangibile și intangibile (precum semifabricate, know-how, mărci comerciale) și servicii către o entitate afiliată.

În conformitate cu practicile comerciale uzuale, tranzacțiile între entitățile afiliate ar trebui să fie realizate conform principiului valorii de piață, un principiu întâlnit atât în literatura de specialitate, cât și în practica comercială, fără ca relația de „afiliere” să aibă vreo influență asupra acestora. Totuși, este important de menționat că condițiile pieței nu pot fi complet reproduse, deoarece unele tranzacții, cum ar fi cele realizate între persoane afiliate, nu ar fi efectuate în aceleași condiții ca atunci când ar implica societăți independente, datorită specificității obiectului tranzacției. Într-o piață globalizată, comportamentul unui producător este influențat de factori externi (exogeni) și interni (endogeni), ceea ce poate duce la reacții și stiluri variate de derulare a schimburilor comerciale.

De exemplu, într-o tranzacție de vânzare a unui activ intangibil, precum un brevet sau o marcă comercială, dacă vânzătorul ar fi o companie independentă, este puțin probabil ca aceasta să renunțe la potențialele beneficii viitoare, chiar dacă acestea nu pot fi estimate la momentul tranzacției. În schimb, în cadrul tranzacțiilor între părți afiliate, astfel de practici sunt destul de frecvente.

În baza acestui mecanism, conform reglementărilor din Codul fiscal, autoritățile române au dreptul să revizuiască prețurile de transfer și, în consecință, să modifice veniturile sau cheltuielile entităților afiliate implicate într-o astfel de tranzacție. Intervențiile pot apărea în următoarele situații:

- ✓ Când prețul tranzacției nu reflectă o valoare de piață reală, adică nu corespunde cu prețul de piață al bunului sau serviciului respectiv;
- ✓ Dacă prețul tranzacției diferă de cel care ar fi fost stabilit între părți independente, în aceleași condiții sau în condiții similare, adică nu respectă regulile unei piețe competitive deschise.

Astfel de ajustări pot duce la eliminarea unor cheltuieli deductibile și, de asemenea, pot determina o creștere a profitului

impozabil, ceea ce implică o majorare a impozitului pe profit, în conformitate cu obligațiile fiscale declarate de contribuabil.

În cazul în care autoritatea fiscală constată că venitul declarat de contribuabil este mai mic decât cel care ar fi trebuit să fie recunoscut conform principiilor comerciale acceptate, sau dacă cheltuielile declarate sunt mai mari decât cele care ar fi trebuit să fie recunoscute în aceleași condiții de tranzacționare, rezultatul va fi o obligație fiscală mai mică decât cea declarată, referitoare la impozitul pe profit.

Problema prețurilor de transfer este una complexă atât pentru autoritățile fiscale, cât și pentru companiile multinaționale, deoarece nerespectarea principiului valorii de piață poate influența negativ sarcina fiscală a grupului la nivel global.

Stabilirea prețurilor de transfer presupune, în linii mari, compararea prețurilor la care persoanele independente, aflate în condiții similare sau comparabile, ar efectua tranzacții de același tip. Autoritățile fiscale impun ca această comparație să fie realizată de contribuabili, prin intermediul dosarului prețurilor de transfer. În acest caz, contribuabilii trebuie să identifice diferențele semnificative față de tranzacțiile realizate de entitățile independente (comparabile), iar dacă sunt găsite astfel de diferențe, acestea vor trebui ajustate pe baza unei analize funcționale.

Scopul acestei analize este de a identifica și compara activitățile și responsabilitățile asumate de entitățile independente și cele afiliate, având în vedere structura și organizarea grupului.

Alte aspecte importante care trebuie analizate în cadrul analizei funcționale includ:

- ❖ Rolul și importanța economică a funcțiilor pe care fiecare persoană afiliată le îndeplinește în tranzacțiile respective;
- ❖ Măsura în care persoanele afiliate își asumă riscurile și responsabilitățile în cadrul tranzacției;
- ❖ Tipul și volumul activelor implicate în tranzacții sau care vor fi utilizate de entitățile afiliate.

6.4. Dosarul prețurilor de transfer – metodă de reducere a transferurilor de profituri prin prețuri

Autoritățile fiscale se concentrează în principal pe combaterea efectelor fiscale negative generate de utilizarea procedurii de transfer al profiturilor prin prețuri de către managementul grupurilor de firme (societăți multinaționale). În România, începând cu 2008, metoda folosită se aliniază cu practicile europene și internaționale, fiind bazată pe dosarul prețurilor de transfer.

6.4.1. Cadrele legale și detaliile dosarului prețurilor de transfer

Responsabilitatea de a pregăti și prezenta dosarul prețurilor de transfer revine conducerii grupului de întreprinderi. În România, această cerință a fost introdusă în conformitate cu reglementările legale, care impun managementului să asigure un anumit format și conținut al dosarului.

Conform articolului 11 din Codul Fiscal, întreprinderile au obligația de a furniza informații autorităților fiscale, iar acesta prevede că autoritățile pot ignora tranzacțiile care nu au un scop economic real sau pot modifica forma acestora pentru a reflecta adevăratul conținut economic al tranzacției. În cazul tranzacțiilor între persoane afiliate, articolul 11 alin. (2) stabilește că autoritățile fiscale pot ajusta veniturile sau cheltuielile, după caz, pentru a reflecta prețurile de piață ale bunurilor sau serviciilor implicate. Acest articol definește și metodele prin care se stabilește prețul de piață în tranzacțiile între entitățile afiliate.

Codul de procedură fiscală, în articolul 79 alin. (2), stipulează că, pentru a stabili prețurile de transfer, contribuabilii care realizează tranzacții cu persoane afiliate trebuie să întocmească și să prezinte dosarul prețurilor de transfer la cererea autorităților fiscale, în termenele stabilite de acestea. Astfel, dacă tranzacțiile dintre o întreprindere română și una străină nu respectă termenii comerciali de piață liberă și nu reflectă profiturile corecte impozabile în România, autoritățile fiscale pot ajusta evidențele financiare ale întreprinderii, pentru a calcula corect obligațiile fiscale.

Dosarul prețurilor de transfer trebuie să cuprindă cel puțin următoarele informații:

- ❖ Descrierea grupului de întreprinderi și a societății din România;
- ❖ Analiza domeniului de activitate al întreprinderii din România;
- ❖ Profilul funcțional și de risc al entităților implicate în tranzacțiile intra-grup;
- ❖ Justificarea economică a metodei alese pentru stabilirea prețurilor de transfer;
- ❖ Studiile de comparabilitate, realizate pe baza unei baze de date specifice gestionate de Ministerul Finanțelor Publice;
- ❖ Argumentarea pierderilor operaționale, dacă există astfel de situații.

Conținutul dosarului prețurilor de transfer aplicabil în România urmează liniile directoare emise de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) și Codul de conduită privind documentația prețurilor de transfer, publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. C176/1 din 28 iulie 2006. Scopul principal al acestui dosar este de a reflecta modul în care întreprinderea stabilește prețurile de transfer în tranzacțiile cu entitățile afiliate nerezidente, pentru a verifica dacă acestea corespund cu prețurile din tranzacțiile între părți independente.

În ceea ce privește conținutul minim al dosarului de prețuri de transfer, se respectă practica internațională, care structurează dosarul în două părți principale: „Master file” și „Local file”. Această structură este larg acceptată, deși poate suferi ajustări în funcție de reglementările naționale. Astfel, conform cerințelor legii fiscale, dosarul prețurilor de transfer trebuie să includă informații detaliate organizate în două componente fundamentale:

- I. **Master file** oferă informațiile despre grup, care se referă la:
 - Structura organizatorică a grupului, atât din punct de vedere legal, cât și operațional, care include detalii despre participațiile acestuia, istoricul și informațiile financiare relevante;
 - O descriere generală a activității grupului, strategia sa de afaceri, precum și modificările apărute în strategia de afaceri comparativ cu anul fiscal anterior;

- Expunerea modului în care se aplică metodologia prețurilor de transfer în cadrul grupului, dacă este cazul;
- O prezentare generală a tranzacțiilor realizate între entitățile afiliate din Uniunea Europeană
 - modul de tranzacționare,
 - modul de facturare,
 - contravaloarea tranzacțiilor,
 - modalitatea de efectuare a plăților,
 - sistemele de garanții etc.
- descriere generală a funcțiilor și riscurilor asumate de entitățile afiliate, inclusiv modificările survenite în acest domeniu față de anul anterior;
- Detalii privind deținătorii de active necorporale în cadrul grupului (precum patente, mărci, know-how etc.) și redevențele plătite sau încasate;
- Prezentarea acordurilor de preț în avans încheiate de către contribuabil sau de alte societăți din grup, în legătură cu acesta, cu excepția celor emise de Agenția Națională de Administrare Fiscală.

II. **Local File** trebuie să ofere informații despre întreprinderea vizată de instituția statului (fiscul), care se referă la:

- O descriere detaliată a tranzacțiilor cu persoanele afiliate, incluzând:
 - modul în care se realizează tranzacțiile,
 - procesul de facturare,
 - valoarea acestora,
 - termenii și condițiile de plată;
- O prezentare a analizei comparative referitoare la:
 - caracteristicile bunurilor sau serviciilor implicate,
 - analiza funcțională (funcțiile, riscurile, activele utilizate etc.),
 - termenii contractuali,
 - circumstanțele economice,
 - strategiile de afaceri specifice,
 - informațiile referitoare la tranzacții comparabile, fie interne, fie externe.

- Prezentarea persoanelor afiliate și a sediilor lor permanente implicate în tranzacțiile sau acordurile respective;
- Explicarea metodei utilizate pentru stabilirea prețurilor de transfer și justificarea alegerii acesteia; În cazul în care nu sunt folosite metodele clasice de calcul al prețurilor de transfer, va fi oferită o motivație pentru această alegere, iar în situațiile în care nu se aplică metoda de comparare a prețurilor, va fi justificată decizia luată;
- Descrierea altor factori considerați relevanți pentru activitatea întreprinderii.

