



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE -
IOSUD
Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>



TEZĂ DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. univ. dr. Ion CUCUI

DOCTORAND:
Roxana Maria MARIN

TÂRGOVIȘTE
Anul 2018



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL CONTABILITATE



TEZĂ DE DOCTORAT:

“Organizarea sistemului informațional financiar – contabil pentru
externalizarea contabilității în cadrul IMM – urilor din Regiunea Sud
Muntenia”

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. univ. dr. Ion CUCUI

DOCTORAND:
Roxana Maria MARIN

TÂRGOVIȘTE
Anul 2018



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL CONTABILITATE



TEZĂ DE DOCTORAT:

“Organizarea sistemului informațional financiar – contabil pentru
externalizarea contabilității în cadrul IMM – urilor din Regiunea Sud
Muntenia”

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. univ. dr. Ion CUCUI

DOCTORAND:
Roxana Maria MARIN

TÂRGOVIȘTE
Anul 2018

CUPRINS

INTRODUCERE	7
 CAPITOLUL I	
OPORTUNITATEA CONSTRUIRII UNUI SISTEM INFORMAȚIONAL FINANCIAR-CONTABIL DURABIL ÎN CADRUL ÎNȚEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN REGIUNEA SUD-MUNTENIA	16
1.1. Dinamica activității IMM-urilor din România	16
1.1.1. <i>Evoluția IMM-urilor din România</i>	16
1.1.2. <i>Situația economică a IMM – urilor din România</i>	21
1.1.3. <i>Dinamica performanțelor IMM – urilor din România</i>	24
1.1.3.1. <i>Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2015 comparativ cu anul 2014</i>	24
1.1.3.2. <i>Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2016 comparativ cu anul 2015</i>	26
1.2. Noua optică privind evoluția și dezvoltarea IMM – urilor din România	28
1.2.1. <i>Perspectiva IMM – urilor din România</i>	28
1.2.2. <i>Elaborarea strategiilor și politicilor în cadrul IMM – urilor</i>	30
1.2.3. <i>Obiective și priorități manageriale ale IMM – urilor</i>	32
1.2.4. <i>Informatizarea IMM - urilor</i>	35
1.3. Oportunitatea construirii unui sistem informațional financiar – contabil durabil (S.I.F.C.D.) în cadrul IMM - urilor	37
1.3.1. <i>Analiza sistemului informațional financiar-contabil în întreprinderile mici și mijlocii din România</i>	37
1.3.1.1. <i>Istoricul și definirea sistemului informațional financiar-contabil</i>	37
1.3.1.2. <i>Locul și rolul sistemului informațional financiar-contabil</i>	39
1.3.1.3. <i>Evoluția sistemului informațional financiar-contabil</i>	40
1.3.2. Posibilitatea dezvoltării unui sistem informațional financiar-contabil durabil în cadrul IMM-urilor din Regiunea Sud-Muntenia	48
1.3.2.1. <i>Oportunitatea dezvoltării unui sistem informațional financiar - contabil durabil (S.I.F.C.D.)</i>	49
1.3.2.2. <i>Exigențele proiectării unui sistem informațional financiar-contabil durabil (S.I.F.C.D.)</i>	51
1.3.2.3. <i>Specificațiile și planul de management</i>	52
 CAPITOLUL II: PROIECȚIA MODERNIZĂRII SIMBIOZEI ÎNTRE SIFCD ȘI SISTEMUL INFORMATIC PROPUȘ	53
2.1. Organizarea funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.	53
2.1.1. <i>Relaționarea funcției informatice cu S.I.F.C.D.</i>	53

2.1.2. <i>Impactul arhitecturii informatice asupra S.I.F.C.D.</i>	55
2.2. <i>Studiu de caz privind pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.</i>	56
2.2.1. <i>Pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.</i>	56
2.2.2. <i>Tablou de bord informatic</i>	59
2.2.3. <i>Asigurarea bugetului necesar pilotajului funcției informatice</i>	60
2.3. <i>Gestiunea sistemului informatic integrat S.I.F.C.D.</i>	61
2.3.1. <i>Utilizarea centrelor de servicii informatice</i>	61
2.3.2. <i>Gestiunea competențelor informatice</i>	62
2.3.3. <i>Gestiunea în dinamică a competențelor informatice</i>	63
2.3.4. <i>Externalizarea serviciilor informatice</i>	63
2.4. <i>Externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune „pol de excelență pentru modernizarea simbiozei între S.I.F.C.D. și sistemul informatic</i>	64
2.4.1. <i>Importanța externalizării serviciilor de contabilitate</i>	64
2.4.2. <i>Tipuri și modele de servicii externalizate</i>	67
 CAPITOLUL III: ANALIZA NECESITĂȚII EXTERNALIZĂRII SERVICIILOR DE CONTABILITATE	69
3.1. <i>Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune, din punct de vedere al costurilor</i>	69
3.1.1. <i>Funcția informatică și externalizarea serviciilor de contabilitate</i>	69
3.1.2. <i>Factori importanți pentru reducerea costurilor S.I.F.C.D</i>	71
3.2. <i>Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune din punct de vedere al calității serviciilor</i>	72
3.2.1. <i>Caracteristici calitative ale informației financiar contabile difuzate</i>	72
3.3. <i>Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune din punctul de vedere al securității informației.</i>	75
3.3.1. <i>Managementul riscului de derulare a unor activități sau proiecte</i>	76
3.3.2. <i>Securitatea sistemului informațional S.I.F.C.D.</i>	77
3.4. <i>Avantajele și limitele externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune</i>	78
3.4.1. <i>Principalele avantaje legate de externalizarea serviciilor de contabilitate</i>	78
3.4.2. <i>Limite legate de externalizarea serviciilor de contabilitate</i>	80
3.5. <i>Beneficiarii externalizării serviciilor de contabilitate</i>	81
3.6. <i>Gestionarea eficientă a relațiilor de externalizare a serviciilor financiar – contabile</i>	82

CAPITOLUL IV: EXTERNALIZAREA SERVICIILOR DE CONTABILITATE – INSTRUMENT MOBILIZATOR PENTRU PERFORMANȚA IMM – URILOR	89
4.1. Cercetări realizate în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D.	89
4.1.1. Demersul cercetării științifice	89
4.1.2. Elaborarea chestionarelor în cascadă	90
4.1.2.1. Redactarea chestionarului pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.)	90
4.1.2.2. Redactarea chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.)	96
4.2. Rezultatele cercetării privind externalizarea serviciilor de contabilitate și construcția S.I.F.C.D. la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia	100
4.2.1. Rezultatele cercetării aferente chestionarului pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.)	100
4.2.2. Rezultatele cercetării aferente chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.)	119
4.3. Necesitatea lansării proiectului de modernizare S.I.F.C.D., în vederea externalizării serviciilor de contabilitate	136
 CAPITOLUL V: MODERNIZAREA S.I.F.C.D. PENTRU EXTERNALIZAREA SERVICIILOR DE CONTABILITATE	138
5.1. Alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor	138
5.1.1. Arhitectura noului S.I.F.C.D.	139
5.1.1.1. Viziunea managerială privind componentele și structura noului S.I.F.C.D.	140
5.1.1.2. Arhitectura de sistem S.I.F.C.D.	142
5.1.1.3. Scurt istoric privind arhitecturile de rețea	143
5.1.1.4. Definierea arhitecturii noului S.I.F.C.D.	145
5.1.2. Dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D.	147
5.1.2.1. Informatica decizională	147
5.1.2.2. Colaborări în cadrul noului S.I.F.C.D.	149
5.1.2.3. Modelarea sistemului Informațional	151
5.1.2.4. Perspectiva globală a noului S.I.F.C.D.	152
5.2. Gestiunea noului proiect S.I.F.C.D.	154
5.2.1. Aplicarea exigențelor sistemelor de managementul calității proiectelor S.I.F.C.D.	154
5.2.2. Metodologia conducerii proiectului S.I.F.C.D.	156
5.2.3. Entitățile economice și actorii participanți la proiectul S.I.F.C.D.	158
5.2.4. Ordonanțarea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate	163
5.2.4.1. Constrângeri privind decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate	164

5.2.4.2. Utilizarea instrumentelor moderne în procesul de externalizare a serviciilor de contabilitate	167
5.2.5. Pilotajul operațional al proiectului S.I.F.C.D.	172
5.3. Securitatea noului S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate	175
5.3.1. Protejarea activelor entităților economice a utilizatorilor de S.I.F.C.D.	176
5.3.2. Evaluarea riscurilor entităților economice utilizatoare de S.I.F.C.D.	176
5.3.3. Identificarea vulnerabilităților S.I.F.C.D.	178
5.3.4. Implementarea politicilor de securitate a S.I.F.C.D.	178
5.3.5. Măsurile de securitate operațională a S.I.F.C.D.	179
5.3.6. Controlul și prevenția	180
5.3.6.1. Unele aspecte bugetare	180
5.3.6.2. Arhitectura tehnică	181
5.3.6.3. Administrarea procedurilor	182
5.4. Utilizarea metodei costurilor standard în procesul de modernizare S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate	182
5.4.1. Stabilirea costurilor standard bazate pe norme interne	184
5.4.2. Utilizarea metodei standard cost unic pentru modernizarea S.I.F.C.D.	184
5.4.3. Monografie pentru organizarea contabilității cheltuielilor potrivit metodei standard cost unic conform S.I.F.C.D.	186
CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE PRIVIND ORGANIZAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL FINANCIAR – CONTABIL PENTRU EXTERNALIZAREA CONTABILITĂȚII ÎN CADRUL IMM – URILOR DIN REGIUNEA SUD MUNTENIA”	194
1. Concluzii generale ale cercetării științifice	194
2. Contribuții proprii	204
3. Propuneri și perspective viitoare ale cercetării	205
LISTA FIGURILOR	206
LISTA TABELELOR	209
LISTA ABREVIERILOR	211
ACKNOWLEDGEMENT PROIECT READ	212
BIBLIOGRAFIE	213
DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII	220

Introducere

În ultimele decenii entitățile economice se află sub influența unei acerbe concurențe și a emergenței numeroșilor prestatori specializați în mai toate serviciile și funcțiile întreprinderii. Prin această prismă, entitățile economice sunt nevoite în permanență să își regândească organizarea activităților pentru a-și consolida competitivitatea pe piață și pentru a-și crește eficiența.

În contextul piețelor actuale și al fenomenelor legate de mondializarea schimburilor, entitățile economice încearcă definirea unor noi strategii, în vederea realizării de noi forme organizaționale pentru a putea face față cu succes provocărilor globalizării.

Entitățile economice sunt angajate într-o vastă activitate de reorientare a activităților generatoare de valoare adăugată, operând adesea asupra gestiunii activităților, respectiv mărimii și numărului de activități, dar și asupra diviziunii muncii în scopul creșterii productivității.

Externalizarea serviciilor reprezintă astăzi o componentă majoră a sectorului economic și de afaceri. În cartea sa, "The world is flat- A Brief History of the Twenty-First Century", autorul Thomas Friedman¹ consideră externalizarea serviciilor (outsourcing-ul) ca una din cele zece forțe principale care au aplatizat scena globală. Cu alte cuvinte, în lumea afacerilor provocările pentru obținerea unui avantaj competitiv, au devenit o preocupare majoră a entităților economice. Acestea adoptă tehnologie de ultimă generație, proiectează funcții speciale ale afacerilor în acest scop, implicând chiar funcțiile contabilității în menținerea avantajelor concurențiale.

Evident, marile probleme în utilizarea funcțiilor contabilității pentru obținerea avantajelor competitive le au întreprinderile mici și mijlocii, datorită lipsei de expertiză și mai ales datorită necunoașterii suficiente a reglementărilor și normelor contabile în vigoare de către specialiștii acestor entități economice. Se creează astfel, premisa externalizării serviciilor de contabilitate, prin apropierea și folosirea experienței operatorilor specializați.

În ultimul deceniu și jumătate, externalizarea serviciilor a crescut în mod deosebit în procesul de afaceri privind administrarea plăților, a încasărilor, a resurselor umane, auditul

¹ Friedman Th., "The world is flat- A Brief History of the Twenty-First Century", New York, 2005

intern, finanțe-contabilitate. Tendința generală este de a răspunde nevoilor tuturor entităților economice și la nivelul tuturor zonelor geografice.

Practica externalizării serviciilor a condus la înregistrarea următoarelor constatări:

- sunt entități care optează în mod permanent pentru externalizarea serviciilor, încurajând acest sistem de servicii;
- sunt entități economice care externalizează aceste activități, iar după o perioadă renunță la această practică.

Oricare ar fi situația, externalizarea serviciilor nu trebuie privită ca un fenomen la modă, ci mai degrabă ca o strategie înscrisă într-o tendință mai nouă și mult mai profundă, legată de mutația modelelor organizaționale în întreprinderile viitorului.

Contextul cercetării științifice

Concurența acerbă impune alinierea tuturor entităților economice, dar mai ales a IMM-urilor, la noile tehnologii informaționale și de comunicație, în vederea creșterii calității produselor, lucrărilor și serviciilor.

Managementul entităților economice se bazează din ce în ce mai mult pe decizii bine fundamentate, luate în timp util și în conformitate cu realitatea obiectivă. Creșterea completivității are la bază perfecționarea fluxurilor și a circuitelor informaționale.

În condițiile globalizării și în contextul actualei crize economice mondiale, contabilitatea și profesia contabilă capătă noi valențe, stabilindu-se noi răspunderi pentru profesioniștii contabili. Măsurile ce se impun vizează atenuarea efectelor viitoarelor crize economice și sunt strict legate de pregătirea specialiștilor în domeniu și de implicarea profesiei contabile.

Contextul economic legat de criza economică mondială a determinat numeroase IMM-uri să-și externalizeze o parte din activități, între care și contabilitatea financiară și de gestiune, reușind o reducere a cheltuielilor de personal cu 25-30%. Această măsură luată în contextul amintit mai sus, a oferit spontan unele concluzii, calificate drept avantaje legate de externalizarea funcției contabile, respectiv: evidența contabilă este condusă respectând normele și reglementările legale în vigoare, reducerea cheltuielilor de producție este semnificativă; crește securitatea și confidențialitatea informațiilor.

Modernizarea și restructurarea economiei generează o creștere a nivelului de informație în sfera financiar-contabilă, de unde și creșterea rolului și a misiunii contabilității,

respectiv a sistemului informațional financiar-contabil ca și componentă a sistemului informațional al entității economice. Pentru realizarea unui management performant entitatea economică trebuie să dispună de un sistem informațional performant, bazat pe un sistem informațional financiar-contabil durabil.

Obiectivele și motivația cercetării științifice

Pornind de la obiectivul fundamental al lucrării, respectiv de la a adăuga plus valoare unui domeniu destul de dificil de cercetat: anume contabilitatea financiară și de gestiune, cercetarea științifică este concentrată în permanență pentru căutarea unor răspunsuri la următoarele întrebări:

Î1: În ce măsură se poate construi un sistem informațional financiar-contabil durabil?

Î2: Care sunt principalii beneficiari ai sistemului informațional financiar-contabil externalizat?

Î3: Care pot fi avantajele externalizării contabilității financiare și de gestiune, din punct de vedere al costurilor, dar și al calității și securității informațiilor?

Î4: Cum poate fi pregătit sistemul informațional financiar-contabil pentru a reprezenta în viitor o revoluție a sistemului informațional al IMM - urilor?

Î5: Este posibilă externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune în IMM – uri?

În acest context, abordarea temei de cercetare științifică reprezintă o tentativă de a pune în evidență, prin argumente viabile, posibilitatea organizării sistemului informației contabile concentrate, ce primește simultan toate informațiile, sub forma unor baze de date la intrarea în sistem și oferă instantaneu informații pentru toți beneficiarii sistemului de comandă.