Cuprinsul minimal al dosarului prețurilor de transfer poate fi sintetizat după cum urmează:

INTRODUCERE

OBIECTIVUL DOSARULUI PREȚURILOR DE TRANSFER

Capitolul I. CADRUL LEGAL PRIVIND PREȚURILE DE TRANSFER

1. Cerințe internaționale privind prețurile de transfer

2. Prevederile legislației române privind prețurile de transfer

2.1. Legislația română privind prețurile de transfer

2.2. Cerințele privind dosarul prețurilor de transfer

2.3. Metodele recomandate de analiză a prețurilor de transfer

Capitolul II. INFORMAȚII DESPRE GRUP

3. Descrierea generală a grupului

3.1. Informații generale și istoricul grupului

3.2. Structura organizatorică și lista membrilor grupului

3.3. Aspecte juridice ale grupului

3.4. Aspecte operaționale ale grupului

3.5. Condiții de piață și concurență

3.6. Strategia de afaceri și schimbările recente

4. Descrierea generală a funcțiilor și riscurilor asumate de către companiile din cadrul grupului

4.1. Funcții

4.2. Riscuri

5. Descrierea tranzacțiilor efectuate și a metodologiei prețurilor de transfer aplicate în cadrul grupului

5.1. Descrierea generală a tranzacțiilor efectuate între companiile afiliate

- 5.2. Producție și livrare de bunuri
 - 5.3. Servicii de logistică
 - 5.4. Servicii generale (facturare separată)
 - 5.5. Servicii generale (acorduri de alocare a costului)
 - 5.6. Contracte de împrumut
 - 5.7. Tranzacții privind compensarea în valută (contabilitate internațională)
 - 5.8. Tranzacții extraordinare
- Capitolul III. INFORMAȚII DESPRE ÎNTREPRINDERE
- 6. Prezentarea generală a întreprinderii vizate
 - 6.1. Informații generale despre întreprindere
 - 6.2. Structura organizatorică
 - 6.3. Aspecte juridice
 - 6.4. Aspecte operaționale
 - 6.5. Date financiare
 - 7. Prezentarea tranzacțiilor cu întreprinderile afiliate
 - 7.1. Prezentarea generală a tranzacțiilor
 - 7.2. Producția pe bază de contract și livrarea de bunuri
 - 7.3. Achiziții de materii prime și materiale
 - 7.4. Servicii de consultanță administrativă
 - 7.5. Servicii de consultanță și IT
 - 7.6. Vânzare /cumpărare mijloace fixe în cadrul grupului
 - 7.7. Împrumuturile intra-grup
 - 7.8. Operațiuni de cash-pooling
 - 7.9. Refacturarea cheltuielilor terților
 - 8. Analiza funcțională privind activitățile întreprinderii
 - 9. Analiza economică
 - 9.1. Analiza economică a tranzacției de livrare a bunurilor finite
 - 9.2. Analiza economică a tranzacției de finanțare intra-grup

În funcție de specificul fiecărui caz, compania va fi obligată să furnizeze informații suplimentare, la cererea autorităților fiscale competente, pentru completarea dosarului prețurilor de transfer.

Termenul pentru depunerea dosarului prețurilor de transfer în fața autorităților fiscale este de cel mult trei luni calendaristice, cu posibilitatea unei singure prelungiri, dacă este solicitată în scris de conducerea companiei, pentru o perioadă egală cu cea inițială.

Autoritățile fiscale vor stabili termenul pentru depunerea dosarului în funcție de numărul de entități afiliate implicate în tranzacții, numărul și complexitatea acestora, precum și durata perioadei în care se desfășoară tranzacțiile.

În cazul în care compania refuză să prezinte dosarul prețurilor de transfer sau îl prezintă incomplet la termenul stabilit, acest lucru va fi considerat o tranzacție cu persoane afiliate efectuată fără justificarea prețurilor de transfer aplicate.

Informațiile necesare pentru întocmirea și prezentarea dosarului prețurilor de transfer includ următoarele:

- ❖ Documentele de înființare și funcționare ale fiecărei companii din cadrul grupului;
- ❖ Organigrama generală a grupului;
- ❖ Organigramele fiecărei companii componente ale grupului;
- ❖ Date financiare generale și individuale ale grupului și ale companiilor sale: bilanțuri, conturi de profit și pierdere, anexele bilanțului, rapoarte de audit, și alte documente emise de autoritățile competente;
- ❖ Contractele care detaliază tranzacțiile interne dintre entitățile grupului, inclusiv funcțiile acestora și ale managementului general;
- ❖ Informații despre produse, achiziții, organizarea producției și a muncii, logistica, facturarea, decontarea și bugetarea activităților, precum și planificarea și strategia grupului și a fiecărei entități, inclusiv limitele de competență.

De obicei, ultima categorie de informații este asigurată de contabilitatea de gestiune, care este organizată pe aceleași principii atât la nivelul societății mamă, cât și la nivelul fiecărei întreprinderi componente ale grupului.

6.4.2. Tehnici de evaluare a prețurilor de transfer

Reglementările internaționale și naționale privind prețurile de transfer se bazează pe principiul "lungimii de braț", un concept acceptat pe scară largă. Acesta impune ca toate tranzacțiile între entitățile

afiliate să fie realizate la un preț corect de piață, adică același preț care ar fi aplicat într-o tranzacție între entități independente.

Principiul concurenței depline asigură o tratament echitabil între companiile multinaționale și cele independente, susținând astfel comerțul și investițiile internaționale.

În România, autoritățile fiscale, în linie cu practica internațională, stabilesc prețul de piață al tranzacțiilor efectuate de întreprindere cu entitățile afiliate, folosind metoda adoptată de companie. Totuși, în cazul în care metoda aleasă nu reflectă corect prețul de piață al bunurilor sau serviciilor tranzacționate, autoritățile pot ajusta acest preț.

În legislația fiscală sunt stabilite diferitele tipuri de întreprinderi și tranzacții care pot apărea între acestea, astfel:

- **Întreprinderi independente:** Tranzacțiile dintre acestea sunt reglate de legea ofertei și cererii, iar prețul rezultat este cel de echilibru, determinat de piață.
- **Întreprinderi asociate:** Relațiile economice, comerciale și financiare între aceste entități nu sunt guvernate direct de regulile pieței, iar prețurile nu sunt stabilite de cerere și ofertă, ci de deciziile luate în cadrul asocierii.
- **Tranzacții controlate:** Acestea sunt operațiuni între persoane sau întreprinderi asociate, unde prețurile pot fi influențate de relațiile interne dintre părți.
- **Tranzacții necontrolate:** Aceste tranzacții au loc între entități independente, unde prețurile sunt stabilite conform pieței libere.
- **Tranzacție comparabilă necontrolată:** Este o tranzacție între două entități independente, ale cărei condiții pot fi comparate cu o tranzacție controlată, aflată sub analiza autorităților fiscale.

Ajustarea fiscală: Se referă la modificarea obligațiilor fiscale ale întreprinderilor asociate atunci când prețurile de transfer nu respectă principiul concurenței libere, iar autoritățile fiscale intervin pentru corectarea acestora.

Pentru a stabili prețul de piață al tranzacțiilor între entitățile afiliate, se utilizează metoda considerată cea mai potrivită dintre următoarele:

a. Metoda comparării prețurilor – prin aceasta, prețul de piață se determină pe baza prețurilor aplicate de alte entități care vând bunuri sau servicii similare către părți independente.

Stabilirea prețului de piață presupune compararea prețului la care se realizează tranzacția între părțile afiliate cu prețurile aplicate de entitățile independente, în cazul în care bunurile sau serviciile tranzacționate sunt comparabile.

Pentru a stabili acest preț de piață, se pot efectua următoarele acțiuni:

- Comparația internă a prețurilor: compararea prețurilor aplicate de entitățile afiliate cu prețurile negociate și aplicate în relațiile cu entitățile independente, în cazul în care obiectul tranzacției (bunul sau serviciul) este comparabil.
- Comparația externă a prețurilor: compararea prețurilor aplicate de entitățile afiliate cu cele practicate de entitățile independente în tranzacții similare.

b. Metoda cost-plus – aceasta presupune stabilirea prețului de piață pe baza costurilor asociate bunului sau serviciului furnizat în cadrul tranzacției, la care se adaugă o marjă de profit corespunzătoare.

Această metodă se bazează pe ajustarea costurilor de bază ale bunului sau serviciului cu o marjă de profit adecvată sectorului de activitate al întreprinderii analizate. Aplicarea metodei începe cu calcularea costurilor de producție sau ale serviciilor furnizate, folosind aceeași metodă contabilă utilizată de către întreprindere.

După determinarea costurilor principale, se adaugă sau se scade marja de profit aplicată, ajustând-o pentru a reflecta diferențele dintre marja de profit aplicată de producător sau prestator și marja medie din sectorul în care activează întreprinderea respectivă. Practic, se compară marja de profit a producătorului cu marja medie din domeniul său de activitate.

c. Metoda prețului de revânzare – aceasta presupune stabilirea prețului de piață pe baza prețului la care un bun sau serviciu cumpărat de la o persoană afiliată este vândut unei terțe părți independente, ajustat cu cheltuielile de vânzare, alte costuri ale întreprinderii și o marjă de profit.

Pentru a stabili prețul de piață, se pleacă de la prețul de revânzare al unui bun sau serviciu cumpărat de la o entitate afiliată și vândut ulterior unei entități independente. Apoi, se face o ajustare a acestui preț de revânzare prin adăugarea unei marje brute de profit, care reflectă valoarea necesară pentru acoperirea cheltuielilor de vânzare, riscurilor asumate și pentru obținerea unui profit de către vânzătorul final din cadrul grupului. Această marjă brută se stabilește prin compararea cu marja de profit aplicată în tranzacțiile similare între părți independente.

În calcularea marjei brute de profit pentru ultimul vânzător, trebuie luate în considerare mai mulți factori, cum ar fi:

- perioada de timp între achiziția inițială și revânzarea bunului, incluzând influențele pieței, cum ar fi fluctuațiile cursului valutar, cheltuielile de vânzare sau rata inflației;
- modificările ce pot apărea în starea bunului, precum uzura fizică sau morală;
- dreptul exclusiv al ultimului vânzător de a revinde anumite bunuri.

d. Alte metode. Oricare altă metodă validată conform liniilor directoare privind prețurile de transfer publicate de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică

În cadrul acestei grupe de „alte metode” pot fi practicate:

d.1. Metoda marjei nete - implică compararea unor indicatori financiari specifici ai întreprinderilor afiliate cu aceiași indicatori ai firmelor independente din același sector de activitate. Această metodă presupune recalcularea marjei nete de profit pe tranzacțiile între părțile afiliate și compararea acesteia cu marja netă obținută de întreprinderile independente.

În aplicarea acestei metode, trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- nivelul de competitivitate al întreprinderii analizate, raportat la aceleași indicatori pentru concurența pe produse echivalente;
- eficiența și strategiile de management utilizate;
- poziția și cota de piață a întreprinderii în sectorul său;

- eventualele diferențe structurale ale costurilor de producție în comparație cu ceilalți concurenți pe produse similare.

d.2. Metoda împărțirii profiturilor - se aplică atunci când tranzacțiile între părțile afiliate nu pot fi comparate cu alte tranzacții echivalente, fiind astfel necesar un alt mod de evaluare. Această metodă presupune două etape: prima etapă constă în estimarea profitului obținut de părțile afiliate în urma tranzacțiilor și stabilirea proporției în care acest profit este împărțit între ele; a doua etapă implică compararea acestui proces de împărțire cu metodele folosite de întreprinderile independente.

În general, împărțirea profiturilor trebuie realizată într-un mod care să reflecte funcțiile fiecărei părți implicate, riscurile asumate și activele utilizate de fiecare membru al grupului.

Este important de menționat că aceste metode sunt bazate pe principiul comparației, un principiu esențial în analiza economico-financiară. În practică, reglementările prevăzute în legislația națională vor fi completate de orientările și recomandările din Ghidul OECD privind prețurile de transfer.

Dacă prețul de transfer stabilit de întreprindere nu se încadrează în intervalul de comparare, autoritățile fiscale competente vor considera valoarea mediană ca fiind prețul de transfer corespunzător pieței. Valoarea mediană este valoarea aflată la mijlocul intervalului de comparare. În cazul în care nu se poate identifica o valoare mediană precisă, se va calcula media aritmetică a celor două valori centrale din intervalul respectiv. În cadrul analizei comparative, vor fi luate în considerare criteriile teritoriale, în ordinea următoare: național, Uniunea Europeană și internațional.

6.4.3. Evaluarea comparativă și stabilirea prețului de piață

Comparația este una dintre cele mai vechi și utilizate metode de analiză. În esența sa, comparația a fost un instrument de observație constant folosit de-a lungul întregii istorii și este de așteptat să rămână relevant și în viitor. Comparația poate fi privită ca un tip de experiment indirect, dar cu o aplicabilitate mult mai largă în diferite domenii.

Atât teoria, cât și practica analizei comparative relevă cel puțin trei paliere majore ale acesteia:

- a. analiza calitativă - în scopul evidențierii asemănarilor;
- b. analiza cantitativă - pentru observare regularităților;
- c. analiza comparativă generală - în care se caută identificarea mecanismelor de operare.

În analiza comparativă aplicată prețurilor de transfer, care are ca scop stabilirea prețului de piață, se păstrează aceleași trei caracteristici fundamentale ale fenomenului supus investigației, urmând următoarea schemă generală:

Tab. 6.1 Caracteristicile fundamentale în stabilirea prețului de piață

Obiectiv: stabilirea prețului de piață		
Elementul de comparație A		Elementul de comparație B
<ul style="list-style-type: none"> • tranzacțiile și activitățile desfășurate de întreprinderile independente; • condițiile în care se realizează tranzacțiile și se desfășoară activitățile în cadrul întreprinderilor independente; 	EVALUARE COMPARARE CONCLUZIONARE	<ul style="list-style-type: none"> • tranzacțiile și activitățile realizate de întreprinderile afiliate; • condițiile în care sunt realizate tranzacțiile și se desfășoară activitățile în cadrul întreprinderilor afiliate;
Colectarea și procesarea informațiilor referitoare la tranzacțiile comparabile		
- În cazul în care informațiile sunt confidențiale, se va recurge la datele deținute și gestionate de instituțiile statului.		- Datele de comparație trebuie organizate în raport cu cele provenind de la întreprinderile independente.

Factorii care influențează analiza comparativă, având ca scop stabilirea prețului de piață, includ:

I. Caracteristicile bunurilor și serviciilor tranzacționate

Bunurile corporale și necorporale au trăsături distincte, ceea ce conferă un anumit grad de specificitate tranzacției. Aceste diferențe se reflectă în factori precum tipul de bun, proprietățile fizice, calitatea, fiabilitatea, disponibilitatea livrării, volumul livrării, tipul tranzacției, durata acesteia și gradul de protecție asociat.

II. Funcțiile și riscurile

Fiecare întreprindere din cadrul grupului îndeplinește funcții specifice, care sunt corelate cu riscurile asumate, activele utilizate și beneficiile anticipate din tranzacții. Astfel:

II.1. Identificarea și compararea funcțiilor – se analizează funcțiile precum proiectarea, producția, asamblarea, vânzarea, marketingul, transportul, publicitatea, managementul și altele.

II.2. Analiza și compararea riscurilor – se includ riscuri precum fluctuațiile costurilor (inclusiv intrarea și ieșirea din sistem), riscurile de investiții, de performanță, financiare, de creditare etc.

II.3. Analiza criteriilor de împărțire a beneficiilor – se referă la cotele de beneficii alocate fiecărui participant la tranzacție, modalitățile și momentele de alocare, precum și sistemele de realocare a beneficiilor în cadrul grupului.

III. Clauzele contractuale

Acest factor se concentrează pe distribuirea responsabilităților, riscurilor și beneficiilor între părțile implicate. Spre deosebire de tranzacțiile între întreprinderi independente, între întreprinderile afiliate nu există conflicte de interese.

IV. Mediul economic

Pentru ca tranzacțiile să fie comparabile, este esențial ca condițiile de piață ale întreprinderilor afiliate și independente să fie ajustate. Factorii de comparație includ:

- locația geografică și dimensiunea pieței;
- competiția și pozițiile competitive ale celor care oferă și cer produse;

- impactul bunurilor substituibile asupra cererii și ofertei pieței;
- puterea de cumpărare și politicile fiscale guvernamentale;
- structura costurilor de producție și transport.

V. Strategia antreprenorială

Managementul întreprinderii își adaptează acțiunile în funcție de caracteristicile sale, inclusiv gradul de inovare, diversificarea producției, organizarea producției și muncii, toleranța la risc, capacitatea de a anticipa intervențiile statului prin politici fiscale și economice, și altele.

Pentru a alege metoda corectă de stabilire a prețului de piață în tranzacțiile dintre părțile afiliate, se vor analiza următoarele aspecte:

- a. Modalitatea de stabilire a prețurilor în condiții de concurență liberă pe piețele comerciale comparabile;
- b. Accesibilitatea datelor care să reflecte modul în care funcționează relațiile de afiliere între părțile implicate în tranzacție;
- c. Gradul de precizie necesar pentru ajustările care să asigure comparabilitatea prețurilor;
- d. Circumstanțele specifice ale fiecărui caz, care trebuie luate în considerare în analiza prețului de piață, cum ar fi:
 - Tipul, calitatea și nivelul de noutate al bunurilor și serviciilor implicate în tranzacții,
 - Condițiile de piață în care se realizează aceste tranzacții,
 - Activitățile și etapele din lanțul de producție și distribuție ale părților afiliate implicate, precum și ale entităților independente utilizate pentru comparație,
 - Clauzele contractuale, inclusiv termenele, condițiile de plată, reducerile, garanțiile oferite, servicii post-vânzare etc.,
 - Condițiile specifice de concurență existente pe piață.
- e. Activitatea concretă desfășurată de persoanele afiliate,
- f. Rolul întreprinderii în cadrul pieței generale,
- g. Precizia și exhaustivitatea documentelor disponibile pentru a sprijini analiza comparativă etc.

După ce aceste etape sunt parcurse și factorii care asigură comparabilitatea datelor sunt luați în considerare, întreprinderea care

trebuie să întocmească dosarul prețurilor de transfer va organiza informațiile conform structurii stabilite a dosarului. Autoritățile fiscale vor analiza calitatea dosarului și vor face ajustările necesare, acolo unde este cazul.

6.5 Considerații finale asupra capitolului

În concluzie, evoluția economiei globale, dezvoltarea companiilor multinaționale și reglementările fiscale impuse de statele naționale au dus la necesitatea unei planificări fiscale eficiente și la adoptarea unor măsuri de armonizare a legislațiilor fiscale internaționale. Companiile multinaționale au găsit modalități de optimizare fiscală prin utilizarea strategiilor de reducere a obligațiilor fiscale, inclusiv prin prețurile de transfer. Aceste strategii au influențat semnificativ structura piețelor și formarea prețurilor, iar intervenția statului în acest proces rămâne esențială, având ca obiective maximizarea veniturilor fiscale și menținerea stabilității economice.

Mecanismul prețurilor se bazează pe principiile cererii și ofertei, dar statul joacă un rol activ în stabilirea prețului de echilibru prin impozite și reglementări. Acest rol de reglementator este esențial pentru protejarea intereselor consumatorilor și menținerea unui echilibru între producători și cumpărători. Totodată, prețurile pot fi clasificate în libere sau administrate, iar prețurile de transfer reprezintă un instrument complex folosit de companiile multinaționale pentru a manipula structura fiscală globală.

În acest context, prețurile de transfer sunt utilizate pentru a transfera profiturile între entitățile afiliate ale unui grup de companii, având un impact semnificativ asupra structurii economice internaționale. Acest mecanism permite optimizarea fiscală prin mutarea profiturilor din jurisdicțiile cu taxe mari către cele cu taxe mai mici, provocând astfel dificultăți în aplicarea reglementărilor fiscale de către guverne.

Astfel, procesul de formare a prețurilor și utilizarea prețurilor de transfer ilustrează complexitatea interacțiunii dintre producători, consumatori și stat, subliniind importanța unei reglementări fiscale coerente și eficiente în contextul globalizării economice.

GLOSAR DE TERMENI

A

Abilitatea întreprinzătorului => calitățile manageriale ale întreprinzătorului, cum ar fi priceperea, pregătirea, iscusința, cunoașterea și dibăcia, se aplică în procesele economice prin utilizarea eficientă a factorilor de producție. Aceste abilități sunt esențiale pentru gestionarea și combinarea resurselor necesare în vederea obținerii unor rezultate economice optime.