Pornind de la aceste întrebări, vom proceda la descompunerea obiectivului fundamental al cercetării științifice în următoarele obiective operaționale, respectiv:

- **Primul obiectiv operațional** este de a localiza posibilitatea construirii unui sistem informațional financiar-contabil durabil în zona entităților economice din cadrul IMM-urilor din regiunea Sud-Muntenia;

- *Al doilea obiectiv operațional*, privește proiecția modernizării simbiozei între sistemul informației financiar contabile și sistemul informatic propus;
- *Al treilea obiectiv operațional*, privește stabilirea misiunii și a sarcinilor beneficiarilor sistemului informației externalizat prin prisma analizelor de cost, calitate și securitate a informațiilor;
- *Al patrulea obiectiv operațional* privește construcția și evaluarea unui sistem informațional financiar-contabil durabil în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;
- *Al cincilea obiectiv operațional* privește externalizarea propriu-zisă a serviciilor de contabilitate.

Ipotezele cercetării științifice

Prezenta cercetare științifică reprezintă un punct de vedere asupra uneia din cele mai noi strategii de dezvoltare de noi forme organizaționale a entităților economice care să permită un mai bun control al costurilor și o flexibilitate crescută în asistarea deciziilor de bună calitate.

Formularea ipotezelor cercetării științifice completează definirea și delimitarea obiectivului fundamental precum și a celor cinci obiective operaționale înscrise mai sus.

Având în vedere că se lucrează cu realitatea obiectivă și că validarea ipotezelor cercetării științifice trebuie explicată, este posibil ca aceste anticipări înscrise mai jos să fie confirmate total sau parțial sau să fie infirmate:

I1: Sistemul informațional financiar-contabil durabil poate fi un vector al performanței și progresului entității economice prin integrarea informaticii și cu aportul resurselor umane;

I2: Externalizarea serviciilor de contabilitate este un instrument mobilizator pentru performanța IMM – urilor generând avantaje din punct de vedere al costurilor, dar și al calității serviciilor și securității informațiilor;

I3: Construcția unui sistem informațional financiar-contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM-urilor;

I4: Externalizarea serviciilor de contabilitate poate deveni un instrument mobilizant pentru activitatea IMM-urilor.

Poziționarea epistemologică a cercetării științifice

Termenul de epistemologie a apărut la începutul secolului XX pentru a desemna o parte a filosofiei specializate în stadiul și teoria cunoașterii, devenind apoi sinonim cu filosofia științelor. În măsura în care finalitatea unei cercetări este de a elabora cunoștințe, este important pentru un cercetător să se întrebe despre ce cunoștințe este vorba, cele privind ipotezele fundamentale asupra cărora, concepția sa despre cunoștințe, dă un răspuns, respectiv cea ce fundamentează valoarea cunoașterii pe care o dezvoltă? Nu îi este suficient să reflecteze asupra pertinentei și a validării procesului de elaborare a cunoștințelor puse în operă cu privire la obiectivul urmărit, cu alte cuvinte, asupra aceleia denumită în mod curent metodologie²?

Întrebarea epistemologică devine o practică de importanță capitală, începând cu secolul XX, referitoare la practica de cercetare științifică la nivelul științelor sociale, științelor de gestiune și al științelor în general³.

La începutul secolului XX, epistemologia considerată inițial „o reflexie metodologică menită să clarifice concepția de cunoaștere pentru care munca de cercetare va recunoaște valoarea așteptată a rezultatelor ce se vor elabora”, evoluează rapid sub forma a două curente majore ce se dezvoltă în paralel: raționalismul și empirismul⁴.

Dominanța secolului XX, rămâne concepția științifică, din care derivă paradigmele epistemologice contemporane: paradigma pozitivistă și paradigma constructivistă.

Autori precum Guba, Lincoln și Le Moigne asociază curentului dur al ipotezelor fondatoare a paradigmatelor epistemologice pozitivistice realismul științific. De aici argumentul de a-l dezvolta pentru a legitima asocierea pozitivism-realism, Le Moigne consideră că pentru Comte, „cuvântul pozitiv înseamnă realitate”⁵.

Pentru a defini concepția paradigmă constructivistă, aceeași autori⁶, respectiv Guba și Lincoln, introduc trei niveluri de structurare a întrebării de bază privind epistemologia: ontologia; epistemologia și metodologia. Autorii susțin în continuare că paradigma pozitivistă aparține trecutului, promovând paradigma constructivistă susținută de cele trei ipoteze fondatoare, menținută mai sus.

² Gevard- Perret M-L., et comp – *Méthodologie de la recherche*, Edition Pearson, Paris 2008, p. 7

³ Piaget J., *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris 1967

⁴ Bachelard G., *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1934, p. 9

⁵ Gavard-Perret M. L., *op.cit.*, p. 21

⁶ Guba E. G., Lincoln Y.S., *fourth generation Evolution*, Sage, London, 1989, p. 83-84

Legat de aceste considerente prezentate mai sus, din punct de vedere epistemologic, putem spune că prezenta cercetare științifică pendulează între paradigma epistemologică pozitivistă și paradigma epistemologică constructivistă. Astfel, pornind de la structura realității privind costurile exploataării sistemului de informație contabilă, putem spune că ne aflăm pe câmpul de manifestare al paradigmei epistemologice pozitiviste, iar în continuare, elaborarea noului proiect și formularea ipostazelor legate de această construcție, precum și validarea acestor ipoteze cu ajutorul unui studiu empiric, ne plasează în zona paradigmei epistemologice constructiviste.

Metodologia cercetării științifice

Realizarea cercetării științifice pentru teza de doctorat cu titlul „*Organizarea sistemului informațional financiar – contabil pentru externalizarea contabilității în cadrul IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia*” presupune pe de o parte prezentarea metodelor, a procedurilor și tehnicilor utilizate, iar pe de altă parte realizarea unei analize consistente a sistemului informațional financiar-contabil în cadrul IMM-urilor din România, în vederea atingerii obiectivului fundamental al lucrării, respectiv de a adăuga plus valoare în domeniul contabilității financiare și de gestiune prin externalizarea acestor servicii.

Metodologia cercetării științifice reprezintă doar un aspect epistemologic, putând fi definită ca studiul metodelor utilizate pe parcursul cercetării care conferă relevanță și valabilitate procesului de elaborare a rezultatelor cunoașterii. De aceea, cunoașterea metodologică este strict necesară în procesul de cercetare pe tot parcursul acesteia, respectiv de la faza exploratorie la fundamentarea problematicei, la analiza și interpretarea datelor, până la formularea și concluzionarea rezultatelor⁷.

Demersul metodologic întreprins cuprinde abordări generale și specifice privind documentarea și analiza sistemului informațional financiar-contabil și a modului în care circulează această informație pentru a permite construcția unui nou sistem al informației contabile compatibil și util deciziei de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune. În acest sens am procedat la documentarea teoretică și la cercetarea empirică.

Documentarea teoretică necesară și utilă cercetării științifice angajate, a presupus consultarea surselor bibliografice privind contabilitatea și sistemul informațional financiar-contabil în IMM-urile din România. Aceste surse bibliografice reprezintă cărți, articole, studii

⁷ Niculescu M., Vasile N., *Epistemologie*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2011, p. 108.

de specialitate, informații statistice, toate obținute de la Biblioteca Națională a României, Biblioteca Centrală Universitară București, Biblioteca Academiei de Studii Economice București, Biblioteca Universității Valahia din Târgoviște, Biblioteca Universității Paris Est Creteil – Paris Franța, Direcțiile Județene de Statistică ale județelor Dâmbovița, Argeș, Teleorman, Prahova, Giurgiu, Ialomița și Călărași, arondate regiunii economice Sud-Muntenia. S-au utilizat metode de cercetare teoretică: observația neparticipativă; înregistrările; analiza textului; clasificarea, ordonarea și sistematizarea informațiilor; interpretarea datelor etc.

Cercetarea empirică, a fost realizată prin consultarea studiilor de specialitate, a informațiilor obținute de la Direcțiile Județene de Statistică și a informațiilor obținute direct din teren cu ajutorul tehnicii anchetei pe baza chestionarului, cu ajutorul studiului de caz utilizat în scopul analizei necesității externalizării serviciilor de contabilitate.

Sintetizând, metodologia de cercetare științifică utilizată pentru realizarea obiectivelor propuse și în vederea confirmării ipotezelor lansate privind organizarea sistemului informațional financiar-contabil pentru externalizarea contabilității financiare și de gestiune presupune parcurgerea următoarelor etape:

- cunoașterea teoriei științifice pe domeniul contabilității, respectiv a sistemului informațional financiar-contabil;
- construirea și realizarea proiectului de cercetare științifică;
- documentarea și analiza informațiilor în vederea realizării proiectului propus;
- utilizarea metodelor și instrumentelor de cercetare științifică pentru construcția și evaluarea unui sistem informațional – contabil durabil în vederea externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune;
- evidențierea rezultatelor privind externalizarea serviciilor de contabilitate;
- implementarea propriu – zisă a externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune.

Structura tezei de doctorat

Prezenta teză de doctorat cu titlul „*Organizarea sistemului informațional financiar – contabil pentru externalizarea contabilității în cadrul IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia*” are o structură ce derivă din problematica cercetării științifice pentru atingerea obiectivelor și confirmarea ipotezelor lansate, având în vedere exigențele impuse pentru

redactarea unei lucrări științifice, dar și nevoia de a asigura funcția de comunicare pertinentă și eficace, necesară și obligatorie pentru orice demers de cercetare științifică.

În primul capitol intitulat *„Oportunitatea construirii unui sistem informațional financiar-contabil durabil în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din regiunea Sud-Muntenia”*, am conturat pentru început cadrul instituțional și evoluția IMM-urilor din România.

O analiză pertinentă a sistemului informațional financiar contabil în IMM-urile din România, pe exemplul regiunii economice Sud-Muntenia, privind structura, locul și rolul sistemului informațional financiar-contabil în cadrul sistemului informațional al IMM-urilor din această regiune, ne-a permis să constatăm necesitatea organizării unui nou sistem informațional financiar-contabil, structurat pe nevoile unei decizii strategice legate de eventualitatea externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune pentru un număr semnificativ de entități economice. Concepția noului sistem informațional financiar - contabil impune asocierea în exploatare a noilor tehnologii informatice, într-o nouă arhitectură, compatibil cu cerințele de rigoare pornind de la oportunitatea dezvoltării, exigențele proiectării, specificațiile și planul de management.

În capitolul al II-lea intitulat *„Proiecția modernizării simbiozei între S.I.F.C.D. și sistemul informatic propus”* se conturează organizarea funcției informatice și implicit a centrelor pentru exploatarea eficientă a S.I.C. în vederea relaționării funcției informatice cu S.I.C. Se impune respectarea standardelor de echipamente în funcție de politicile de exploatare ale entităților economice beneficiare de servicii de externalizare a contabilității, dar și în funcție de eventualele costuri ascunse legate de posesia echipamentelor informatice introduse în exploatare. Se are în vedere ca organizarea funcției informatice asociate sistemului informațional financiar-contabil pregătit pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, să funcționeze în complementaritate cu sistemul informatic domestic al entității economice, atât în incinta birourilor cât și în toate structurile externe legate de serviciile on-line, tele - muncă sau muncă la domiciliu. Considerăm de asemenea, necesară o gestiune în dinamică a competențelor informatice a resurselor umane utilizatoare a funcției informatice a entității economice.

Capitolul al III-lea, intitulat *„Analiza necesității externalizării serviciilor de contabilitate”*, este destinat unor analize sectoriale din punctul de vedere al costurilor, al calității serviciilor și al securității informațiilor în vederea determinării avantajelor și a limitelor externalizării serviciilor pentru adoptarea celei mai bune decizii privind acest deziderat.

Capitolul al IV-lea, intitulat „*Externalizarea serviciilor de contabilitate – instrument mobilizator pentru performanța IMM-urilor*”, este destinat realizării cercetărilor în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D.. Demersul cercetării științifice se bazează pe utilizarea formei indirecte de cheltuieli, sub formă de interviu cu ajutorul chestionarului. Elaborarea chestionarelor s-a realizat în cascadă: primul pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.) și al doilea pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C.-S.I.F.C.D.). Rezultatele cercetării aferente celor două chestionare au condus la concluzia că ipotezele lansate I1 și I2 au fost validate integral, confirmând necesitatea lansării proiectului de modernizare S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate.

Capitolul al V-lea, intitulat „*Modernizarea S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate*” este destinat modernizării S.I.F.C.D. pentru operaționalizarea serviciilor de contabilitate în sistem externalizat, dar și a conservării și securizării valorii adăugate realizate prin noua construcție durabilă. Între altele, modernizarea S.I.F.C.D. se realizează prin următoarele: alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor; se are în vedere o bună gestiune a proiectului S.I.F.C.D.; se va proceda la ordonanțarea proiectului de externalizarea serviciilor de contabilitate adecvată implementării noului S.I.F.C.D.; se va introduce în circuitul informațional utilizarea intranetului și se va externaliza funcția de arhivare a contabilității IMM-urilor.

La finalul tezei de doctorat au fost prezentate concluziile și perspectivele privind cercetarea științifică. În privința Referințelor bibliografice, acestea sunt semnificative, fiind în număr aproximativ de 118 S-au utilizat un număr de 6. colecții ale unor reviste de specialitate și au fost accesate un număr semnificativ de site-uri. Diseminarea activității științifice este de asemenea menționată în lista de lucrări proprii, conținând un număr de 9 lucrări științifice.

CAPITOLUL I

OPORTUNITATEA CONSTRUIRII UNUI SISTEM INFORMAȚIONAL FINANCIAR – CONTABIL DURABIL ÎN CADRUL ÎNTEPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN REGIUNEA SUD – MUNTENIA

1.1. Dinamica activității IMM-urilor din România

Considerăm extrem de utile și de relevante pentru informare și documentare edițiile a XIII-a și a XIV-a ale lucrărilor „Carta Albă a IMM-urilor din România” editate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), prima având ca partener și Ministerul Energiei, Întreprinderilor Mici și Mijlocii și Mediul de Afaceri.

1.1.1. Evoluția IMM-urilor din România

De menționat că valoarea adăugată a lucrării se regăsește în structura celor cinci categorii de probleme majore ale IMM-urilor din România, respectiv⁸:

- perceperea ultimelor evoluții economico-sociale de către întreprinzătorii din România în anul 2015;
- reliefarea principalelor probleme cu care s-au confruntat IMM-urile în primăvara anului 2015;
- caracterizarea esențială a întreprinzătorilor, așa cum se prezintă ei în perioada post-criză;
- reliefarea unor caracteristici constructive și funcționale majore de natură managerială, comercială, financiară, inovațională, umană a IMM-urilor din România;
- conturarea unui set de priorități și modalități privind relansarea sectorului în vederea dezvoltării și creșterii competitivității și performanțelor, care recomandă⁹:

⁸ *** *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, București, 2015.*

⁹ *** *w.w.economistul.ro8/6/2015.*

- ✓ dezvoltarea capacității inovative a întreprinderilor mici si mijlocii prin: proiectarea și implementarea unei baze naționale de informații și cunoștințe, susținerea creării și dezvoltării rețelelor de cooperare și evaluarea patrimoniului de proprietate intelectuală;
- ✓ susținerea distribuției și comercializării produselor întreprinderilor mici si mijlocii.

Contextul acestor ultime recomandări, mai ales cea care privește dezvoltarea capacității inovative a IMM-urilor prin proiectarea și implementarea unei baze naționale de informații și cunoștințe, ne permite reflecția de a exista în viitorul apropiat oportunitatea construirii unui sistem informațional financiar-contabil durabil în cadrul IMM-urilor din regiunea Sud Muntenia, ca parte componentă a sistemului informațional financiar-contabil al IMM-urilor din România.