Abitație => reprezintă un drept de uz referitor la o locuință. Acesta conferă titularului dreptul de a deține și utiliza locuința aflată în proprietatea altcuiva, pentru a satisface nevoile de locuit ale sale și ale familiei sale.

Abjudecare => se referă, din punct de vedere juridic, la anularea unui drept sau a unui titlu printr-o decizie a instanței de judecată.

Abordare sistemică => constă în studierea realității prin dezvoltarea unor modele cognitive și planificarea intervențiilor asupra acesteia, având ca fundament conceptul de sistem.

Accesiune => reprezintă procesul prin care un lucru se unește sau se încorporează cu altul, având proprietari diferiți. În acest caz, proprietarul bunului principal devine și proprietar al bunului secundar sau accesoriu.

Acciza => este o taxă plătită de consumatori, fiind una dintre cele mai comune forme de impozite indirecte, și este inclusă în prețul de vânzare al anumitor bunuri.

Acoperire monetară => reprezintă cantitatea de valori certe (precum aur, valute convertibile și alte active) pe care băncile de emisiune sunt obligate să o dețină, exprimată ca procent din totalul emisiunii de bancnote. Scopul acestei acoperiri este de a preveni inflația cauzată de un exces de monedă și de a asigura stabilitatea monetară.

Activitate economică => este un proces esențial și complex prin care se atrag și se utilizează resurse economice pentru a obține rezultate economice. Aceasta include toate acțiunile desfășurate de

unitățile economice pentru a susține furnizarea de bunuri sau servicii pe piață.

Active => sunt bunuri sau valori de orice tip care aparțin unei entități economice sau altor organizații de interes. Acestea pot include atât resurse tangibile, cât și intangibile.

Active corporale => sunt bunuri materiale utilizate pe termen lung, care îndeplinesc trei condiții: sunt folosite în procesele economice, au o valoare stabilită prin lege și pot fi utilizate mai mult de un an.

Active financiare => reprezintă investiții pe termen lung realizate cu scopul de a: a) obține venituri și b) exercita un control economic asupra altor entități.

Active fictive => sunt acele bunuri care nu au o existență independentă, fiind recunoscute ca atare în baza unor convenții, legi sau reglementări juridice specifice.

Active necorporale => sunt bunuri ale unei entități economice care nu au formă fizică, fiind reprezentate prin drepturi sau valori intangibile.

Active reale => sunt resursele tangibile ale entităților economice, care au o formă materială și sunt utilizate în activitățile lor.

Activul (pasivul) patrimonial => se referă la bunurile existente sau aflate în curs de dezvoltare, în starea lor materială, precum și la drepturile și obligațiile legate de aceste bunuri materiale.

Actualizare (a costului) => reprezintă un proces economic prin care se analizează diferențele dintre costul efectiv și cel planificat, ținând cont de schimbările apărute în structura elementelor de calcul, între cele două momente..

Adaosul comercial => reprezintă diferența dintre prețul cu amănuntul și prețul cu ridicata, fiind utilizat pentru acoperirea cheltuielilor de circulație și pentru obținerea profitului de către toate firmele implicate în achiziționarea și revânzarea mărfurilor.

Ademptiune => se referă la preluarea în posesiune sau acceptarea unui beneficiu.

Adeverință => este un document scris care atestă sau confirmă un drept sau un fapt.

Adeziune => reprezintă alăturarea, consimțirea sau exprimarea acordului scris de a adera la ceva.

Adunare generală => este un organism colectiv format din toți membrii asociați (sau din majoritatea acestora, după caz), care reflectă voința societății. Aceasta ia decizii cu privire la aspectele importante ale societății, la planurile pe termen scurt și lung, precum și la problemele ce pot apărea în activitatea curentă și în legătură cu întreaga societate.

Adunare generală a acționarilor => (AGA) este cel mai important organ de decizie al unei societăți pe acțiuni, prin care se exprimă voința acționarilor cu privire la toate aspectele ce privesc societatea.

Agregare => este o operațiune economico-statistică care servește la fundamentarea metodologiei de stabilire a relațiilor dintre variabilele individuale de efort, cum ar fi consumul de factori.

Agreat => este un indicator folosit pentru a măsura și descrie activitatea economică, obținut prin adunarea, conform unor reguli stabilite, a unor operațiuni sau fluxuri economice.

Alegere => este acțiunea prin care se acordă o preferință sau prioritate unei anumite acțiuni sau operațiuni.

Amortizare =>

- a) Reprezintă valoarea pierderii treptate a imobilizărilor corporale, care este inclusă într-un mod ordonat și eșalonat în costurile de producție;
- b) Se referă la deprecierea capitalului fix, adică procesul de repartizare a costului inițial al activelor imobilizate asupra cheltuielilor de exploatare, în vederea recuperării resurselor necesare înlocuirii acestora;
- c) Reprezintă reducerea sau stingerea unei datorii sau obligații prin plăți periodice (de exemplu, amortizarea unui împrumut).

Amortizare (durata normată) => reprezintă perioada de timp stabilită prin reglementări, în funcție de parametrii și caracteristicile tehnice ale unui mijloc fix, în care acesta poate fi utilizat în procesele de producție.

Amortizare (regim) => este metoda prin care valoarea mijloacelor fixe este transferată asupra bunurilor și serviciilor produse de întreprindere. Aceasta reprezintă modul în care uzura mijloacelor fixe este inclusă în costurile de producție.

Amortizare accelerată => presupune alocarea a 50% din valoarea de intrare a unui mijloc fix asupra cheltuielilor de exploatare

în primul an de utilizare. Aceasta este cunoscută și sub denumirea de amortizare fiscală.

Amortizare degresivă => presupune alocarea neuniformă a părților din valoarea de intrare a imobilizărilor asupra cheltuielilor de exploatare pe întreaga durată de utilizare a acestora. Aceasta este cunoscută și sub denumirea de amortizare fiscală.

Amortizare liniară => presupune alocarea uniformă a unor cote-părți egale din valoarea de intrare a imobilizărilor asupra cheltuielilor de exploatare pe întreaga durată de utilizare a acestora. Aceasta mai este cunoscută și sub denumirea de amortizare contabilă sau economică.

Analiză contabilă => este o metodă de cercetare bazată pe documentele justificative, prin care fiecare operațiune economico-financiară este descompusă în elementele sale componente. Scopul este de a stabili conturile corespunzătoare și părțile acestora (debit/credit) în care operațiunea va fi înregistrată, fiind efectuată simultan și cu aceeași sumă.

Analiză cost => este o metodă folosită pentru a evalua oportunitatea implementării unui proiect, continuării unei activități sau producerii unui anumit bun sau serviciu. Aceasta presupune compararea potențialului profit cu costurile asociate, pentru a determina viabilitatea economică a acelei acțiuni.

Angajament de plată => este un formular standardizat, tipărit pe ambele fețe și distribuit în blocuri de câte 100 de file. Acesta servește ca promisiune de plată pentru o sumă care reprezintă o pagubă adusă unității respective.

Antreprenor => este o persoană fizică sau juridică care se angajează, prin clauze și condiții contractuale, să execute anumite operațiuni sau lucrări. Această persoană (sinonimă cu întreprinzătorul) adoptă un comportament activ și inovator, caracteristic sistemelor economice bazate pe concurență.

Articol contabil => este format din contul debitor corespunzător, contul creditor corespunzător, suma și data operațiunii.

Articol contabil compus => constă în mai multe conturi debitoare și un singur cont creditor sau, dimpotrivă, un singur cont debitor și mai multe conturi creditoare. Aceste articole se întocmesc

atunci când operațiile economice afectează, simultan, mai multe elemente patrimoniale.

Articol contabil de stornare => este utilizat pentru corectarea sau anularea unor înregistrări contabile anterioare care au fost făcute greșit.

Articolul contabil simplu => este format dintr-un singur cont debitor și un singur cont creditor. Aceste articole se întocmesc pentru operațiile economice care implică modificarea a două elemente patrimoniale.

B

Balanța => reprezintă un tabel folosit în analiza și planificarea economică, prin care se compară și se raportează indicatorii ce urmează a fi corelați și echilibrați pe o anumită perioadă. Aceasta este alcătuită din două secțiuni: prima ilustrează sursele de resurse, iar a doua reflectă modul în care acestea sunt utilizate.

Balanța de plăți externe => este un tablou economic în care sunt înregistrate și comparate plățile și încasările realizate de o țară în raporturile sale cu alte țări, pe o perioadă specifică de timp.

Balanța de verificare => este un procedeu contabil folosit pentru a verifica corectitudinea înregistrărilor contabile și pentru a centraliza conturile, fiind bazată pe principiul dublei înregistrări.

Bonificații => sunt reduceri aplicate la primele de asigurare, acordate în anumite condiții.

Bonul de consum => este un document care autorizează gestionarului magaziei să elibereze o anumită cantitate de materiale. În același document se confirmă cantitatea eliberată, fiind semnat de persoanele implicate în procesul de eliberare și primire a materialelor.

Bonul de lucru => este un document prin care se dă dispoziție pentru executarea unor lucrări. După finalizarea acestora, în bon se consemnează lucrările realizate și salariile aferente.

Bonurile de trezorerie => sunt titluri emise pe termen scurt (de până la 540 de zile) de către stat, prin Ministerul Finanțelor, pentru a atrage fonduri de la instituțiile financiare sau alți investitori. Aceste instrumente financiare, cunoscute și sub denumirea de certificate de trezorerie sau obligațiuni de stat, reprezintă împrumuturi pe termen

scurt luate de la populație, bănci, dar uneori și de la guverne străine sau organizații internaționale. Bonurile de trezorerie sunt atractive datorită garanției oferite de stat.

Bunuri => sunt obiecte sau valori care au o semnificație datorită capacității lor de a satisface anumite nevoi.

Bunuri de consum => sunt acele bunuri care contribuie direct și imediat la satisfacerea unor necesități sau dorințe.

Bunuri economice => sunt acele bunuri care îndeplinesc condiția de a satisface nevoi ale indivizilor și sunt implicate în schimburile economice.

Bunuri de producție => sunt bunuri care sunt utilizate pentru a produce alte bunuri economice.

C

Calculația costului => este procesul de analiză a consumului de resurse necesare pentru producerea de bunuri și servicii.

Calculației costului (principiu) => reprezintă o cerință obligatorie de urmat în cadrul procesului de calcul al costurilor.

Calculația a costului (metodă) => se referă la modalitatea prin care se determină costurile de producție sau fabricație, în funcție de specificul activităților economice.

Calcul economic rațional => este o metodă specială de analiză, utilizată de decidenții publici sau privați pentru a fundamenta proiectele, printr-o comparație între costuri și identificarea așteptărilor asociate acestora.

Cash-flow => reprezintă diferența dintre încasările și plățile curente ale unei companii. Cash-flow-ul brut include profitul net, amortizarea și provizioanele neexigibile, în timp ce cash-flow-ul net reflectă profitul net după deducerea impozitelor și a provizioanelor neexigibile. Aceasta măsoară capacitatea maximă de autofinanțare a companiei. Raportul dintre cash-flow și cifra de afaceri este un indicator al rentabilității pe termen scurt al unei companii.

Capacitate de producție => reprezintă cantitatea maximă de produse, măsurată în unități naturale, pe care o poate realiza o companie atunci când toate resursele sale sunt utilizate la parametrii optimi.

Capital => este un factor de producție format din totalitatea valorilor sau activelor aflate în circulație economică, care pot genera venituri pentru cei care le dețin.

Cerere => se referă la cantitatea unui bun economic pe care consumatorii doresc să o cumpere la un anumit preț, într-o perioadă specificată.

Cerere agregată => reprezintă suma totală a cheltuielilor dintr-o perioadă dată, destinate achiziționării de bunuri produse în cadrul economiei naționale.

Cheltuieli => reprezintă resursele financiare, materiale, umane sau de alt tip utilizate pentru a obține bunuri și servicii care urmează să fie vândute. Se referă la consumul total de resurse.

Cheltuieli de bază => cheltuielile generate de procesul de producție, care pot fi asociate direct cu produsul fabricat, lucrarea executată sau serviciul prestat, datorită caracteristicilor lor specifice.

Cheltuieli fixe => sunt costuri care rămân constante, indiferent de modificările volumului producției.

Cheltuieli de regie => cheltuieli care nu se regăsesc direct în producție, dar sunt necesare pentru organizarea, administrarea și conducerea activității unității de producție.

Cheltuieli variabile => costuri care depind direct de volumul producției. Acestea variază în funcție de cantitatea produselor realizate și sunt implicate în activitățile de producție și comercializare.

Cheltuieli de livrare => se referă la costurile asociate ambalării, transportului, instalării, punerii în funcțiune, precum și taxelor și impozitelor legate de livrarea produselor.

Cheltuieli de producție => reprezintă consumul de resurse necesare pentru desfășurarea activității de producție, excluzând cheltuielile financiare și cele extraordinare.

Cheltuieli de repatriere => cheltuieli suportate de un turist pentru a se întoarce în România, după întreruperea contractului de servicii turistice, asigurându-se că întoarcerea se face în condiții similare celor inițial contractate.

Cheltuieli excepționale => cheltuieli care nu sunt legate de activitatea de zi cu zi a unei entități și includ daune, amenzi, penalități, pierderi de inventar, donații, subvenții acordate, pierderi din debitori, sau pierderi din vânzarea activelor imobilizate.

Concurență => termenul care descrie interacțiunile dintre actorii economici pe piață, desfășurate într-un cadru de libertate economică, unde fiecare își urmărește propriile interese în raport cu ceilalți.

Consumator => persoană care utilizează un produs sau serviciu pentru a-și satisface nevoile sau dorințele personale.

Contabilitate =>

a) Este o disciplină exactă care analizează starea și evoluția patrimoniului unei entități economice, corelându-le cu obiectivele acesteia.

b) Reprezintă un domeniu și un instrument prin care se înțelege realitatea economică, având ca referință resursele economice gestionate de entitățile patrimoniale.

c) Este o tehnică cantitativă ce vizează colectarea, procesarea și analiza informațiilor legate de fluxurile economice derulate de o întreprindere (entități juridice sau fizice).

d) Constituie un limbaj economic specializat, cu o sintaxă, semnificație și practică specifică, utilizând un sistem de simboluri, adică conturi contabile.

e) Se prezintă ca un model de interacțiune economico-socială, în care principalii actori sunt: cei care generează informațiile contabile (contabilii), utilizatorii acestora (managerii și instituțiile publice) și beneficiarii acestor informații (antreprenorii, acționarii, angajații, instituțiile financiare, etc.).

Contabilitate financiară => reprezintă un sistem contabil reglementat de autoritățile statului, creat pentru a furniza informații economico-financiare de interes public, în mod clar și standardizat.

Contabilitate de gestiune => este o ramură a contabilității care se concentrează pe gestionarea internă a entităților economice, adaptată nevoilor managementului, având ca scop principal calcularea și monitorizarea costurilor de producție.

Creștere economică => se referă la procesul global de evoluție pozitivă a indicatorilor economici majori, atât la nivel național cât și internațional, într-o perioadă de timp determinată, având efecte benefice asupra economiei și societății.

Cost => reprezintă valoarea resurselor utilizate într-un proces economic (de producție) pentru a produce și vinde bunuri sau servicii.

Cost (actualizat) => reprezintă ajustarea valorii resurselor consumate, ținând cont de modificările apărute față de estimările inițiale ale costurilor.

Cost (contabil) => reflectă cheltuielile reale suportate de o entitate economică, conform înregistrărilor din contabilitate.

Cost (economic) => este un concept mai larg decât costul contabil, incluzând și cheltuielile care nu implică plăți directe către terți.

Cost (explicit) => reprezintă cheltuielile efective înregistrate în contabilitate.

Cost (implicit) => sunt resursele consumate de antreprenor, care nu sunt înregistrate în contabilitate, dar reflectă venitul normal pe care acesta ar trebui să-l câștige pentru efortul depus.

Cost de producție => reprezintă valoarea resurselor consumate pentru producerea și vânzarea bunurilor și serviciilor.

Cost (Izocostul, dreapta bugetului) => descrie combinațiile posibile ale factorilor de producție pe care un producător le poate folosi, ținând cont de restricțiile de resurse și de prețurile acestora.

Cost (Izocuanta) => reprezintă totalitatea combinațiilor factorilor de producție care duc la obținerea aceleași cantități de producție, având în vedere constrângerile de cost.

Cost global => se referă la totalitatea cheltuielilor necesare pentru obținerea unui anumit volum de producție al unui bun sau serviciu.

Cost global (fix) => cuprinde cheltuielile care rămân constante, indiferent de volumul de producție (de exemplu, amortizări, chirii, costuri administrative, întreținere).

Cost global (variabil) => se referă la cheltuielile care se schimbă în funcție de volumul producției.

Cost global (total) => este suma costurilor fixe și variabile, adunându-le pentru a determina costul global pe unitatea de produs.

Cost marginal => reprezintă creșterea costului total pentru a produce o unitate suplimentară de produs. Acesta măsoară modificarea costului total atunci când cantitatea de produse se schimbă cu o unitate mică.

Costul oportun (al alegerii) => reprezintă valoarea celei mai bune opțiuni pierdute atunci când se face o alegere, fie în termeni fizici sau financiari, legată de deciziile de producție, vânzare sau alte acțiuni.

D

Debit => se referă la suma datorată sau la partea dintr-un cont în care se înregistrează creșterea activelor sau scăderea datoriilor. În contabilitate, debitul este notat în coloana din stânga a unui cont.

Debitor => persoană sau entitate care solicită un credit sau un împrumut.

Debitul => sumele plătite sau cheltuielile de repatriere. În cazul în care turistul plătește pentru serviciile contractate cu agenția de turism în lei, debitul se ajustează în funcție de rata inflației.

Decalaj economic => diferențele cantitative și calitative între nivelurile de dezvoltare economică ale diferitelor țări, comparate pe baza unor indicatori macroeconomici.

Devalorizare => scăderea valorii monedei naționale în raport cu alte valute sau cu prețul aurului. Devalorizarea poate contribui la reducerea deficitului balanței de plăți prin stimularea exporturilor și scăderea cererii interne de importuri.

Dezinflație => procesul de reducere a inflației într-o economie, realizat prin măsuri precum creșterea fiscalității sau limitarea emisiunii de monedă.

Disponibilități => activele unei companii care pot fi folosite imediat sau pe termen scurt, cum ar fi lichiditățile sau titlurile de creanță care pot fi convertite rapid în numerar.

Dividend => partea din profitul unei companii distribuită acționarilor, proporțional cu numărul de acțiuni deținute.

Dezechilibru economic => situație în care sistemul economic se abate de la condițiile necesare pentru a atinge un echilibru stabil, manifestându-se prin dezechilibre între cerere și ofertă, producție și consum, sau între diferite sectoare economice.

Distribuție => procesul prin care bunurile și serviciile sunt direcționate, prin intermediul canalelor specifice pieței, către consumatorii finali sau către destinațiile lor de vânzare.

Document justificativ => act care servește drept dovadă pentru înregistrarea operațiunilor economice și financiare într-o entitate economică, conform reglementărilor contabile aplicabile.

Dubla reprezentare => abordare prin care patrimoniul unei entități economice este prezentat atât din punct de vedere material (latura economică), cât și din punct de vedere al drepturilor și obligațiilor legale (latura juridică), subliniind atât existența sa fizică, cât și modul în care este structurat legal.

Dubla înregistrare => procesul contabil prin care fiecare modificare patrimonială este reflectată pe două paliere distincte: fie doar în activ sau pasiv, fie simultan în ambele, activ și pasiv.

E

Echilibru general => o stare a pieței în care nu există surplusuri de cerere sau ofertă, iar piețele interdependente funcționează într-un mod stabil.

Economie reală => totalitatea activităților economice care susțin producția și furnizarea de bunuri și servicii pentru a satisface cerințele pieței.

Economie de piață => sistem economic în care prețurile și cantitățile de bunuri și servicii sunt reglate de interacțiunea liberă a cererii și ofertei, fără intervenția statului sau monopoluri.

Economist => expert care analizează comportamentele economice ale oamenilor, cercetând modul în care funcționează economia și gestionând concepte economice pentru a îmbunătăți eficiența economică.

Efect de substituție => posibilitatea de a înlocui un produs cu altul atunci când prețurile acestora se schimbă, astfel încât scăderea prețului unui produs duce la o cerere mai mare pentru acel produs.

Efectul de venit => schimbarea veniturilor reale ale consumatorilor ca urmare a modificărilor prețurilor, reflectând astfel puterea lor de cumpărare.