Regiunile de dezvoltare, ca zone tipologice de evoluție economică se evidențiază și din punct de vedere al concentrării întreprinderilor. Astfel, regiunea București – Ilfov, cu cele 147.753 de firme, se detașează ca pondere maximă (23,79% din numărul total), la extrema cealaltă aflându-se regiunea Sud Vest cu 46.050 (7,41%)¹⁰ (Tabel 1.1.).

Tabel 1.1. Repartiția întreprinderilor pe regiuni de dezvoltare

Regiunea	Numărul de IMM-uri	Procente
1 - Nord Est	65.870	10,61
2 - Sud Est	73.491	11,83
3- Sud	65.654	10,57
4- Sud Vest	46.050	7,41
5- Vest	58.106	9,36
6 - Nord Vest	88.240	14,21
7- Centru	75.848	12,22
8 - București - Ilfov	147.753	23,79
Total	621.012	100

(sursa: *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, p. 365)

¹⁰ *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, p. 365.

Figura 1.1. Structura întreprinderilor pe regiuni de dezvoltare



(sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 366)

Comparativ cu nivelul mediu de 77.626,5 firme pentru o unitate regională (în creștere cu 1,3% față de anul anterior), se înregistrează puternice diferențieri. Astfel, de exemplu, regiunea București - Ilfov devansează de peste 1,90 ori media națională, fiind de 3,21 ori mai ridicată comparativ cu regiunea Sud Vest. Aceste date indică o puternică diferențiere a zonelor țării din punct de vedere al mediului antreprenorial, procesul accelerându-se an de an¹¹. Structura regională a firmelor este prezentată în Figura 1.1.

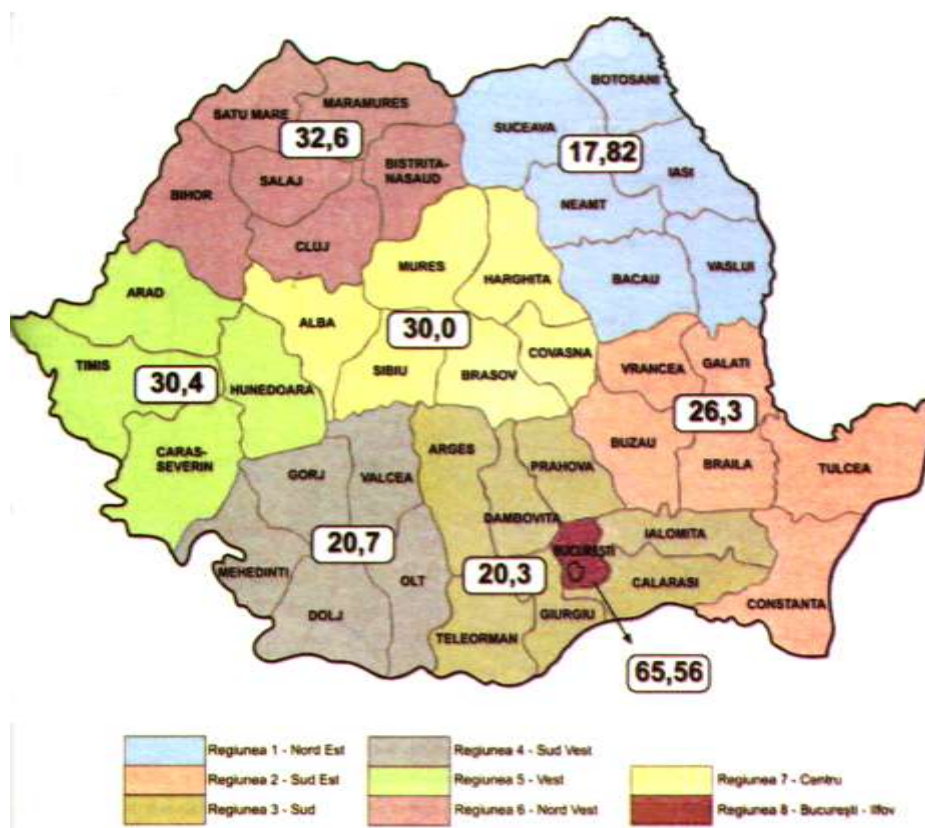
Pentru a crește gradul de comparabilitate și a estompa diferențele regionale din punct de vedere demografic, utilizăm indicatorul „număr firme la 1.000 locuitori” ca măsură a intensității antreprenoriale. Regiunea București-Ilfov (65,56 firme la 1.000 locuitori) este urmată la distanță mare de Nord Vest (32,6 firme la 1.000 locuitori). Pe ultimul loc se plasează Nord Est (17,8 firme la 1.000 locuitori), reprezentând sub 62% din valoarea mediei naționale (29,1 firme la 1.000 locuitori), în timp ce densitatea din regiunea București - Ilfov este de 2,25 ori mai ridicată decât această medie. Este și aceasta o expresie a discrepanțelor economice dintre regiunile țării¹².

¹¹ Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 366.

¹² Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 367.

În figura 1.2 se prezintă valorile regionale ale indicatorului „intensitate antreprenorială”.

Figura 1.2. Întreprinderi la 1.000 locuitori pe regiuni de dezvoltare



(sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 367)

După dimensiunea întreprinderilor, exprimată prin numărul de salariați, preponderente sunt microîntreprinderile cu 91,10% din total, cu unele mici diferențe pe regiuni de dezvoltare (tabelul 1.2.). Plaja valorilor este între București - Ilfov (91,5%) și Sud Vest (92,1%).

Ponderea marilor întreprinderi este de 0,22% în totalul pe economie: 0,33% în regiunea București - Ilfov și 0,15% în regiunea Sud Vest.

În totalul celor 1.403 de mari întreprinderi (-9,7% comparativ cu 2010), ce funcționează la nivelul economiei naționale, regiunea București - Ilfov deține 34,3%, iar Sud Vest doar 5,2%. Detalii asupra distribuției marilor întreprinderi pe regiuni de dezvoltare sunt prezentate în figura 1.3.

Este de semnalat faptul că, prin comparație cu anul 2001, ponderile tuturor regiunilor în totalul marilor întreprinderi s-au diferențiat puternic¹³.

¹³ Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 368.

Figura 1.3. Distribuția structurii întreprinderilor cu peste 250 de salariați pe regiuni de dezvoltare



(sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 368)

Regiunea Sud Vest, care în anul 2001 deținea 6,1% din totalul întreprinderilor mari, deține în prezent 5,2%, în timp ce regiunea București-Ilfov de la 20,5% a ajuns la 34,3%.

Distribuția întreprinderilor pe clase de mărime, după numărul de salariați cu evidențierea ponderii microîntreprinderilor, se prezintă în tabelul 1.2. și pune în evidență faptul că, spre deosebire de anul anterior, în nici una dintre regiunile de dezvoltare, ponderea microîntreprinderilor nu coboară sub 90%¹⁴.

Tabel 1.2. Distribuția întreprinderilor pe regiuni și clase de mărime

Nr. crt.	Regiunea de dezvoltare	Grupele după numărul de salariați				Total	Ponderea micro-întreprinderilor în total (%)
		0-9	10-49	50-249	Peste 250		
1	Nord Est (1)	60.005	4.940	811	114	65.870	91,10
2	Sud Est (2)	67.486	5.036	865	104	73.491	91,83
3	Sud (3)	59.674	4.947	890	143	65.654	90,89
4	Sud Vest (4)	42.410	3.078	490	72	46.050	92,10
5	Vest (5)	53.132	4.074	764	136	58.106	91,44
6	Nord Vest (6)	80.695	6.426	967	152	88.240	91,45
7	Centru (7)	68.838	5.740	1.073	197	75.848	90,76
8	București - Ilfov (8)	135.161	10.064	2.047	481	147.753	91,48
9	Total	567.402	44.307	7.910	1.403	621.012	91,37

(sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 369)

¹⁴ Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 369.

Ponderea IMM-urilor în totalul firmelor este de 99,75% la nivel național cu plaja de valori 99,2% în București - Ilfov și 99,9% în Sud Vest.

Structura întreprinderilor pe clase de mărime în funcție de nivelul cifrei de afaceri¹⁵ se prezintă în tabelul 1.3.

Din totalul celor 621.012 de întreprinderi active, un număr de 608.311, reprezentând 97,95%, realizează o cifră de afaceri de până la 2 milioane de euro și numai 12.701 firme au o cifră de afaceri mai mare de acest plafon, în creștere cu +9% comparativ cu anul anterior.

Tabel 1.3. IMM-urile după numărul mediu de salariați și cifra de afaceri (%)¹⁶

Categorია cifrei de afaceri	Grupele după numărul mediu de salariați				Total	Ponderea fiecărei categorii după cifra de afaceri
	0-9	10-49	50-249	Peste 250		
1	565.093	39.653	3.458	107	608.311	97,95
2	1.953	4.133	3.403	412	9.901	1,59
3	305	477	949	573	2.304	0,37
4	50	42	97	307	496	0,08
Total	567.402	44.307	7.910	1.403	621.012	100,00

(sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, p. 369)

Din întreprinderile cu cifra de afaceri de până la 2 mil. euro, 92,9% sunt microîntreprinderi, având până la 10 salariați, iar 99,97% sunt IMM-uri. Este un argument suplimentar pentru a dezvolta prin analiză datele bilanțiere ale IMM-urilor.

1.1.2. Situația economică a IMM – urilor din România

Ediția a XIV – a Cartei Albe a IMM – urilor din România, editată în 2016, constituie bază de propuneri de strategii cu privire la viitoarele direcții de susținere și dezvoltare ale mediului de afaceri din România¹⁷.

¹⁵ Idem14.

¹⁶ Cifra de afaceri pe categoriile reglementate: 1 - sub 2 mil. euro; 2 - între 2 și 10 mil. euro; 3 - între 10 și 50 mil. euro; 4 - peste 50 mil. euro, (conform INS, cursul mediu de schimb în 2011 a fost 4,2379 lei/euro).

¹⁷ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.3.

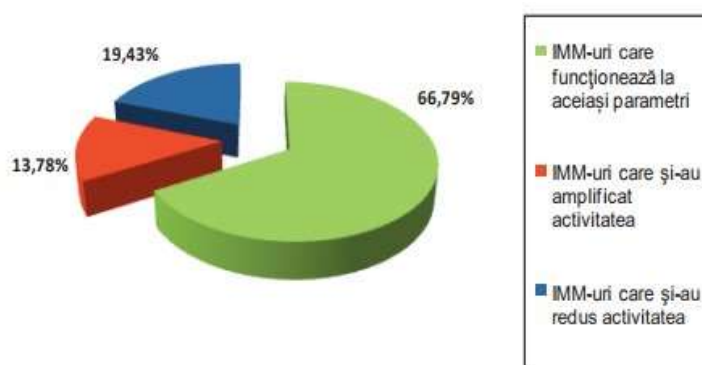
Cele cinci categorii de analize dezvoltate în lucrare reprezintă valoarea adăugată a ediției a XIV – a , respectiv¹⁸:

- prezentarea ultimelor evoluții economico-sociale, așa cum sunt percepute de către întreprinzătorii din România în anul 2016;
- punctarea principalelor probleme cu care se confruntă IMM-urile în primăvara anului 2016;
- caracterizarea esențializată a întreprinzătorilor din România, așa cum se prezintă ei în perioada post criza economică, la nivelul anului 2016;
- reliefarea unor caracteristici constructive și funcționale majore de natură managerială, comercială, financiară, inovațională, umană, ale IMM - urilor din România, global și pe anumite tipologii (dimensionale, sectoriale, teritoriale, juridice etc.);
- punerea la dispoziție a unui set de priorități și modalități strategice și tactice privind relansarea sectorului de IMM-uri.

Studiul prezentat în ediția a XIV – a Cartei Albe a IMM – urilor din România prezintă două categorii de rezultate¹⁹:

- prima categorie de rezultate este reflectată într-o manieră globală asupra perioadei de activitate a IMM – urilor între octombrie 2011 și martie 2016. Remarcăm următoarele: 13,78% din întreprinderi au crescut activitatea; 19,43% din întreprinderi au diminuat activitatea și 66,79% din întreprinderi înregistrează același nivel de activitate (figura. 1.4.).

Figura. 1.4. Viziune globală privind dinamica activității IMM – urilor (2011 – 2016)



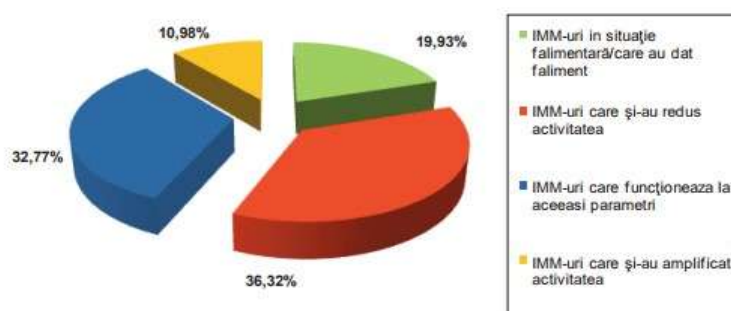
(sursa: preluare din Cartă Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 68)

¹⁸ Cartă Albă a IMM-urilor din România 2016, p.6.

¹⁹ Cartă Albă a IMM-urilor din România 2016, p.67.

- a doua categorie de rezultate este reflectată într-o manieră analitică și privește aceeași perioadă de activitate a IMM – urilor. Remarcăm următoarele: 10,98% din întreprinderi au crescut activitatea; 36,32% din întreprinderi au diminuat activitatea; 32,77% din întreprinderi înregistrează același nivel de activitate și 19,93% din întreprinderi se află în situație falimentară sau chiar au dat faliment (figura 1.5.)

Figura. 1.5. Viziune analitică privind dinamica activității IMM – urilor (2011 – 2016)



(sursa: preluare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 68)

În funcție de vârsta IMM – urilor, se constată un procentaj mai ridicat al întreprinderilor care au sub 5 ani și își păstrează un nivel mai ridicat de funcționare la aceeași parametrii, respectiv 70,34%.

Raportat la apartenența regională, IMM – urile din regiunea Nord Vest înregistrează la un nivel mai ridicat, în ceea ce privește menținerea la același nivel de funcționare, respectiv 74,03%.

Luând în considerare clasele de mărime a IMM – urilor se constată că întreprinderile mici înregistrează un procent mai ridicat de funcționare la aceeași parametrii, respectiv 69,77%, în detrimentul microîntreprinderilor cu 66,70% și a întreprinderilor mijlocii cu 62,12%.

Analizând forma de organizare juridică a IMM – urilor, se constată că S.R.L. – urile dețin cel mai mare procent între IMM – urile care funcționează la aceeași parametrii.

În funcție de domeniul de activitate, se constată că întreprinderile de transporturi înregistrează cel mai ridicat procent (72,09%) între IMM – urile care funcționează la aceeași parametrii.

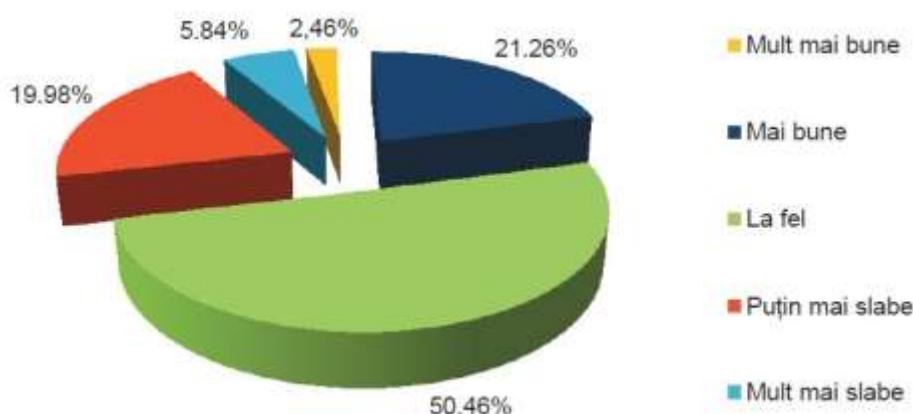
Ca și concluzie generală constatăm că dinamica activității economice la IMM – urile analizate după criteriile prezentate anterior, înregistrează în toate cazurile cel mai ridicat nivel de activitate din rândul celor ce au funcționat la aceeași parametrii în perioada 2011 – 2016.

1.1.3. Dinamica performanțelor IMM – urilor din România

1.1.3.1. Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2015 comparativ cu anul 2014

Pe ansamblu, performanțele globale ale IMM – urilor din anul 2015, comparativ cu rezultatele înregistrate în anul 2014 au fost următoarele: mult mai bune pentru 2,46% din IMM – uri; mai bune pentru 21,26% din IMM – uri; identice pentru 50,46%, puțin mai slabe pentru 19,98% din IMM – uri și net inferioare pentru 5,84% din IMM – uri. Se constată o stabilitate relativă a performanțelor realizate de IMM – urile din România în anul 2015 (figura 1.6.)²⁰.

Figura 1.6. Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2015 comparativ cu 2014



(sursa: preluare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 91)

În funcție de vârsta IMM – urilor, se constată că IMM – urile cu o vârstă între 5 și 10 ani dețin cele mai mari ponderi între cele cu rezultate „mult mai bune” (3,58%), dar și în rândul celor cu rezultate „puțin mai slabe” (20,43%). Aceeași grupare de IMM – uri, înregistrează și cea mai ridicată pondere în cadrul celor cu rezultate „mult mai slabe” în anul 2015 față de 2014 (7,17%). IMM – urile cu vârsta mai mică de 5 ani, înregistrează ponderea cea mai ridicată între cele ce au performat în anul 2015 față de 2014 (53,79%).

Raportând performanțele globale ale IMM – urilor la apartenența regională a acestora, se poate remarca următoarele: IMM – urile din regiunea Nord Est înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai bune” (6,06%); cele din regiunea de Vest înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mai bune” (46,15%); IMM –

²⁰ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.91.

urile din regiunea Sud Vest înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „identice” (38,46%); IMM – urile din regiune Nord Vest înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „puțin mai slabe”; IMM – urile din regiunea București – Ilfov înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai slabe” (11,43%). Analiza de ansamblu evidențiază regiunea Sud EST cu cea mai puternică evoluție pozitivă în anul 2015 față de 2014.

În funcție de încadrarea IMM – urilor pe clase de mărime remarcăm următoarele: IMM – urile din categoria întreprinderilor mijlocii înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai bune” (4,55%); întreprinderile mici înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce au rezultate „mai bune” (44,19%); microîntreprinderile înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „identice” (52,28%), al celor cu rezultate „puțin mai slabe” (22,09%) și al celor cu rezultate „mult mai slabe” (6,44%). Analiza de ansamblu evidențiază faptul că microîntreprinderile înregistrează, în medie, cel mai mare regres în anul 2015 față de 2014.

Analizând performanța globală a IMM – urilor prin prisma formei de organizare juridică a acestora, se remarcă următoarele: IMM – urile organizate ca și societăți pe acțiuni au înregistrat procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai bune” (2,78%), al celor cu rezultate „mai bune” (36,11%) și al celor cu rezultate „mult mai slabe” (8,33%); societățile cu răspundere limitată au înregistrat cel mai mare procent între cele ce au rezultate „identice” (51,44%), iar IMM – urile cu alte forme de organizare înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „puțin mai slabe” (24,79%).

Coroborând performanța globală a IMM-urilor cu domeniul de activitate, remarcăm următoarele: IMM – urile din categoria construcții înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce au rezultate „mult mai bune” (4,40%) și „puțin mai slabe” (25,27%); IMM – urile din turism înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce au rezultate „mai bune” (43,33%); IMM – urile din comerț înregistrează cel mai ridicat procent între cele ce au rezultate „identice” (53,72%); IMM – urile din transporturi înregistrează cel mai ridicat procent între cele ce au rezultate „mult mai slabe” (11,63%).

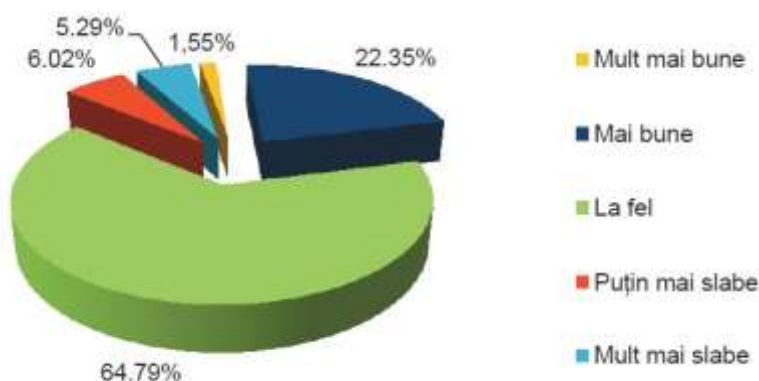
Raportând nivelul de pregătire al managerilor IMM – urilor la performanța globală realizată, se remarcă următoarele: IMM – urile conduse de persoane cu studii superioare înregistrează performanțe superioare la nivelul celor ce au rezultate „mai bune” (22,81%); IMM – urile conduse de persoane cu studii elementare înregistrează rezultate „identice” (55,56%) și „puțin mai slabe” (44,44%); IMM – urile conduse de persoane cu studii medii înregistrează rezultate „mult mai slabe” (7,72%).

În funcție de sexul întreprinzătorilor, remarcăm următoarele: IMM – urile conduse de persoane de gen feminin dețin procente mai ridicate la nivelul celor cu realizări „mult mai bune” (3,01%) și respectiv la nivelul celor cu rezultate „puțin mai slabe” (23,49%); IMM – urile conduse de persoane de gen masculin dețin procente mai ridicate la nivelul celor cu realizări „mai bune” (21,86%), „identice” (51,57%) și mult mai slabe (5,89%).

1.1.3.2. Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2016 comparativ cu anul 2015

Pe ansamblu, performanțele globale ale IMM – urilor din anul 2016, comparativ cu rezultatele înregistrate în anul 2015, au fost următoarele: „mult mai bine” în 1,55% din IMM – uri; „mai bune” în 22,35% din IMM – uri; „identice” în cazul a 64,79% , „puțin mai slabe” pentru 6,02% și „mult mai slabe” pentru 5,29% din IMM – uri. Se constată o ușoară creștere a performanțelor IMM – urilor din România realizate în anul 2016 (figura 1.7.)²¹.

Figura 1.7. Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2016 comparativ cu 2015



(sursa: preluare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 96)

În funcție de vârsta IMM – urilor, se constată următoarele: IMM – urile cuprinse între 5 și 10 ani, dețin cele mai mari ponderi între cele cu rezultate „mult mai bune” (1,79%), dar și între cele cu rezultate „puțin mai slabe” (8,24%); IMM – urile cu vârstă mai mare de 15 ani, dețin cele mai mari ponderi între cele cu rezultate „mai bune” (26,21%); IMM – urile cu vârstă sub 5 ani, dețin cea mai mare pondere între cele cu rezultate „identice” (67,59%); IMM – urile cu vârstă între 10 și 15 ani, dețin cea mai mare pondere între cele cu rezultate „mult mai slabe” (6,75%).

²¹ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.96.

În funcție de aparența regională a IMM – urilor, remarcăm următoarele: IMM – urile din regiunea Sud Vest înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai bune” (2,70%); IMM – urile din regiunea Nord Est înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mai bune” (42,42%); IMM – urile din regiunea Nord Vest înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „identice” (81,82%); IMM – urile din regiunea Sud Est înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „puțin mai slabe” (10,96%); IMM – urile din regiunea București – Ilfov înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mult mai slabe” (10,13%).

Analizând performanța globală a IMM – urilor în funcție de încadrarea acestora pe clase de mărime remarcăm următoarele: IMM – urile din categoria întreprinderi mici înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultat „mult mai bune” (2,33%); IMM – urile din categoria microîntreprinderi înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultat „identic” (67,37%) și cu rezultat „mult mai slabe” (5,88%); IMM – urile din categoria întreprinderi mijlocii înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultat „mai bune” (43,44%) și cu rezultat „puțin mai slabe” (7,58%).

Examinând performanța globală prin prisma formei de organizare juridică a IMM – urilor se remarcă următoarele: IMM – urile organizate ca și societăți cu răspundere limitată au înregistrat cel mai mare procent între cele cu rezultate „mult mai bune” (1,70%) și cele cu rezultate „mult mai slabe” (5,64%); IMM – urile organizate ca și societăți pe acțiuni, au înregistrat procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „mai bune” (47,22%); IMM – urile cu alte forme de organizare juridică înregistrează procentul cel mai ridicat între cele cu rezultate „identice” (66,12%) și „puțin mai slabe” (7,44%).

Raportând performanța globală la domeniul de activitate al IMM – urilor remarcăm următoarele: IMM – urile din comerț înregistrează cel mai ridicat procent între cele cu rezultate „mult mai bune” (2,13%), respectiv „identice” (66,76%) și puțin mai slabe (7,98%); IMM – urile din turism înregistrează cel mai ridicat procent între cele ce au rezultate „mai bune” (43,33%); IMM – urile din transporturi înregistrează cel mai ridicat procent între cele ce au rezultate „mult mai slabe” (11,63%).

Analizând performanța globală prin prisma nivelului de pregătire al managerilor IMM – urilor, se remarcă următoarele: IMM – urile conduse de persoane cu studii superioare înregistrează performanțe superioare la nivelul celor ce au rezultate „mult mai bune” (2,11%), respectiv „mai bune” (24,92%); IMM – urile conduse de persoane cu studii medii înregistrează la nivelul întreprinderilor cu „mult mai slabe” (6,59%); IMM – urile conduse de

persoane cu studii elementare înregistrează la nivelul firmelor cu performanțe „identice” (88,89%) și respectiv „puțin mai slabe” (11,11%).

În funcție de sexul întreprinzătorilor, remarcăm următoarele: IMM – urile conduse de persoane de gen feminin dețin procente mai ridicate la nivelul celor cu realizări „mult mai bune” (2,11%) și respectiv la nivelul celor cu rezultate „identice” (65,96%); IMM – urile conduse de persoane de gen masculin dețin procente mai ridicate la nivelul celor cu realizări „mai bune” (22,64%), „puțin mai slabe” (6,28%) și respectiv „mult mai slabe” (5,50%).

1.2. Noua optică privind evoluția și dezvoltarea IMM – urilor din România

1.2.1. Perspectiva IMM – urilor din România

Comisia pentru bugete a Parlamentului European a organizat în luna iulie 2015 o serie de dezbateri pe tema „Bugetul U.E. și IMM. Participanții la dezbateri, reprezentanți ai Comisiei Europene, ai Băncii Europene de investiții, cercetători și antreprenori, s-au exprimat în legătură cu modul de funcționare și de finanțare a IMM-urilor²²:

- „IMM-urile sunt coloana vertebrală a Uniunii Europene, iar noi, ca legiuitori europeni, trebuie să vedem ce instrumente putem să le oferim acestor întreprinderi care susțin economia europeană pentru a avea acces mai ușor la finanțare și pentru a se putea dezvolta”;
- „IMM-urile au nevoie de un cadru instituționalizat mai bun, în care să poată acționa, unul mai puțin birocratizat decât actualul;”
- „IMM-urile joacă un rol central în economia U.E. Ele reprezintă peste 98% din totalul întreprinderilor din U.E. și furnizează peste două treimi din locurile de muncă în sectorul privat, contribuind cu peste 60% la valoarea adăugată a companiilor europene”;
- „IMM-urile întâmpină frecvent probleme în obținerea de finanțare, îndeosebi start – up - urile, iar perioada de criză economică nu a făcut decât să îngreuneze accesul la capital al acestor companii. De aceea U.E. a implementat programe de încurajare a finanțării IMM-urilor din partea sectorului privat.”

²² www.caleaeuropeana.ro

Dacă la nivelul Comisiei Europene sunt încă numeroase probleme legate de activitatea IMM-urilor, la nivelul României, mediul organizațional al entității economice a acumulat și păstrează multe influențe nefavorabile moștenite de la vechea structură economică centralizată.

În ceea ce privește economia României, aceasta a înregistrat transformări importante, în perioada 2004-2013, reflectate atât la nivel macroeconomic cât și la nivelul IMM-urilor.

În vederea atingerii obiectivelor asumate, noi provocări privind modernizarea procesului de perfecționare a strategiilor, politicilor și mecanismelor de funcționare ale Uniunii Europene sunt reflectate în Strategia Națională pentru Competitivitate (SNC), document strategic al Ministerului Economiei elaborat prin consultări atât cu mediul privat, cât și cu ministerele de linie, respectiv Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Regionale și Administrației Publice pentru perioada 2014 -2020. Între direcțiile de acțiune și indicatorii de atins pentru IMM-uri în perioada 2014-2020, menționăm mai jos următoarele (Tabel 1.4.)²³:

Tabel 1.4. Direcțiile de acțiune și indicatorii de atins pentru IMM-uri, 2014-2020

Priorități	Direcții de acțiune	Indicatori
0	1	2
1. Îmbunătățirea mediului de reglementare	Îmbunătățirea cadrului legislativ	Adaptarea legislativă și punerea în aplicare a principiului prin care orice lege trebuie să țină cont de impactul asupra IMM-urilor.
	Îmbunătățirea nivelului de predictibilitate a deciziilor guvernului privind mediul de afaceri	Introducerea unei perioade de 6 luni între emiterea unei legi care afectează mediul de afaceri și implementarea /intrarea în vigoare
		Consultări publice semestriale cu mediul de afaceri pentru emiterea de noi măsuri legislative care îi afectează.
	Reducerea nivelului de birocrație al administrațiilor publice.	Reducerea sarcinilor administrative cu minim 25% la orizontul anului 2020.
		Îmbunătățirea indicelui de derulare on-line a activităților cu administrațiile publice de la 0,19% în 2010 la 0,3% în 2020 (media UE)

²³ *** Strategia Națională pentru competitivitate 2014-2020 (extras).

Priorități	Direcții de acțiune	Indicatori
0	1	2
	Îmbunătățirea accesului la finanțare al IMM-urilor	Îmbunătățirea poziționării în clasamentul Global Competitiveness.
		Reglementarea schimburilor de instrumente financiare.
		Creșterea ponderii investițiilor prin fonduri de capital de risc, raportate la PIB, de la 0,003% în 2011 la 0,02% pentru 2020.
2. Acțiuni în parteneriat public - privat	Consolidarea și dezvoltarea clusterelor sau polilor de competitivitate	Contribuția clusterelor la exporturi totale 20% în 2020.
3. Factori și servicii suport	Cercetare, dezvoltare, inovare	20% IMM-uri introduc produse și servicii inovative în 2020.
	Creativitate	Creșterea ponderii în PIB a industriilor creative la 10%, în 2020, de la 7%, în 2014.
	Antreprenorial	Creșterea valorii adăugate a IMM - urilor la nivelul mediu european.
		Creșterea numărului IMM-urilor la 1.000 de locuitori de la 23 în 2013 la 35 în 2020.