Eficiență economică => se atinge atunci când nu se poate mări cantitatea unui bun fără a reduce cantitatea altuia, reflectând o utilizare optimă a resurselor în producția unui bun economic.

Elasticitate (a substituției factorilor) => măsura în care utilizarea factorilor de producție se modifică ca răspuns la schimbările prețurilor relative, indicând ajustările în utilizarea acestora.

Element de cost => părțile componente ale costurilor, cum ar fi materiile prime, materialele, combustibilii, salariile, amortizarea, întreținerea și alte cheltuieli legate de producție.

Evaluare => procesul prin care se stabilește valoarea sau prețul unui bun sau serviciu.

Exercițiu financiar => perioada pentru care se întocmesc rapoartele financiare ale unei entități economice.

F

Fabrică => unitate de producție din sectorul industrial care prelucrează materii prime sau componente pentru a obține bunuri finite (cum ar fi produse textile, alimentare, materiale de construcție etc.).

Factori de producție => resursele esențiale utilizate în procesele de producție, care sunt necesare și suficiente pentru a permite desfășurarea acestora.

Factoring => procesul prin care o întreprindere vinde datoriile sale comerciale unei instituții financiare, pentru a obține rapid lichidități.

Fenomen economic => manifestări ale activității economice care pot fi observate direct în realitatea economică, fiind percepute în mod clar de către oameni.

Finanțare => obținerea fondurilor necesare pentru a acoperi costurile unui proiect economic sau ale unor activități economice și sociale.

Finanțe => fluxuri de bani care permit formarea, distribuția și utilizarea resurselor financiare necesare desfășurării activităților economice.

Finanțe publice => fluxurile financiare care generează resurse pentru stat, destinate acoperirii cheltuielilor publice, concretizate în bugetul de stat.

Fiscalitate => ansamblul reglementărilor și procedurilor legale care stabilesc modul de calcul și colectare a impozitelor și taxelor, referindu-se la întregul sistem de impunere fiscală.

Fluxuri economice => mișcările continue de bunuri, servicii, resurse și bani între diferiți actori economici în cadrul tranzacțiilor economice.

Forța de muncă => capacitatea fizică și intelectuală a oamenilor, care le permite să producă bunuri și servicii necesare societății.

Funcția de utilitate => relația între consumul unei cantități de bunuri sau servicii și satisfacția totală obținută de consumator în urma acestui consum.

G

Gaj => un bun mobil aparținând unui debitor, pe care acesta îl depune la creditor pentru a garanta rambursarea datoriei.

Garanție => bun imobil sau mobil care este oferit ca siguranță creditorului prin ipotecare sau gaj, pentru a asigura îndeplinirea obligațiilor de plată ale debitorului. De asemenea, poate fi și un angajament al unei persoane de a plăti datoriile altuia, în cazul în care acesta nu poate să le onoreze.

Globalizare => procesul de abordare a marilor probleme contemporane dintr-o perspectivă pe termen mediu și lung, care rezultă din interacțiunile economice, politice, sociale, tehnice, culturale și ecologice la nivel global, cu scopul de a identifica soluții comune la aceste provocări, prin colaborare internațională.

I

Impozit => sumă de bani pe care cetățenii sau organizațiile sunt obligați să o plătească statului, fără a o primi înapoi, pentru a contribui la susținerea cheltuielilor publice.

Indice (al prețurilor) => un indicator care măsoară schimbările prețurilor anumitor bunuri într-o perioadă dată, reflectând evoluția acestora.

Informație => date prezentate simbolic, care aduc noutăți și sunt utile pentru cei care le primesc.

Informație economică => date care descriu activitățile economice, procesele și indicatorii financiari ai unei economii.

Informație contabilă => date organizate conform principiilor contabile, care reflectă starea și schimbările patrimoniului unei companii.

Informație managerială => informațiile folosite de conducerea unei companii pentru a lua decizii fundamentate.

Informație => procesul de utilizare a calculatoarelor pentru prelucrarea funcțiilor economice, financiare, contabile sau tehnice ale unei organizații.

Insolvabilitate => situația în care o companie nu are suficiente active pentru a-și plăti datoriile către terți, precum furnizori, bănci, salariați sau stat.

Intrări (inputs) => resursele financiare și materiale necesare pentru desfășurarea unei activități economice.

Ieșiri (outputs) => rezultatele obținute prin transformarea resurselor în produse sau servicii.

Investiție => utilizarea de fonduri pentru a achiziționa active, cum ar fi acțiuni, obligațiuni sau echipamente de producție, care generează venituri sau profituri.

Î

Întreprindere => o unitate economică dedicată producției, care se distinge printr-un anumit tip de activitate, structură organizațională și tehnologică, având capacitatea de a crea bunuri, de a gestiona eficient resursele și de a opera independent din punct de vedere financiar.

Întreprinzător => persoană care își asumă riscul de a organiza, desfășura și dezvolta o afacere cu scopul de a obține profit.

L

Lege economică => relațiile și interdependențele constante și profunde dintre acțiunile și comportamentele economice ale oamenilor, generate prin activitățile socio-economice desfășurate.

Libertate economică => dreptul unei persoane, garantat prin lege, de a încheia tranzacții economice cu orice altă persoană, conform reglementărilor legale, și de a modifica sau anula aceste tranzacții prin acordul mutual.

Lichiditate patrimonială => capacitatea unei întreprinderi de a-și onora datoriile către terți la termenul stabilit, utilizând resursele disponibile în patrimoniul său. Aceasta reflectă valoarea netă a activelor întreprinderii.

M

Macroeconomie => studiază funcționarea economiei în ansamblu, analizând relațiile complexe dintre diferitele agregate economice și unități administrative. Macroeconomia se concentrează pe procesele și acțiunile economice în cadrul interacțiunilor dintre acestea.

Management antreprenorial => procesul prin care se coordonează, planifică și controlează activitățile unei întreprinderi pentru a crea valoare adăugată, în vederea atingerii obiectivelor stabilite prin contractul de management, cu eficiență maximă.

Management financiar => se ocupă cu asigurarea fondurilor necesare pentru desfășurarea activităților întreprinderii și monitorizarea utilizării acestora în conformitate cu obiectivele stabilite.

Manager => persoană cu specializare în conducerea unei organizații, care aplică tehnici și principii de management pentru a organiza și combina resursele (factori de producție) astfel încât să obțină rezultate clare și bine definite.

Marfă => produs economic destinat vânzării pe piață, care poate fi folosit pentru producție sau pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor.

Marja => reprezintă diferența dintre prețul de vânzare al unui produs sau serviciu și costul său de producție sau furnizare. De

asemenea, poate desemna diferența dintre dobânda plătită pentru depozite și dobânda încasată de o bancă pentru creditele acordate.

Marja bruta de autofinanțare => echivalentă cu fluxul de numerar (cash-flow); aceasta reprezintă diferența dintre suma actualizată a încasărilor și plăților actualizate pentru realizarea unei investiții, oferind o măsură a capacității de autofinanțare a unei afaceri.

Marja netă de autofinanțare => fluxul de numerar net sau profitul net (după deducerea impozitelor) la care se adaugă provizioanele neexigibile. Acesta reflectă capacitatea unei entități de a-și finanța activitățile din surse proprii.

Marja netă de dobândă => se calculează ca raportul dintre veniturile nete din dobânzi și valoarea totală a activelor care pot fi valorificate, indicând eficiența bancară în gestionarea fondurilor atrase și acordarea de credite.

Materii prime => bunuri utilizate în procesul de producție pentru a obține alte produse și servicii destinate vânzării, care aduc beneficii economice prin consumul lor.

Mecanism al prețurilor => totalitatea factorilor care influențează formarea, funcționarea și rolul prețurilor într-un sistem de piață, explicând dinamica acestora.

Mentalitate economică => ansamblul de concepte și idei economice, influențate de cultura, educația, experiența și mediul social al fiecărei persoane, cu un grad variabil de coerență.

Microeconomie => studiu al activităților economice care se concentrează asupra comportamentului individual al agenților economici, cum ar fi firmele și consumatorii, în crearea și schimbul de bunuri și servicii.

Mijloc de producție => termen general folosit pentru a desemna resursele fizice necesare în procesul de producție, cum ar fi instrumentele de muncă și materialele utilizate.

Mișcarea capitalului => circulația capitalului între țări, sub formă de investiții în bunuri fizice și titluri financiare, dar și prin împrumuturi acordate.

Mobilitatea capitalului => abilitatea capitalului de a se muta rapid între diferite piețe, în funcție de oportunitățile economice.

Mobilitatea muncii => tendința forței de muncă de a se deplasa atât geografic, cât și între diferite ocupații, în căutarea celor mai bune oportunități.

Model economic => reprezentare a realității economice, care identifică structura și caracteristicile fundamentale ale fenomenelor economice, pentru a înțelege cum funcționează acestea.

Monopol => situația în care un singur operator economic controlează producția unui anumit bun sau serviciu, satisfăcând întreaga cerere pentru acel produs.

Muncă => factor de producție esențial, constând în efortul uman depus pentru transformarea resurselor materiale, cu scopul de a obține rezultate economice utile.

N

Negocieri salariale => proces de discuții între guvern, patronate, sindicate și alți reprezentanți ai societății, pentru stabilirea nivelului salariilor, ajustărilor și reglementărilor legale în domeniul muncii.

Neofactorii => termeni care se referă la noile tipuri de factori de producție, diferiți de cei tradiționali (muncă, natură și capital), care influențează direcția și performanța procesului de producție.

Nevoi umane => dorințele și așteptările oamenilor de a obține bunuri, servicii sau cunoștințe, pentru a-și satisface dorințele legate de posesie, statut sau educație.

Numerar => forma de plată constând în monede și bancnote, folosită pentru tranzacții financiare directe.

O

Obligațiune = un instrument financiar care reprezintă un împrumut contractat de o entitate (cum ar fi statul, autoritățile locale sau o companie), în schimbul unei sume de bani și pe o perioadă determinată. Persoana care cumpără obligațiunea primește o dobândă fixă pe durata împrumutului.

Oferta - cantitatea unui anumit bun sau serviciu disponibilă pentru vânzare, într-o perioadă specifică și la un preț unitar stabilit.