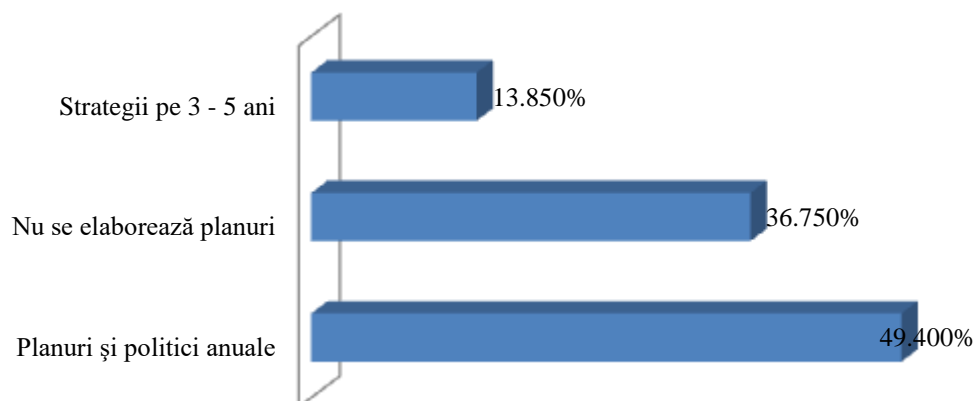
(sursa: prelucrare după Strategia Națională pentru competitivitate 2014-2020)

1.2.2. Elaborarea strategiilor și politicilor în cadrul IMM – urilor

Premisa creșterii performanțelor IMM – urilor o reprezintă dezvoltarea dimensiunii previzionale. În acest sens, studiul prezentat în Carta Albă a IMM – urilor din România la nivelul anilor 2015 – 2016 reflectă următoarele (Figura 1.8.): la nivelul anului 2016, 49,40% din IMM – uri întocmesc planuri și politici anuale; 36,75% din IMM – uri nu realizează activități de planificare; 13,85% din IMM – uri elaborează strategii pe perioade de 3 – 5 ani²⁴.

²⁴ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.169 – 173.

Figura 1.8. Previzionarea activităților IMM – urilor din România la nivelul anului 2016



(sursa: prelucrare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 169)

În funcție de vârsta IMM – urilor, se constată următoarele: IMM – urile cu o vârstă de peste 15 ani, înregistrează un procent mai ridicat între cele ce „nu elaborează planuri” (41,90%); IMM – urile cu o vârstă de sub 5 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce elaborează „planuri și politici anuale” (57,99%); IMM – urile cu o vârstă cuprinsă între 10 – 15 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce elaborează strategii pe perioade de 3 – 5 ani (19,23%).

Analizând IMM – urile în funcție de apartenența regională a acestora remarcăm următoarele: IMM – urile din regiunea Sud Vest înregistrează un procent mai ridicat al activităților de previzionare între cele ce „nu elaborează planuri” (59,49%); IMM – urile din regiunea Nord Vest înregistrează un procent mai ridicat al activităților de previzionare între cele ce elaborează „planuri și politici anuale” (63,64%); IMM – urile din regiunea Vest înregistrează un procent mai ridicat al activităților de previzionare între cele ce elaborează strategii pe perioade de 3 – 5 ani (23,08%).

Raportând la încadrarea IMM – urilor pe clase de mărime, se remarcă următoarele: IMM – urile din categoria microîntreprinderi înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce nu „elaborează planuri” (38,88%); IMM – urile din categoria întreprinderi mijlocii înregistrează un procent mai ridicat între cele ce elaborează „planuri și politici anuale” (54,46%); IMM – urile din categoria întreprinderi mici înregistrează un procent mai ridicat între cele ce elaborează strategii pe perioade de 3 – 5 ani (22,66%).

În funcție de forma de organizare juridică se remarcă următoarele: IMM – urile organizate ca și societăți comerciale pe acțiuni înregistrează procentul cel mai ridicat între

cele ce elaborează „planuri și politici anuale” (61,11%) și strategii pe perioade de 3 – 5 ani (16,67%); IMM – urile constituite sub alte forme de organizare juridică înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce „nu elaborează planuri” (49,58%).

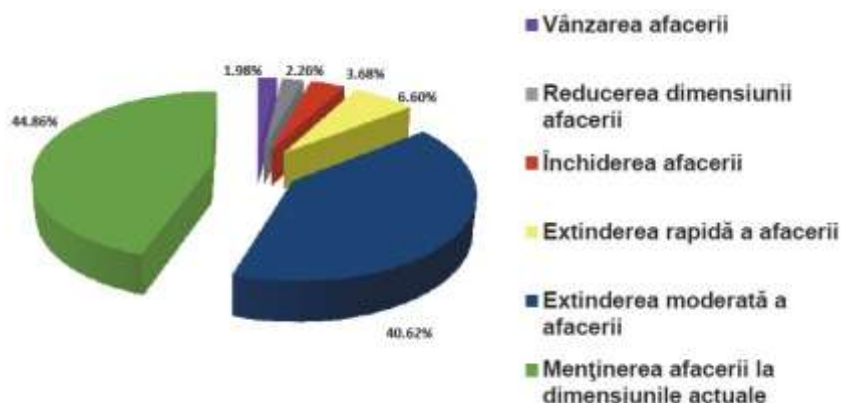
În funcție de domeniul de activitate, se remarcă următoarele: IMM – urile din comerț înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce „nu elaborează planuri” (41,78%); IMM – urile din turism înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce elaborează „planuri și politici anuale” (65,12%); IMM – urile din ramura de activitate industrie înregistrează procentul cel mai ridicat între cele ce elaborează strategii pe perioade de 3 – 5 ani (22,46%).

Raportând nivelul de pregătire al managerilor IMM – urilor la performanța globală realizată se constată următoarele: IMM – urile conduse de persoane cu studii superioare întocmesc „planuri și politici anuale” într - un procent ridicat (54,13%); IMM – urile conduse de persoane cu studii medii „nu elaborează planuri” în procent mai ridicat (45,71%); IMM – urile conduse de persoane cu studii elementare înregistrează un procent mai ridicat de realizare a strategiilor pe 3 – 5 ani (22,22%).

1.2.3. Obiective și priorități manageriale ale IMM – urilor

Pentru perioada 2017 – 2018, studiul prezentat în Carta Albă a IMM – urilor din România 2016 a evidențiat o optică prudent – optimistă. Astfel, analiza obiectivelor IMM – urilor prezintă următoarele rezultate: vânzarea afacerii 1,98% din IMM – uri; reducerea dimensiunii afacerii 2,26% din IMM – uri; închiderea afacerii 3,68% din IMM – uri; extinderea rapidă a afacerii 6,60% din IMM – uri; extinderea moderată a afacerii 40,62% din IMM – uri și menținerea afacerii la dimensiunile actuale 44,86% din IMM – uri (Figura 1.9.).

Figura 1.9. Obiectivele IMM – urilor – perioada 2017 – 2018



(sursa: preluare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 174)

În funcție de vârsta IMM – urilor, se constată următoarele: IMM – urile cu o vârstă de sub 5 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea afacerii” (42,21%) și cele ce și-au fixat ca obiectiv „vânzarea afacerii” (3,25%); IMM – urile cu o vârstă cuprinsă între 5 și 10 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „închiderea afacerii” (5,64%); IMM – urile cu o vârstă cuprinsă între 10 și 15 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea rapidă a afacerii” (8,55%); IMM – urile cu o vârstă de peste 15 ani înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (49,30%) și respectiv cele ce și-au fixat ca obiectiv „reducerea dimensiunii afacerii” (3,17%).

Analizând IMM – urile în funcție de apartenența regională a acestora remarcăm următoarele: IMM – urile din regiunea Nord Est înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea moderată a afacerii” (55,38%); IMM – urile din regiunea Sud Vest înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (53,92%); IMM – urile din regiunea Centru înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea rapidă a afacerii” (14,43%); IMM – urile din regiunea București – Ilfov înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiective „închiderea afacerii” (7,71%), „reducerea dimensiunii afacerii” (4,26%) și respectiv „vânzarea afacerii” (2,93%).

Raportând la încadrarea IMM – urilor pe clase de mărime, remarcăm următoarele: IMM – urile din categoria microîntreprinderi înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „închiderea afacerii” (4,48%) și respectiv „reducerea dimensiunii afacerii” (2,64%); IMM – urile din categoria întreprinderi mici, înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea rapidă a afacerii” (10,32%), „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (52,38%) și respectiv „vânzarea afacerii” (3,17%); IMM – urile din categoria întreprinderi mijlocii înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea moderată a afacerii” (51,56%).

În funcție de forma de organizare juridică se remarcă următoarele: IMM – urile organizate ca societăți pe acțiuni înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea moderată a afacerii” (47,06%); IMM – urile din categoria societăților cu răspundere limitată înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și-au fixat ca obiectiv „extinderea rapidă a afacerii” (7,14%), „închiderea afacerii” (3,85%), „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (44,84%) și respectiv „vânzarea afacerii” (2,20%); IMM – urile cu alte

forme de organizare juridică înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și – au fixat ca obiectiv „reducerea dimensiunii afacerii” (4,27%).

În funcție de domeniul de activitate, remarcăm următoarele: IMM – urile din ramura de activitate construcții înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și – au fixat ca obiectiv „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (45,98%) și respectiv „vânzarea afacerii” (4,60%); IMM – urile din ramura de activitate comerț înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și – au fixat ca obiectiv „reducerea dimensiunii afacerii” (3,01%); IMM – urile din ramura de activitate transporturi înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și – au fixat ca obiectiv „extinderea moderată a afacerii” (45,24%) și respectiv „închiderea afacerii” (9,52%); IMM – urile din ramura de activitate turism înregistrează un procent mai ridicat între cele ce și – au fixat ca obiectiv „extinderea rapidă a afacerii”.

Concluzionând se constată că obiectivele fixate de IMM – uri influențează performanțele acestora. Astfel, cele mai performante se înregistrează în perioada 2015 – 2016, IMM – uri care și – au fixat ca obiectiv „extinderea moderată a afacerii” (62,96%), iar cele mai slabe performanțe sunt înregistrate de IMM – urile care și – au fixat ca obiectiv „menținerea afacerii la dimensiunile actuale” (50,24%).

În mod semnificativ, performanțele IMM – urilor sunt condiționate de prioritățile manageriale²⁵: amplificarea activității de marketing (43,34%); achiziția de tehnică nouă (20,44%); diversificarea producției (15,42%); construcții de clădiri (14,23%); pregătirea intensă a forței de muncă (13,87%); înlocuirea utilajelor (11,50%); informatizarea activității (9,76%); restructurări și modernizări manageriale (9,22%); introducerea sistemelor moderne de gestiune a calității (6,75%); combaterea și limitarea poluării (5,75%).

Figura 1.10. Priorități manageriale pentru IMM – uri – perioada 2017 – 2018



(sursa: preluare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 194)

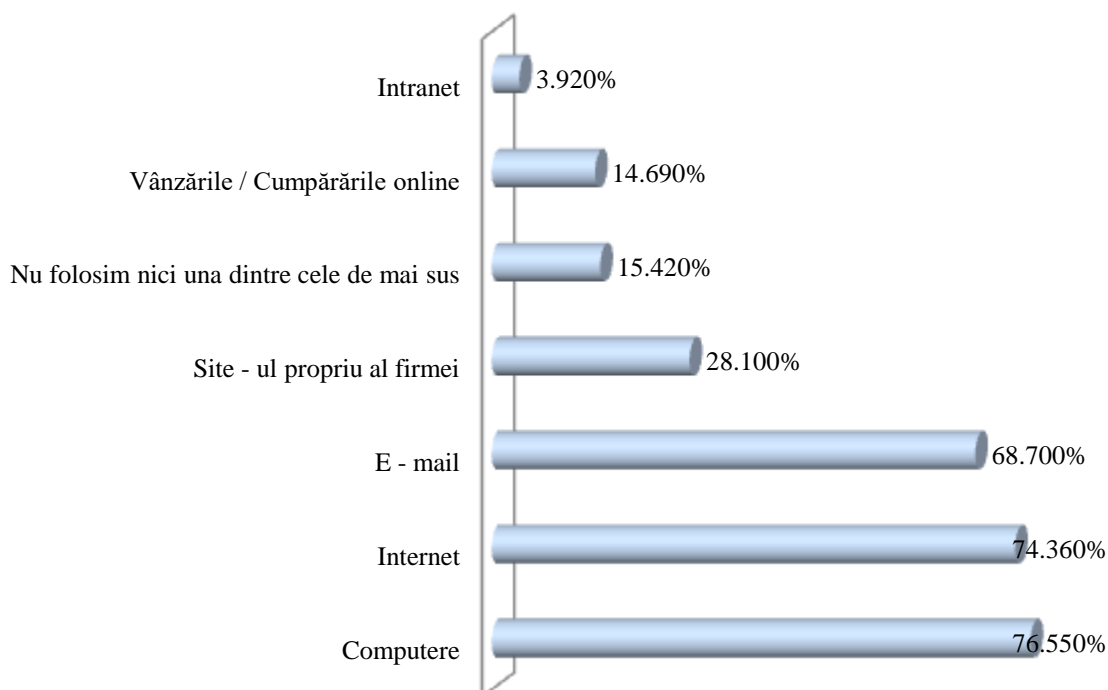
²⁵ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.194.

Menționăm că două din prioritățile manageriale constatate în acest studiu, respectiv informatizarea activităților (9,76%) și restructurări și modernizări manageriale (9,22%), însumate reprezentând 19,08% ceea ce justifică preocuparea noastră în vederea confirmării oportunității construirii unui sistem financiar – contabil durabil în cadrul IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia. Continuând demersul cercetării, o dată construit sistemul informațional financiar contabil durabil (S.I.F.C.D.), se va proceda la organizarea acestuia în scopul externalizării contabilității.

1.2.4. Informatizarea IMM - urilor

Principalele elemente ale tehnologiei informatice utilizate în cadrul IMM – urilor din România la nivelul anului 2016 au fost următoarele: computerul (76,55%); internetul (74,36%); e – mailul (78,70%); site – ul propriu (28,10%); vânzările și cumpărăturile on – line (14,69%) și intranetul (3,92%)²⁶.

Figura 1.11. Informatizarea IMM – urilor la nivelul anului 2016



(sursa: prelucrare din Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p. 387)

²⁶ Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, p.387.

În funcție de grupa de vârstă, se constată următoarele în legătură cu utilizarea tehnologiei informatice: IMM – urile cu o vârstă de sub 5 ani înregistrează un procent mai ridicat al utilizării rețelelor intranet (20,34%); IMM – urile cu o vârstă cuprinsă între 5 și 10 ani, înregistrează un procent mai ridicat al utilizării internetului (75,99%); IMM – urile cu o vârstă cuprinsă între 10 și 15 ani înregistrează un procent mai ridicat al computerelor (81,43%), al e – mailului (69,62%) și al vânzărilor / cumpărărilor (16,88%); IMM – urile cu o vârstă de peste 15 ani înregistrează un procent mai ridicat de utilizare al site – ului propriu.

Analizând IMM – urile în funcție de apartenența regională, se remarcă următoarele: IMM – urile din regiunea Sud, utilizează în procent mai ridicat intranetul (28,21%); IMM – urile din regiunea Vest, utilizează, în procent mai ridicat site – ul propriu (84,62%) și realizează vânzări / cumpărări (38,46%); IMM – urile din regiunea Nord Vest, utilizează în procent mai ridicat internetul (92,21%), computerele (90,91%) și e – mailul (89,61%).

În funcție de încadrarea IMM – urilor pe clase de mărime, se remarcă următoarele: IMM – urile din categoria microîntreprinderi înregistrează procent mai ridicat de utilizare a intranetului (18,53%); IMM – urile din categoria întreprinderi mici înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a internetului (91,47%); IMM – urile din categoria întreprinderi mijlocii înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a computerelor (89,39%), a e – mailului (89,39%), a site – ului propriu (59,09%) și a realizării on – line a vânzărilor și cumpărărilor (30,30%).

Raportând IMM – urile în funcție de organizarea juridică, se remarcă următoarele considerente: IMM – urile organizate ca societăți pe acțiuni înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a internetului (86,11%), a computerelor (91,67%), a e – mailului (86,11%), a site – ului propriu (52,78%) și a vânzărilor și cumpărărilor on – line (19,44%); IMM – urile organizate într – o altă formă juridică înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a intranetului (44,63%).

În raport cu domeniul de activitate al IMM – urilor, se constată următoarele: IMM – urile din ramura de activitate comerț înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a intranetului (23,40%); IMM – urile din ramura de activitate turism înregistrează un procent mai ridicat de utilizare a internetului (96,67%), a computerelor (93,33%), a e – mailului (83,33%), a site – ului propriu (55,33%) și a vânzărilor, cumpărărilor on – line (36,67%).

1.3. Oportunitatea construirii unui sistem informațional financiar – contabil durabil (S.I.F.C.D) în cadrul IMM – urilor

1.3.1. Analiza sistemului informațional financiar-contabil în întreprinderile mici și mijlocii din România

1.3.1.1. Istoricul și definirea sistemului informațional financiar-contabil

Expresia “sisteme informaționale” provine din limba engleză, prin traducerea expresiei ”Management Information System (MIS)” și datează din anii '60. De fapt, apariția sistemelor informaționale este strict legată de începutul utilizării de către unitățile economice a aplicațiilor de informatică de gestiune, unele dintre acestea utilizate și în zilele noastre. Aceste aplicații colective de informatică sunt utilizate preponderent în operațiile interne ale entităților economice, însă nu exclud legătura cu exteriorul. Toate aceste aplicații de informatică de gestiune se caracterizează prin punerea lor în aplicare cu ajutorul unor proceduri stabilite după anumite reguli formale. De asemenea, la nivel organizațional există regulamente interne de organizare și de funcționare, care includ aceste proceduri²⁷.

Orice sistem informațional are un caracter formal, fiind însoțit de o documentație sau după caz, de instrucțiuni de punere în funcțiune și de utilizare. Odată acceptat de unitatea economică devine obligatoriu și exhaustiv. Sistemul informațional, sub rezerva excepțiilor specifice, se bazează pe repetarea aplicațiilor și implică în general majoritatea sau chiar toate serviciile existente în entitățile economice între care face să circule informațiile. Acesta are capacitatea de a memora și de a stoca informațiile, de a efectua tratamente pentru informațiile disponibile și de a oferi celor în drept informațiile necesare la nevoie. Cele expuse mai sus, reprezintă un punct de vedere pentru definiția conceptuală a unui sistem informațional²⁸.

Citând pe Annalise Couleau-Dupont, lucrarea „*Systèmes d'Information de gestion*”, un sistem informațional îndeplinește în general următoarele funcții: achiziționarea informațiilor,

²⁷ Peaucelle J.L., *Sistemes d'Information*, Ed.Economica, Paris, 1999, p.5

²⁸ Idem 25, p.6

memorarea și stocarea informațiilor, tratamentul și difuzarea acestora²⁹. Pentru a funcționa, un sistem informatic este strict legat de componentele sale³⁰, și anume:

- resursele umane, în fapt utilizatorii informațiilor în fazele de primire, exploatare și destinație;
- mijloacele materiale, respectiv ordinatoare, rețele, posturi de lucru, imprimante și suporturi de informații;
- programele și procedurile de aplicare și de asigurare a funcționării sistemului informațional;
- informațiile sub diferite forme de prezentare.

Profesorul Robert Reix, în lucrarea „*Systèmes d'Information et management des organization*”, propune următoarea definiție³¹: „Un sistem informațional este un ansamblu organizat de resurse materiale, programe, resurse umane, proceduri, care permit să primească, să trateze, să stocheze și să comunice informații (sub formă de date, texte, imagini, sunete, etc) în organizații”. Această diversitate de expresii privind sistemul informațional poate crea concurență și uneori chiar confuzii, privind limitele de utilizare a acestei definiții de sistem informațional.

Spre exemplu, noul Sistem Informatic de Gestiune pare să fi creat la un moment dat concurență expresiei sistem informațional. Între timp, specialiștii și utilizatorii s-au pus de acord, înțelegând cu toții faptul că dimensiunea unui sistem este pur și simplu o chestiune de arbitrar și că mai repede mărimea entității și a bugetului alocat organizării unui sistem informațional fac, în ultimă instanță, ca aceste sisteme să fie de talie mai mică sau mai mare. În aceeași măsură de idei, este posibil ca un sistem informațional să poată deveni un sistem informațional global, imens și chiar greu de gestionat ca urmare a unei dezvoltări excesive.

Orice sistem informațional poate fi „decupat” în mai multe secțiuni, denumite subsisteme informaționale; într-un final, oricare dintre aceste subsisteme informaționale, dacă va căpăta personalitate și autonomie de gestiune proprie, poate să redevină un nou sistem informațional. În acest mod se explică existența și denumirea unor sisteme informaționale specializate în entități economice, precum: sistemul informațional financiar-contabil, sistemul informatic de gestiune.

²⁹ Couleau-Dupont, A., *Systemes d'information de gestion*, Ed.Nathan, Paris, 2007, p.20

³⁰ Idem 28, p. 21

³¹ Reix Robert, *Systemes d'information et management des organization*, Ed. Veibert, Paris, 1995, p.42.

1.3.1.2. Locul și rolul sistemului informațional financiar-contabil

În sens mai larg, sistemul informațional al unei entități economice se identifică cu rolul acesteia în cadrul unui sistem economic global. În sens mai restrâns, rolul sistemului informațional al unei entități economice este de a asigura coerența de ansamblu a sistemului, pe de o parte, iar pe de altă parte, de a realiza coordonarea unităților de tratament, altele decât cele informatice. Cu alte cuvinte, se mai poate spune că rolul sistemului informațional, în sens strict, este de a include propriile componente în domeniul, în care, se asigură coordonarea mijloacelor informatice și a mijloacelor de tratament al informațiilor codate neinformatic³². Desigur, toată această coordonare are ca obiectiv garantarea realizării tuturor funcțiilor entității economice ca sistem. Sistemul informațional al unei entități economice, în speță al unui IMM, are o legătură foarte mare, cu principalul furnizor de informații, respectiv contabilitatea. De aici, structurarea, construcția și funcționarea componentei esențiale a sistemului informațional al IMM-urilor, respectiv sistemul informațional financiar-contabil al IMM-urilor.

Un sistem informațional financiar-contabil poate fi definit astfel³³: „reprezintă un set de resurse umane și de capital dintr-o organizație, care se ocupă cu pregătirea informațiilor contabile, dar și cu informațiile obținute prin colectarea și prelucrarea tranzacțiilor economice. Aceste informații sunt făcute disponibile tuturor nivelurilor conducerii, pentru realizarea planificării și controlului activităților organizațiilor economice.”

Sistemul informațional financiar-contabil al unei entități economice prelucrează două categorii de informații, cu ajutorul a două subsisteme informaționale, componente ale sistemului informațional financiar-contabil, respectiv:

- subsistemul informațional al contabilității financiare, care prelucrează informațiile generate de operațiile economico-financiare, producând documente de sinteză, necesare utilizatorilor interni și externi;
- subsistemul informațional al contabilității de gestiune, care prelucrează informațiile generate de calculația și controlul costurilor și de previziune.

Având în vedere funcțiile entităților economice și nevoia de a asigura o bună funcționare a diverselor procese economice, care au loc în respectivele entități, respectiv pentru a asigura integritatea informațiilor utilizate de aceste procese economice, sistemul

³² Hubert P., *Systemes d'information de gestion*, Ed. Gualino, Paris, 2008, p.64

³³ Oprea D., *Premisele si consecintele informatizarii contabilitatii*, Ed. Graphix, Iasi, 1995, p.31

informațional financiar-contabil poate fi structurat după ciclul de producție, după ciclul de venituri și de cheltuieli și totodată după ciclul de încasări și plăți³⁴.

Sistemul informațional financiar-contabil oferă pentru beneficiarii săi, după prelucrarea informațiilor în cadrul sistemului, următoarele categorii de informații³⁵:

- rapoarte financiar-contabile de sinteză: Bilanțul contabil, Contul de profit și pierdere, Tabloul fluxurilor de trezorerie, Situația modificării capitalurilor proprii, Politici contabile și Note explicative;
- rapoarte de bază ale contabilității financiare: Fișe de cont, Cartea Mare, Balanța de verificare, Registrul jurnal, Situația veniturilor și cheltuielilor, Situații ale încasărilor și plăților;
- rapoarte întocmite cu ocazia închiderilor lunare, trimestriale, semestriale, anuale ale unor conturi;
- bugete: bugete de vânzări, de cumpărări, de încasări și de plăți;
- grafice privind evoluția veniturilor și a cheltuielilor și a altor componente contabile;
- analize ale conturilor privind unii indicatori economico-financiar.

1.3.1.3. Evoluția sistemului informațional financiar-contabil

Evoluția contabilității în România

Schimbarea după 1989, a sistemului economic și a cadrului juridic din România, a determinat și schimbarea sistemului de contabilitate. Reforma sistemului de contabilitate din România a determinat schimbări semnificative și la nivelul profesiei contabile. Totodată, s-a stabilit și obiectivul principal al reformei sistemului de contabilitate, respectiv normalizarea și armonizarea contabilității din România cu Standardele Internaționale de Contabilitate și cu prevederile Directivelor Europene. Principalele cauze, care au determinat reforma în domeniul contabilității din România, au fost următoarele³⁶: schimbări majore în sfera proprietății; creșterea rolului informației în viața economică; apariția unor noi actori ai vieții

³⁴ *Idem* 31, p.105-106

³⁵ Patrascu D.R.V, *Teza de doctorat, Normativ si constructive în profesia contabila si impactul asupra contabilitatii IMM-urilor din Romania*, p.50.

³⁶ Bunget, O.C, *Contabilitate româneasca intre reforma si convergenta*, Ed.Economica, Bucuresti, 2005, p.19.

economico-sociale; dorința aderării la structurile europene și euro-atlantice; unele elemente de natură subiectivă.

Reforma sistemului de contabilitate românesc a vizat schimbări semnificative, între care majoritatea au fost de fond³⁷:

- stabilirea obiectivelor fundamentale ale contabilității;
- elaborarea cadrului juridic privind organizarea și conducerea contabilității;
- crearea cadrului juridic al profesiei de expert contabil și contabil autorizat;
- stabilirea competențelor legale privind elaborarea, actualizarea, avizarea și adaptarea la specificul de activitate a unor sectoare, a reglementărilor contabile de ordin general;
- reglementarea activității de audit financiar și a criteriilor de autorizare a auditorilor financiari, persoane fizice și juridice, în conformitate cu Directiva a VIII-a, a Consiliului Comunității Europene.

Procesul de organizare și de conducere a contabilității în România a fost structurat în patru etape începând cu anul 1990, după cum urmează:

➤ **Prima etapă** cuprinde perioada 1990-1991 și are două coordonate principale³⁸:

- adaptarea vechiului sistem de contabilitate la noile cerințe, impuse de adoptarea Primelor legi, care aveau în vedere trecerea la economia de piață³⁹;
- elaborarea cadrului legislativ de bază, privind organizarea și conducerea noilor unități patrimoniale, precum și stabilirea răspunderilor legale, în condițiile autonomiei astfel create.

➤ **Etapa a II-a**, cuprinde perioada 1992-1993, având ca obiectiv principal elaborarea noului sistem de contabilitate, axat pe legislația existentă la acea dată și aliniat la cerințele Directivelor Europene și Standardelor Internaționale de Contabilitate. În această perioadă s-au înregistrat următoarele realități⁴⁰:

- elaborarea sistemului de contabilitate al agenților economici din România: regulamentul de aplicare a Legii contabilității, Planul General de conturi, Normele metodologice de utilizare a conturilor, Nomenclatorul privind modele ale registrelor și formularelor tipizate comune pentru activitatea financiară și

³⁷ Feleaga, M., Malciu, L., *Reforma după reforma: Contabilitatea din România în fața unei noi provocări Vol I, Ed.Economica, București, p. 21-32.*

³⁸ Misulescu, E., *și colaboratorii, Drept contabil, Ed.Economica, București, 1996, p.173.*

³⁹ *Legea nr.15/1990, Legea nr. 31/1990 și Decretul lege nr. 54/1990*

⁴⁰ Posles, L., *și colaboratorii, Contabilitatea întreprinderii, Ed. Fundatiei Andrei Saguna, Constanta, 2006, p. 24-30.*

- contabilă, registrele de contabilitate și normele de utilizare a acestora, bilanțul contabil și normele metodologice de întocmire, prezentare și publicare a acestuia;
- înființarea Colegiului Consultativ al Contabilității;
 - organizarea „Programului național de instruire a personalului contabil”;
 - introducerea „Noului sistem contabil”, la un număr de 60 de societăți comerciale și de regii autonome, cu titlu experimental, în primul semestru al anului 1993.
- **Etapa a III-a**, cuprinde perioada 1994-2005, având ca obiective principale următoarele⁴¹:
- punerea în practică a noilor reglementări contabile;
 - confirmarea reformei sistemului de contabilitate;
 - crearea cadrului juridic pentru furnizorii de servicii profesionale în domeniul contabilității și expertizei contabile;
 - organizarea Consiliului Contabilității și Raportărilor Financiare, prin reorganizarea Consiliului Consultativ al Contabilității⁴²;
 - asimilarea în legislația națională a prevederilor Directivei a VII a CEE;
 - realizarea unei analize diagnostic a reglementărilor contabile românești în comparație cu prevederile Directivelor Europene în domeniu și cu Standardele Internaționale de Contabilitate;
 - elaborarea Planului de continuare a dezvoltării sistemului de contabilitate românesc.
- **Etapa a IV-a**, cuprinde perioada 2005-prezent, având ca principal obiectiv actualizarea reglementărilor și a metodologiilor contabile, corelată cu evoluția cadrului legislativ general și cu continuarea armonizării sistemului național de contabilitate cu Standardele Internaționale de Contabilitate IAS-IFRS.

La 1 ianuarie 2015, au intrat în vigoare noile reglementări contabile și Noul Plan de Conturi, aprobat prin Ordinul MFP nr. 1802-2014, abrogând următoarele acte normative: Ordinul MFP 3055-2009 și Ordinul 2239-2011.

Evoluția reglementărilor privind contabilitatea

Procesul de globalizare a piețelor nu rezolvă problemele privind dezvoltarea economică și social - culturală la nivel național, regional sau mondial. Continuarea acestui

⁴¹ *** Ordinul MFP nr. 1752/2005.

⁴² *** Hotărârea Guvernului nr. 401/2005.

proces include și globalizarea din punct de vedere cultural, de unde și nevoia unui dialog intercultural permanent, până la atingerea obiectivului final.

Un rol esențial în îndeplinirea acestui deziderat îl are comunicarea cu ajutorul instrumentului contabilitate, în cadrul și între sistemele economice și sociale aparținând noului concept de globalizare economică și social - culturală. Drumul globalizării, cu ajutorul contabilității, este facilitat de guvernanta corporatistă și de aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate și respectiv, de Directivele Europene ale Comisiei Europene privind contabilitatea.

Acest nou context internațional creează necesitatea utilizării informațiilor entităților economice, într-o mare transparență, astfel încât aceste informații să poată fi utile oriunde și oricând și să fie clare și concise, credibile și comparabile, în vederea fundamentării deciziilor economico-sociale. Se impune în acest sens o coordonare a legislațiilor naționale, astfel încât acestea să asigure un minim de cerințe echivalente și convergente, pentru a asigura comparabilitatea informațiilor contabile, în primul rând pentru entitățile economice aflate în sfera și în circuitul economic mondial. Pentru punerea în aplicare a mecanismelor de coordonare spre convergența legislațiilor naționale, au fost create organismele internaționale regionale și chiar naționale, implicate în normalizarea și armonizarea contabilității.