Oferta agregată - totalitatea bunurilor și serviciilor disponibile pentru vânzare într-o anumită perioadă și la un nivel mediu de preț.

Operațiune economică - acțiuni desfășurate de entitățile economice care contribuie la realizarea obiectivelor și activităților economice generale.

Oportunitate - opțiune la care se renunță atunci când se ia o decizie, din cauza resurselor limitate sau a alegerilor necesare.

Optimizare - procesul de identificare a celei mai bune soluții sau stări posibile, având în vedere condițiile și resursele disponibile.

Optimul de echilibru - raportul ideal între productivitatea marginală a factorilor de producție și prețul acestora, atunci când se află într-o stare de echilibru economic.

P

Paradox economic => Este un concept care se referă la o situație în care rezultatele unui fenomen economic sunt contrare așteptărilor sau teoriei economice, aducând în discuție contradicții sau anomalii în comportamentele pieței sau ale agenților economici.

Paradoxul valorii => Concept introdus de Adam Smith pentru a explica contradicția între valoarea unui bun și utilitatea sa. Acesta face referire la diferența dintre prețul de piață al unui bun și utilitatea sa reală, subliniind că, deși unele bunuri esențiale pot avea un preț scăzut, altele cu utilitate mai mică pot fi mai scumpe.

Patron =>

- a) În Roma antică, termenul se referea la un patrician care avea relații cu libertii (foștii sclavi eliberați). Patronul era responsabil pentru a-i proteja pe aceștia în fața justiției și le oferea diverse forme de sprijin, în schimbul unor servicii sau loialități din partea acestora.
- b) Meșteșugarul sau meșteșugarul de profesie care avea dreptul să angajeze ucenici și calfe pentru a-i învăța meșteșugul său.
- c) Proprietarul unei afaceri, fabrici sau ferme, care angajează lucrători pe bază de salariu. Acesta poate fi considerat un capitalista, care controlează mijloacele de producție și utilizează munca salariată pentru a obține profit.

Patrimoniu => totalitatea bunurilor unei entități economice sau sociale, indiferent de forma lor, care sunt corelate cu drepturile și obligațiile ce le generează sau le urmăresc.

Piața => locul, spațiul sau cadrul în care se desfășoară schimburile economice, fiind punctul de întâlnire între vânzători și cumpărători, acolo unde cererea și oferta de bunuri și servicii se confruntă, indiferent de locul fizic sau virtual al desfășurării acestora.

Piața muncii => întâlnirea dintre cererea și oferta de muncă, unde se stabilesc condițiile de angajare, se negociază salariile pe baza performanței angajaților, și se facilitează mobilitatea acestora pe diferite locuri de muncă sau la diverse angajatori.

Piața capitalului => piața unde se tranzacționează titluri de valoare, având ca obiect atragerea de capital pentru finanțarea diferitelor activități economice.

Piața educației => un tip de piață ce reglează cererea și oferta de capital uman, având scopul de a armoniza pregătirea profesională cu nevoile economiei.

Piața factorilor de producție => relațiile economice în care cererea și oferta pentru resursele de producție (muncă, capital, pământ) se confruntă pentru stabilirea prețurilor și negocierea utilizării acestora.

Piața unică => componentă esențială a integrării economice internaționale, care servește ca mecanism principal pentru realizarea obiectivelor comune în cadrul unei regiuni sau al unui bloc economic.

Plan de conturi => instrument fundamental folosit în contabilitate pentru colectarea, procesarea și analiza informațiilor economico-financiare ale unei entități.

Planificare => concept teoretic ce descrie totalitatea acțiunilor organizate prin care se urmărește coordonarea activităților economice pentru atingerea unor obiective prestabilite, documentate într-un plan.

Plusvaloare => diferența dintre valoarea pe care forța de muncă o adaugă în procesul de producție și valoarea de schimb a muncii, respectiv remunerația pe care aceasta o primește.

Politică economică => acțiune deliberată a autorităților politice, care implică stabilirea obiectivelor economice și sociale ale statului

pentru o perioadă determinată și implementarea acestora, având la bază condițiile actuale și utilizând mijloacele și tehnicile potrivite.

Potențial economic => ansamblul resurselor materiale, umane, științifice și tehnologice de care dispune o economie la un moment dat, reflectând capacitatea acesteia de a progresa și de a se dezvolta.

Prag de rentabilitate => nivelul producției la care veniturile obținute sunt egale cu cheltuielile totale, astfel încât întreprinderea nu generează profit.

Preț => suma de bani cerută sau oferită pentru cumpărarea unui bun sau serviciu, fără a ține cont de utilitatea acestora. Prețul există doar în contextul schimburilor între producători și consumatori.

Prețul pieței => suma de bani pe care consumatorii sunt dispuși să o plătească pentru un bun sau serviciu, stabilită prin interacțiunea dintre cerere și ofertă, ajungând la un preț de echilibru.

Prețul Ramsey => prețuri optime stabilite astfel încât să garanteze un nivel planificat al profitului, ținând cont de elasticitatea cererii pentru fiecare produs sau serviciu.

Principiul actualizării => metodă utilizată pentru fundamentarea deciziilor economice, care presupune compararea costurilor efective cu cele planificate, prin actualizarea acestora pentru a evalua abaterile dintre ele.

Proces economic => succesiune ordonată a diferitelor etape sau faze într-o activitate economică, reflectând evoluția și mișcarea unui fenomen economic în timp și spațiu.

Producător => entitate, fie persoană fizică, fie persoană juridică (inclusiv țări), care creează sau obține bunuri și servicii pentru a le pune la dispoziția pieței.

Productivitatea factorilor de producție => măsura eficienței cu care resursele utilizate în procesul de producție (muncă, capital, etc.) contribuie la obținerea unui anumit rezultat economic.

Productivitatea capitalului => eficiența cu care capitalul investit este utilizat pentru a produce bunuri și servicii.

Productivitatea muncii => eficiența utilizării muncii ca factor de producție, măsurată fie în unități fizice (de exemplu, produse realizate pe oră de muncă), fie în termeni monetari.

Producție => valoarea totală a bunurilor și serviciilor realizate de o întreprindere într-o perioadă dată, exprimată în termeni bănești.

Produs => orice bun sau serviciu creat pentru a satisface nevoi specifice ale consumatorilor, fie în mod direct, fie indirect.

Profit => diferența pozitivă între veniturile obținute din vânzarea bunurilor și serviciilor și costurile necesare pentru a le produce.

Profitabilitate => indicator care măsoară capacitatea unei întreprinderi de a obține profit, comparând rentabilitatea financiară cu rata medie a dobânzii.

Programare economică => procesul de planificare și coordonare a activităților economice într-un sistem organizat, bazat pe planuri naționale sau regionale.

Proprietate => relația juridică care acordă unei persoane dreptul de a deține și utiliza bunuri economice în mod exclusiv.

Proprietate industrială => dreptul exclusiv al unei persoane de a folosi o creație intelectuală aplicată în domeniul industriei sau de a utiliza un semn distinctiv al unei activități industriale.

Proprietate intelectuală => dreptul legal asupra creațiilor intelectuale, precum invențiile, lucrările literare și artistice, sau alte produse ale minții umane.

Putere economică => capacitatea unei națiuni sau a unei întreprinderi de a exploata și utiliza resursele economice disponibile pentru a genera valoare și a asigura dezvoltarea economică.

R

Ramură economică => reprezintă un sector format dintr-un grup de întreprinderi sau organizații care desfășoară activități de producție sau servicii similare, folosind aceleași tipuri de resurse și având ca rezultat produse și servicii omogene.

Randament => măsura eficienței economice, care indică raportul dintre resursele utilizate într-un proces de producție și volumul de rezultate obținute din aceleași resurse.

Raritate => situația în care cerințele și nevoile oamenilor depășesc resursele disponibile pentru a le satisface, ceea ce creează o presiune asupra pieței.

Raționament economic => abilitatea de a analiza și înțelege legăturile dintre diferitele fenomene economice, anticipând efectele

acestora și evaluând consecințele acțiunilor pentru a lua cele mai bune decizii economice.

Reevaluare => procesul prin care se actualizează valoarea activelor unei companii, luând în considerare schimbările în starea acestora sau în nivelul prețurilor de piață.

Rentabilitate => capacitatea unei afaceri de a genera profit, adică raportul dintre veniturile obținute și costurile implicate.

Resurse economice => toate materialele, forța de muncă și mijloacele financiare folosite, direct sau indirect, pentru producerea de bunuri și servicii.

Rezultat => efectul final, pozitiv sau negativ, al utilizării resurselor în activitățile economice, fie că este vorba de venituri, pierderi sau alte rezultate tangibile.

Risc => posibilitatea unui eveniment incert care, dacă se întâmplă, poate aduce o pierdere sau o pagubă.

Risc asigurat => probabilitatea ca un eveniment specificat într-o poliță de asigurare să aibă loc, eveniment care poate provoca daune din cauza unor factori naturali sau imprevizibili.

Risc economic => incertitudinea unui eveniment sau proces care poate aduce pierderi financiare într-o activitate economică, afectând astfel rezultatele scontate.

S

Salariu => suma de bani pe care o persoană o primește ca remunerație pentru munca prestată, fiind și o componentă a costurilor de producție ale unei întreprinderi.

Schimbul (de bunuri) => procesul de distribuire a bunurilor și serviciilor, realizat prin tranzacții de vânzare-cumpărare sau prin alte forme de schimb, pe diferite piețe și în diferite momente.

Segmentare (a întreprinderii) => procesul de divizare a activităților unei întreprinderi în diferite secțiuni funcționale, bazat pe responsabilități clare și eficiență individuală, dar care sunt coordonate pentru a asigura un flux operațional optim.

Sistem (al economiei de piață) => un model economic în care economia funcționează pe baza proprietății private, iar majoritatea

bunurilor și serviciilor sunt produse și distribuite prin mecanisme de piață, având un rol central în realizarea rezultatelor economice globale.

Sold => diferența dintre suma debitelor și a creditelor într-un cont, care poate fi pozitivă (sold creditor) atunci când s-au primit mai multe fonduri decât sunt datorate, sau negativă (sold debitor) atunci când există mai multe datorii decât plăți primite. Soldul inițial și final reflectă starea contului la începutul și la sfârșitul unei perioade.

Stoc (de bunuri economice) => cantitatea de bunuri existente într-o întreprindere la un anumit moment, exprimată atât fizic (în unități), cât și în termeni financiari (valoare).