Normalizarea contabilă constituie un sistem unitar de organizare conceput pentru ansamblul unităților economice dintr-o țară sau grup de țări, oricare ar fi sectorul de care aparțin: sectorul primar al agriculturii, al creșterii animalelor, pescuitului sau extracției miniere, sectorul secundar al industriilor de prelucrare, sectorul terțiar al comerțului și al serviciilor⁴³.

Bernard Colasse, afirma în lucrarea „Contabilitate generală”, că⁴⁴: „astăzi în majoritatea țărilor, contabilitățile întreprinderilor sunt normalizate, aceasta însemnând că ele se sprijină pe o terminologie și pe reguli comune de elaborare a documentelor de sinteză, ale căror metode sunt identice pentru toate întreprinderile ”.

Normalizarea contabilității are următoarele obiective⁴⁵:

- determinarea unei terminologii și a principiilor contabile, general admise;
- definirea informațiilor în situațiile financiare;
- modul de prezentare a situațiilor financiare;

⁴³ Rouse, F., *Normalisation comptable*, Ed. MCD, Paris, 1989, p.24-25

⁴⁴ Colasse, B., *Contabilitate generala-Editia a 4 a*, Ed. Moldova, Iasi, 1995, p.37

⁴⁵ Costa, F.L., *La comptabilite et ses utilisateurs*, în *Enciclopedie de gestion*, 1996, p.142

- elaborarea planului de conturi și a metodologiei de contabilizare a operațiilor economico-financiare.

Scopul normalizării contabilității vizează pe de o parte obținerea de către puterea publică a unei informări omogene referitoare la entitățile economice și pe de altă parte, de a putea fi utilizată informația contabilă de către beneficiari, din afara entității economice.

Normalizării contabilității capătă și o nouă dimensiune, urmare a modului său de abordare⁴⁶:

- abordarea de tip politic, în care predomină intervenția statului;
- abordarea de tip pragmatic, unde profesia contabilă joacă rolul determinant;
- abordarea mixtă, în care normele elaborate de organismele profesionale sunt validate de intervenția publică;
- abordarea mixtă, în care normele sunt rodul participării sindicatelor muncitorești, profesiei contabile și asociațiilor patronale.

În vederea adoptării la nivel european a normelor internaționale de contabilitate realizate de organismul internațional de normalizare IASB, a fost creat Comitetul de Reglementare Contabilă (Accounting Regulatory Committee – ARC), constituit din reprezentanții statelor membre și consiliat de Grupul Consultativ European pentru Raportarea Financiară (E.F.R.A.G.).

International Accounting Standard Board (IASB) realizează acordul de înființare IASC în anul 1973. Între anii 1973 și 2001, IASC emite standardele IAS, pe care IASB le adoptă. Din anul 2001, noile standarde poartă denumirea de IFRS. În prezent nu se mai emit IAS, însă cele existente sunt în vigoare în continuare, până la înlocuirea sau modificarea lor de noile standarde IFRS. IFRS sunt utilizate în circa 100 de țări, între care statele membre UE, Australia, Rusia, Africa de Sud, Singapore, Pakistan și Hong Kong. În Europa IAS/IFRS se utilizează cu avizul Comitetului de Reglementare Contabilă (Accounting Regulatory Committee – ARC), Financial Accounting Standard Board (FASB), organism de reglementare contabilă, creat în anul 1973, având ca obiectiv emiterea următoarelor categorii de acte normative:

- Statements of Financial Accounting Concept (SFAC), care enunță concepte fundamentale, care determină normele de stabilire și de prezentare a conturilor;

⁴⁶ Feleaga, M., Ionascu, I., *Tratat de contabilitate financiara, Vol I, Ed. Economica, Bucuresti, 1998, p.263.*

- Statements of Financial Accounting Standard (SFAS), care definesc principiile și regulile contabile pentru prepararea și prezentarea conturilor. Acestea reprezintă principiile generale acceptate (GAAP).

Acest model de organism FASB reprezintă un prim cadru profesional flexibil, în care practicianul în contabilitate și managerul entității economice sunt puși față în față, pentru a recunoaște simultan caracteristicile calitative ale informației contabile determinate pentru încrederea în contabilitate⁴⁷.

La nivelul Europei, Comisia Europeană a început încă din anul 1970, procesul de elaborare și de modificare a Directivei a IV a, cu privire la societățile comerciale, adoptată în anul 1978, a Directivei a VII a, cu privire la conturile consolidate, adoptată în anul 1983 și a Directivei a VIII a, cu privire la conturile anuale și consolidate ale societăților bancare și a altor instituții financiare, adoptată în anul 1986. Concomitent cu procesul de normalizare a contabilității a evoluat și procesul de armonizare a contabilității, atât în plan regional, cât și în plan mondial. Fiind o cerință definitorie a utilizatorilor de situații financiare armonizarea contabilității s-a impus ca o necesitate intransigentă a procesului de globalizare mondială.

Având ca principală misiune reducerea diferențelor dintre reglementările naționale, armonizarea contabilității “trebuie să fie delimitată de normalizare, care presupune mai degrabă o uniformizare totală a regulilor ”⁴⁸.

Factori importanți, precum procesul de lărgire a U.E., globalizarea piețelor de capitaluri, marea privatizare și dorința managerilor entităților economice multinaționale de comparabilitate a informațiilor, au jucat un rol determinat în susținerea armonizării contabilității la nivel regional și mondial, după anul 1973.

De asemenea, schimburile economico-sociale, aflate în creștere semnificativă după anii șaptezeci ai secolului XX, au reprezentat o bună oportunitate pentru cunoașterea și apropierea practicilor și reglementărilor contabile ale țărilor implicate în aceste legături. S-au conturat astfel mai multe modele contabile⁴⁹: modelul continental, modelul anglo-saxon, modelul sud-american, modelul islamic, modelul țărilor comuniste.

Între modelele contabile enumerate mai sus, precizăm faptul că modelul continental, având ca promotori Germania și Franța și modelul anglo-saxon, având ca promotori S.U.A. și Anglia, sunt cele mai evolute și cu o influență semnificativă pe plan politico-strategic, tehnico-aplicativ și instituțional și implicit asupra structurii și funcționării sistemelor

⁴⁷ King, A.M. – *Fair Value for Financial Reporting*, 2006, p.42.

⁴⁸ Raournir, B. Si colaboratorii, *Comptabilite internationale*, Ed. Vuibert, Paris, 1997, p.10.

⁴⁹ Mueller, G.G., si colaboratorii, *Accounting. An international perspective*, Ed. Irwin Homewood, 1991, p.15-19.

informaționale financiar-contabile ale entităților economice aflate sub influența celor două modele.

Aflate sub influența celor două mari modele de contabilitate, sistemele contabile naționale și implicit sistemele informaționale financiar-contabile ale entităților economice din structurile naționale respective, au întâmpinat multe decenii mari divergențe, nu fără a încurca o armonizare a sistemelor contabile respective, în principal pentru a asigura marilor investitori oportunitatea plasării capitalurilor⁵⁰.

Dintre organismele internaționale guvernamentale și neguvernamentale preocupate de armonizarea contabilității, menționăm⁵¹:

- Grupul țărilor occidentale cele mai industrializate (OCDE), care a publicat în anul 1976 un document cu „principiile directoare” adecvate întreprinderilor multinaționale cu titlul de recomandări care vizează în special, o mai bună informare a publicului asupra structurii, activităților și politicilor acestor întreprinderi. Dar, lipsită de constrângerea juridică, aplicabilitatea în practică a acestor recomandări se bazează pe sprijinul partenerilor sociali: cercuri de afaceri și sindicate, care au fost asociate la elaborarea lor;
- Grupul interguvernamental de experți ONU, constituit în anul 1982, al cărui obiectiv principal este vegherea intereselor țărilor în curs de dezvoltare, membre ONU, în ce privește publicarea datelor contabile considerându-se că, într-adevăr, societățile multinaționale nu furnizează suficiente informații contabile care să permită controlul de către țările în curs de dezvoltare a activităților desfășurate de societățile multinaționale pe propriul lor teritoriu național.

La nivelul României, reglementarea contabilității este realizată cu ajutorul dispozitivului normalizării contabilității, care are în componența sa următoarele: Legea Contabilității nr.82/1991 (republicată) și Cadrul conceptual al contabilității. Legea Contabilității nr.82/1991, republicată reglementează organizarea și conducerea contabilității în România.

Cadrul conceptual al contabilității reunește și clasifică principiile și conceptele care stau la baza întocmirii și prezentării situațiilor financiare. Acesta are următoarele obiective⁵²:

- conceptul de situație financiară;
- obiectivele situațiilor financiare;

⁵⁰ Capron, M., *Contabilitate în perspective*, Ed. Humanitas, Bucuresti, 1994, p.44

⁵¹ Patrascu, D.R.V, *Teza de doctorat, Normativ si constructive în profesia contabila si impactul asupra contabilitatii IMM-urilor din Romania*, p.64.

⁵² *** *Legea Contabilității nr.82/1991*.

- recunoașterea și evaluarea elementelor în situațiile financiare;
- conceptul de capital și menținerea capitalului;
- rețeaua de reglementări contabile;
- planul contabil general;
- ghidurile de aplicare a standardelor de contabilitate;
- instituția normalizării contabile.

În vederea adoptării Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene și în scopul alinierii la normele contabile ale Comunității Economice Europene, respectiv cu Directiva a IV a și a VII a, a fost aprobat Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr.3055/2009, abrogând OMF 94/2001 și OMF 306/2002, cu privire la aprobarea Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV a, a CEE și cu Standardelor Internaționale de Contabilitate și respectiv pentru aprobarea Reglementărilor contabile simplificate, armonizate cu directivele europene.

Astfel, în perioada 1 ianuarie 2010 – 31 decembrie 2014, în România s-au adus unele modificări privind:

- efectuarea lunară a evaluării elementelor monetare în valută, precum și a creanțelor și datoriilor, exprimate în lei, a căror decontare se face în funcție de cursul unei valute, cu recunoașterea în contabilitate a diferențelor înregistrate;
- corectarea pe baza rezultatului reportat numai a erorilor semnificative aferente exercițiilor financiare precedente;
- contabilizarea contractelor de leasing financiar;
- tratamentul reducerilor comerciale acordate, respectiv primite;
- aplicarea în contabilitate a principiului prevalenței economicului asupra juridicului de către toate categoriile de entități.

Acest act normativ nu a adus modificări formatului situațiilor financiare anuale. Totodată, Ordinul 3055/2009 a acoperit într-un singur act normativ raportarea financiară aplicabilă entităților economice de orice dimensiune, diferența fiind doar nivelul de prezentare a informațiilor referitoare la aspecte legate de dimensiunea entității și de interesul public⁵³.

Începând cu 1 ianuarie 2015 este abrogat Ordinul MFP 3055/2009 și Ordinul MFP 2239/2011, acesta din urmă apărut ulterior, cu referire la aprobarea Sistemului simplificat de contabilitate și intră în vigoare noul Ordin MFP 1802/2014⁵⁴ pentru aprobarea

⁵³ *** Ordin MFP 3055/2009.

⁵⁴ *** Ordin MFP 1802/2014.

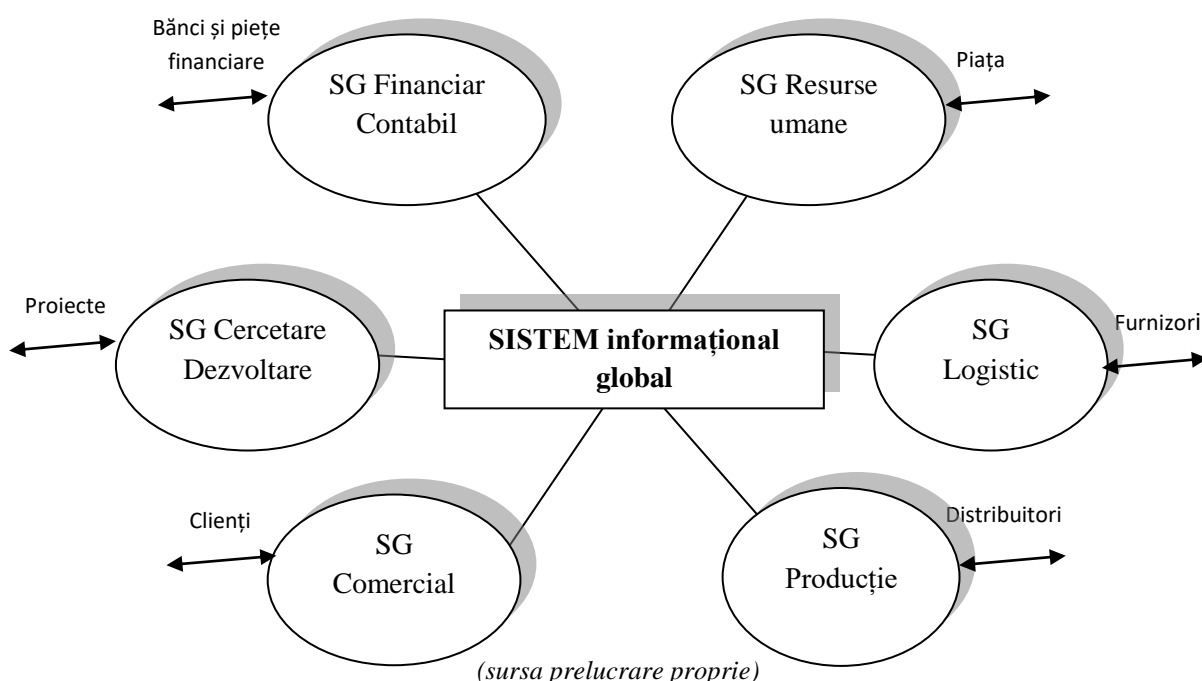
Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare consolidate.

Prezentele reglementări transpun parțial prevederile Directivei 2013/34/UE a Parlamentului European și a Consiliului privind situațiile financiare anuale, situațiile financiare consolidate și rapoartele conexe ale anumitor tipuri de întreprinderi, de modificare a Directivei 2006/43/CE a Parlamentului European și a Consiliului și de abrogare a Directivelor 78/660/CEE și 83/349/CEE ale Consiliului, publicată în Jurnalul oficial al Uniunii Europene și Legea 182 din data de 29 iunie 2013.

1.3.2. Posibilitatea dezvoltării unui sistem informațional financiar-contabil durabil în cadrul IMM-urilor din Regiunea Sud-Muntenia

Entitățile economice de tipul întreprinderilor mici și mijlocii au ca obiect de activitate preponderent producerea de bunuri, lucrări sau servicii, pentru a căror exigență de organizare a producției, dispun de sisteme de producție. În vederea definirii și atingerii obiectivelor propuse, sistemele de producție trebuie pilotate cu ajutorul unor sisteme de pilotaj. În cazul, în care se constată abateri de la orice program de producție, sistemul de pilotaj facilitează luarea deciziilor pertinente prin intermediul resurselor umane pentru normalizarea situațiilor. Pentru buna funcționare, sistemul de pilotaj are nevoie de un instrument ajutător, denumit sistem informațional.

Figura 1.12. Structura unui sistem informațional global al unui IMM



De regulă, entitățile economice își construiesc sistemele informaționale pe baza informațiilor provenite din contabilitate, respectiv din contabilitatea financiară și din contabilitatea de gestiune.

În astfel de situații, forma preponderentă pentru adoptarea deciziilor strategice și operaționale în întreprinderile mici și mijlocii este sistemul informațional financiar-contabil. Cu alte cuvinte, în întreprinderile mici și mijlocii acesta este totodată și un sistem de gestiune a acestor categorii de întreprinderi, parte integrantă a sistemului informațional global (Figura 1.12).