T

Taxă pe valoarea adăugată => impozit indirect aplicat de stat asupra valorii adăugate la fiecare etapă a producției și distribuției de bunuri și servicii.

Taxă vamală => impozit indirect aplicat asupra bunurilor și serviciilor care sunt importate sau exportate, la trecerea lor peste granițele vamale ale unei țări.

Trezorerie => departament financiar din cadrul unei companii care se ocupă cu gestionarea fluxurilor de numerar, administrarea fondurilor și realizarea plasamentelor financiare.

U

Utilitate => capacitatea unui bun sau serviciu, fie reală, fie presupusă, de a satisface o nevoie umană, prin utilizarea acestuia în producție sau consum final..

Uzura fizică =>

- a) pierderea parțială a valorii de utilizare a activelor imobilizate din cauza degradării fizice, indiferent de intensitatea utilizării acestora în procesele de producție;
- b) deteriorarea treptată a caracteristicilor tehnice și funcționale ale bunurilor de capital fix, ca urmare a utilizării lor în activitățile economice

Uzura morală => scăderea valorii de utilizare a activelor imobilizate, datorată progresului tehnologic, care face ca echipamentele existente să fie înlocuite de altele mai noi, cu performanțe tehnice și tehnologice superioare.

V

Valoare => măsura capacității unui bun sau serviciu de a satisface o nevoie, având în vedere utilitatea sa. De asemenea, reprezintă abilitatea unui bun sau serviciu de a fi schimbat pe alte bunuri sau servicii pe piață.

Valoare adăugată =>

- a) surplusul de valoare generat de factorii de producție implicați în procesele economice;
- b) măsura bogăției efectiv create de întreprinderi;
- c) componenta valorii adăugate include salariile plătite, impozitele și taxele, amortizarea și profitul obținut din producția și vânzarea bunurilor și serviciilor.

Valoare de întrebuințare => reprezintă utilitatea unui bun, bazată pe proprietățile sale fizice și chimice fundamentale (conform marxismului).

Valoare economică => suma efectelor economice, financiare sau tehnice obținute dintr-un bun sau serviciu, care rezultă din combinația valorii de întrebuințare, valorii estetice, valorii de schimb, valorii de piață și influențelor cererii și ofertei.

Venit => rezultatul brut obținut din utilizarea resurselor în activitățile economice.

Virament => o metodă de plată prin care se transferă o sumă de bani dintr-un cont în altul, la cererea unui client, prin intermediul unei operațiuni bancare, în care bancherul debitează contul clientului pentru a credita alt cont.

BIBLIOGRAFIE

- [1] **Bătrâncea, M.** *Risc și faliment*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
- [2] **Bouquin, H.** Contabilitate de gestiune, Traducere și studiu introductiv Neculai Tabără, Editura TipoMoldova, Iași, 2004
- [3] **Budugan D.** Contabilitatea și control de gestiune, Editura Sedcom Libris, Iași, 2002.
- [4] **Căpșuneanu, S.** *Elemente de management al costurilor*, Editura Economică, București, 2008.
- [5] **Căpușneanu, S., Martinescu, D.M.** Convergența principiilor ABC și ABM - garanția unui management performant. Economie teoretică și aplicată. 2010.
- [6] **Chira, T.** Metodele modeme de calcul a costurilor. în Conferința „Promovarea valorilor social economice în contextul integrării europene”, 2019.
- [7] **Cristea H.** Contabilitatea și calculațiile în conducerea întreprinderii, ediția a II-a, Editura CECCAR, București, 2003.
- [8] **Diaconu I., ș.a.**, Costuri, prețuri și tarife în economia modernă, Editura Tradiție, București, 1997
- [9] **Dobrotă, Niță,** *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, 1999.
- [10] **Drăgan, C.M.,** *Noua contabilitate a agenților economici*, Editura Hercules, București, 1993.
- [11] **Ebbeken, K., Possler, S., Ristea M.,** Managementul și calculația costurilor, Editura Teora, București, 2000.
- [12] **Florea, Radu,** *Metode și tehnici de analiză economico - financiară*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1999.
- [13] **Hoanță, N.** *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura C.H. Beck, București, 2011.
- [14] **Gheorghe V.,** Contabilitate Financiară, Editura ProUniversitaria, București, 2010.
- [15] **Gheorghe V.,** Standarde, Teorii și Sisteme de Conducere a Contabilității pe Plan Mondial, Editura ProUniversitaria, București, 2010.

- [16] **Grigori, L., Lazari, L., & Bîrcă, A.** Contabilitatea întreprinderii (ediția a III-a). Editura Cartier, 2021
- [17] **Mâlcomete, P.**, *Concepte, metode și tehnici de microeconomie*, Editura Junimea, Iași, 1984.
- [18] **Mihaila, S., & Bădicu, G.** Informația contabilității de gestiune-sursă fundamentală în analiza performanței și dezvoltării durabile a entităților. în Paradigma contabilității și auditului: realități naționale, tendințe regionale și internaționale, 2016.
- [19] **Niculescu, Maria**, *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, București, 1997.
- [20] **Oprea, C., & Cârstea, G.** Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor. Editura GERICOD, 2002.
- [21] **Pântea, Iacob, Petru; Bodea, Gh.**, *Contabilitatea financiară românească*, Editura INTELCREDO, Deva, 2006.
- [22] **Petrescu, S., Mironiuc, M.** Analiza economico - financiară. Teorie și aplicații, Editura Tiparul, Iași, 2002.
- [23] **Staicu, F. ș.a.**, Eficiența economică a investițiilor, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.

*** Legea contabilității nr. 82/1991 cu modificările ulterioare.

*** Legea nr. 15/1994 cu modificările și completările ulterioare prin OG nr. 54/1997.

*** Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal.

*** Legea nr. 36/2023 pentru modificarea Legii contabilității nr. 82/1991.

*** Dicționarul Explicativ al Limbii Române, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.

LISTA FIGURILOR

Fig. 2.1 Factori endogeni.....	49
Fig. 2.2 Clasificarea cheltuielilor.....	55
Fig. 2.3 Fluxurile de informații.....	58
Fig. 6.1 Intersecția dintre preț și cantitate.....	205
Fig. 6.2 Schema procesului de formare a prețurilor.....	207
Fig. 6.3 Influența concurenței.....	208
Fig. 6.4 Schema societăților afiliate.....	213

LISTA TABELELOR

<i>Tab. 1.1 Exemplu de evaluare a stocurilor.....</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 1.2 Comparație între cheltuielile salariale</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2.1 Exemplul de repartizare.....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 3.1 Recomandări privind alegerea metodelor de calculație.....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 3.2 Lista cheltuielilor cu materialele directe.....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 3.3 Lista cheltuielilor cu manopera.....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 3.4 Lista cheltuielilor efective cu materialele directe.....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 3.5 Lista cheltuielilor efective cu manopera.....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 3.6 Abaterile cu consumurile de materiale.....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 3.7 Abaterea cu timpii de fabricație.....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 3.8 Abaterea tarifului de fabricație.....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 3.9 Valoarea influențelor a materialelor.....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 3.10 Valoarea influențelor manoperei.....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 3.11 Cheltuielile variabile ale întreprinderii.....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 3.12 Repartizarea cheltuielilor indirecte.....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 3.13 Rezultatele exemplului.....</i>	<i>91</i>
<i>Tab.3.14 Costurile și cantitatea de produs fabricată.....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 3.15 Costul repartizat fiecărei activități.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 3.16 Indicatori privind numărul comenzilor.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab.3.16 Date aferente metodei ABC.....</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 3.17 Tabel cu costurile de regie.....</i>	<i>103</i>
<i>Tab. 3.18 Costul unitar pe elemente de cost.....</i>	<i>110</i>
<i>Tab. 3.19. Cheltuielile aferente celor două comenzi.....</i>	<i>111</i>
<i>Tab. 3.20 Înregistrarea cheltuielilor.....</i>	<i>112</i>
<i>Tab. 3.21. Înregistrarea cheltuielilor cu terți.....</i>	<i>112</i>

Tab. 3.22	Înregistrarea cheltuielilor indirecte.....	113
Tab. 3.23	Repartizarea manoperei indirecte.....	113
Tab. 3.24	Repartizarea contribuțiilor pentru manoperă.....	114
Tab. 3.25	Repartizarea materialelor indirecte pe secție.....	114
Tab. 3.26	Repartizarea amortismentelor pe secție.....	115
Tab. 3.27	Repartizarea consumului de energie pe secție.....	115
Tab. 3.28	Repartizarea altor cheltuieli pe secție.....	116
Tab. 3.29	Repartizarea manoperei indirecte pe întreprindere.....	116
Tab. 3.30	Repartizarea contribuțiilor aferente manoperei indirecte pe întreprindere.....	117
Tab. 3.31	Repartizarea altor cheltuieli aferente întreprinderii.....	117
Tab. 3.32	Costul complet unitar.....	118
Tab. 3.33	Înregistrarea și decontarea cheltuielilor producției.....	118
Tab. 3.34	Centralizarea cheltuielilor directe.....	119
Tab. 3.35	Centralizarea cheltuielilor indirecte ale secției.....	120
Tab. 3.36	Centralizarea cheltuielilor indirecte ale întreprinderii.....	120
Tab. 3.37	Decontări privind cheltuielile.....	121
Tab. 3.38	Decontări privind producția.....	121
Tab. 3.39	Costul producției obținute.....	121
Tab. 3.40	Rezultatul obținut.....	121
Tab. 3.41	Elemente de calculație a prețului de vânzare planificat.....	131
Tab. 3.42	Elemente de calculație a prețului de vânzare efectiv.....	133
Tab. 3.43	Stabilirea abaterilor.....	135
Tab. 3.44	Centralizarea elementelor de cos.....	135
Tab. 3.45	Valorile abaterilor.....	137
Tab. 3.46	Abaterile factorilor de producție.....	138
Tab. 3.47	Centralizarea rezultatelor.....	138
Tab. 4.1	Ierarhizarea obiectivelor managementului.....	153
Tab. 4.2	Exemplu de tablou de bord.....	168
Tab. 4.3	Diagrama Gant.....	170
Tab. 5.1	Principalii indicatori economici.....	184
Tab. 6.1	Caracteristicile fundamentale în stabilirea prețului de piață.....	226