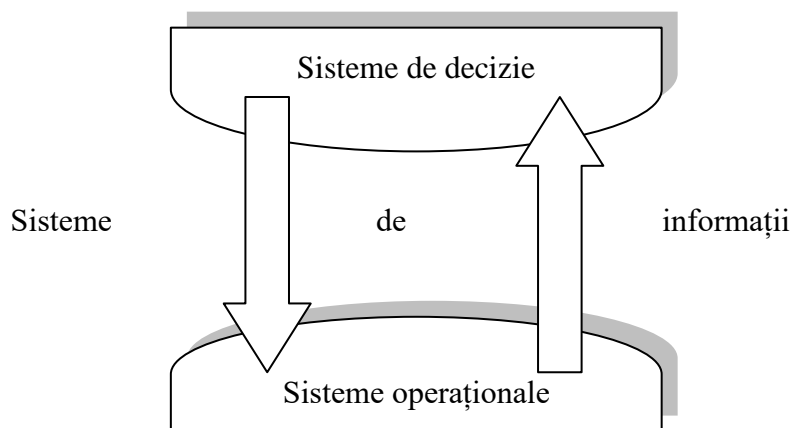
1.3.2.1. Oportunitatea dezvoltării unui sistem informațional financiar - contabil durabil (S.I.F.C.D.)

Buna funcționare a sistemelor de gestiune în entitățile economice presupune asigurarea unui foarte bun management al sistemului informațional. Având în vedere faptul că toate sistemele de gestiune interne sunt generatoare de informație contabilă, este evident că un sistem informațional financiar-contabil performant și durabil, trebuie să se bazeze pe aceste surse importante de informații financiar-contabile. Aceasta reprezintă în continuare axa principală a preocupărilor noastre în cadrul încercărilor de a construi un nou sistem informațional financiar-contabil. Câteva oportunități justifică nevoia de a dezvolta și de a consolida sistemul informațional financiar-contabil, de a-l face să fie durabil:

- gestiunea producției, lucrărilor și serviciilor presupune mobilizarea unui mare număr de actori și competențe. Astfel, fiecare structură preia o parte din activitățile procesului de gestiune privind concepția, producția, stocajul și distribuția producției, lucrărilor și serviciilor. Pe tot acest parcurs se utilizează informații necesare derulării operațiunilor;
- gestiunea activităților comerciale presupune combinarea numeroaselor acțiuni pentru care sunt necesare informații legate de oferte, comenzi, livrări, stocuri, precum și informații complexe privind clienții;
- sistemul informației contabile reprezintă un suport important în luarea deciziilor (vezi modelul O.I.D. descris de J.L. le Moigne, *La Modelisation des systemes complexes*). Conform acestui concept, în cadrul interacțiunilor ce se petrec cu ocazia proceselor globale, în orice moment pot avea loc înregistrări, memorizări,

prelucrări și comunicări de informații necesare, în sensul de a cunoaște ce trebuie făcut și cum trebuie făcut (Figura 1.13.)⁵⁵.

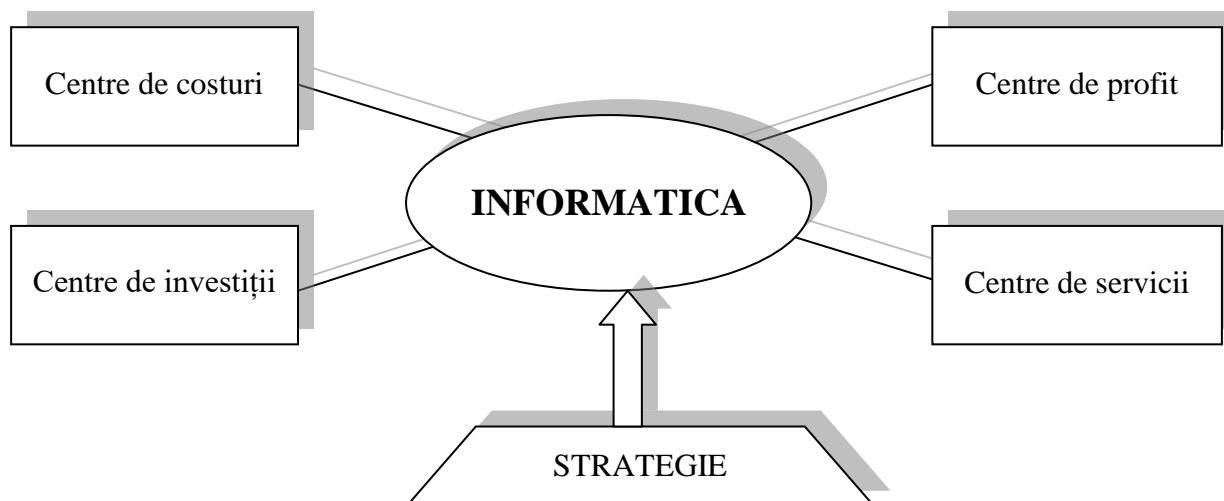
Figura 1.13. Modelul Operațiuni – Informație – Decizie



(sursa: J.L. Le Moigne, *La Modelisation des systemes complexes*)

O decizie strategică integrată privind dezvoltarea unui sistem informațional financiar-contabil durabil privește și dimensiunea informaticii în cadrul acestuia. Prin urmare este necesar ca managerii întreprinderilor să acorde o importanță adecvată sistemelor de informaționale financiar - contabile, prin integrarea informaticii în cadrul acestor sisteme (Figura. 1.14).

Figura 1.14. Poziționarea strategică a informaticii în cadrul entității economice



(sursa: prelucrare după Desmoulins, N., *Accroitre la valeur ajoutee des systemes d`information*)

⁵⁵ J.L. le Moigne, *La Modelisation des systemes complexes*, Dunod, Paris, 1996

Pornind de la centrele de costuri, informatica poate deveni levierul major de performanță și de punere în valoare a strategiei întreprinderii.

În acest context, dacă este bine integrată în sistemul informațional, informatica poate conduce la crearea unor avantaje pentru întreprinderi⁵⁶: permite creșterea productivității și eficacității; poate aduce unele avantaje concurențiale; poate conduce la creșterea calității informațiilor.

Numeroase studii de specialitate demonstrează încă frustrarea managerilor de întreprinderi în ce privește aportul informaticii la dezvoltarea întreprinderii și rolul acesteia în cadrul sistemului informațional, mai ales pentru furnizarea indicatorilor de pilotaj al întreprinderii. Desigur, în majoritatea cazurilor, managerii întreprinderilor nu au, de regulă, pregătirea și capacitatea necesară de a măsura cu exactitate valoarea adăugată a aportului informaticii.

1.3.2.2. Exigențele proiectării unui sistem informațional financiar-contabil durabil (S.I.F.C.D.)

În principiu, conducerea unui proiect de acest gen presupune derularea unor acțiuni de proiectare, organizare, planificare, motivare, arbitraj și control. Un rol important în realizarea unui asemenea proiect îl reprezintă resursele umane implicate, ținând cont de necesitatea definirii clare și concrete a responsabilităților fiecărui membru al echipei manageriale. La demararea unui proiect S.I.F.C.D. trebuie stabilite reguli, regulamente și norme aplicabile pe tot parcursul derulării proiectului, în vederea asigurării coerenței în acțiune și a unei capacități ridicate de comunicare, precum și o bună stabilitate a staff-ului proiectului. Toate aceste cerințe sunt necesare pentru atingerea obiectivului final, respectiv realizarea proiectului S.I.F.C.D.

Principalele exigențe ce se impun pentru realizarea unui proiect S.I.F.C.D. sunt: identificarea obiectivelor și a condițiilor de derulare a proiectului, a resurselor economice și evaluării acestora; stabilirea etapelor de derulare a proiectelor, a regulilor de modulare a proiectului și a regulilor de gestiune a resurselor, precum și a procedurilor pentru gestiunea riscurilor; stabilirea regulilor de pilotaj al proiectului, a politicilor de comunicare și a graficului de execuție pentru atingerea obiectivelor, precum și elaborarea regulilor de finalizare și închidere a proiectului.

⁵⁶ Desmoulins, N., *Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information*. Pearson Education France, 2009

În cazul în care proiectul se realizează în scopul externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune este de preferat să se asocieze viitorul prestator de servicii încă din această etapă de proiectare și de construcție a noului sistem S.I.F.C.D., lucrând ca și parteneri, varianta în care apare necesară o structură de arbitraj care să funcționeze atâta timp cât funcționează proiectul.

1.3.2.3. Specificațiile și planul de management

Orice șef de proiect își coordonează activitatea pe baza specificațiilor de management care de regulă sunt fixe ca număr și conținut și se referă la următoarele⁵⁷: exigențele de management; organizarea și repartizarea sarcinilor din proiect; structurarea proiectului; planificarea proiectului; bugetul proiectului; configurarea proiectului; gestiunea performanțelor; suportul logistic; asigurarea calității; gestiunea documentelor (arhivarea).

În ceea ce privește planul de management, acesta se realizează pe două niveluri de prezentare: primul privește echipa managerială a proiectului, al doilea nivel vizează structurile distincte din cadrul proiectului.

Managementul proiectului S.I.F.C.D. se realizează, de regulă, după procedurile generale specifice unor astfel de proiecte, grupate după un anumit tip de inventar sub denumirea de „Metodologie de conducere a proiectului”. Numeroase reguli stabilite vin să formalizeze procedurile specifice metodologiei de conducere a proiectului și privesc determinări, evaluări și verificări de condiții, mijloace, resurse și costuri. Acest filtru impus de managementul proiectului permite verificarea articol cu articol a tuturor acțiunilor prevăzute în structura proiectului S.I.F.C.D.

⁵⁷ Marea, J.P., *Management des systemes d'information*, Ed. Foucher, Paris, 2013.

CAPITOLUL II

PROIECȚIA MODERNIZĂRII SIMBIOZEI ÎNTRE SIFCD ȘI SISTEMUL INFORMATIC PROPUȘ

2.1. Organizarea funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.

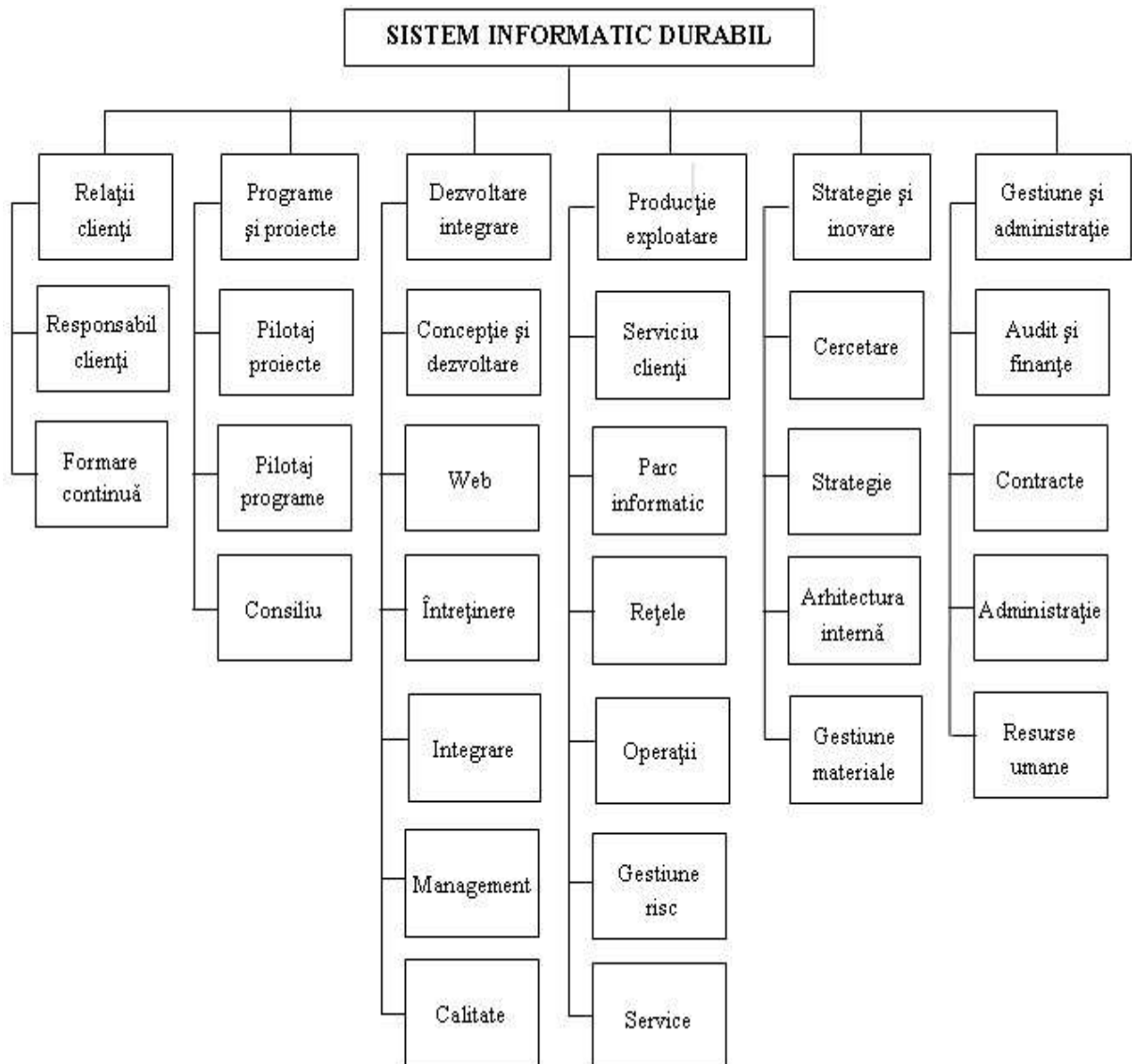
2.1.1. Relaționarea funcției informatice cu S.I.F.C.D.

Organizarea funcției informatice reprezintă o verigă foarte importantă pentru creșterea performanței unui sistem informațional financiar-contabil. În esență, organizarea funcției informatice presupune următoarele⁵⁸:

- stabilirea atribuțiilor ce revin structurilor organizatorice interne din entitățile economice în vederea modernizării circuitului documentelor și al informațiilor pentru a transforma sistemul informațional financiar-contabil într-unul durabil și eficient (Figura 2.1.);
- relaționarea sistemului informatic cu toate posturile prevăzute în organigrama entității economice pe circuitul S.I.F.C.D.;
- relaționarea entității economice cu mediul său înconjurător. În acest sens, organizarea funcției informatice presupune fie delegarea gestiunii unei părți importante din sistemul informatic al entității economice unui serviciu sau unei direcții informatice specializate la nivel intern, fie chiar apelarea la cabinete externe de specialiști prin procedura de externalizare a acestor categorii de servicii;
- organizarea gestiunii interne a resurselor alocate prin buget pentru modernizarea continuă a funcției informatice, ținând cont de revoluționarea acestui sector datorită progresului rapid al tehnologiilor și echipamentelor IT. În vederea menținerii permanente a unui consens în luarea deciziilor pentru modernizarea simbiozei S.I.F.C.D. și sistemul informatic se impune chiar constituirea unei structuri sau a unei echipe responsabile cu pilotajul acestor resurse umane, materiale și financiare.

⁵⁸ Desmolins, N., *Maîtriser le levier informatique*, Pearson, Paris, 2009, p. 182

Figura. 2.1. Organigrama unui sistem informatic durabil



(sursa: preluare după Desmolins N. *Maîtriser le levier informatique*, Pearson, Paris, 2009, p. 182)

Procesul de relaționare a funcției informatice cu S.I.F.C.D. presupune și reabilitarea tehnologică și de resurse umane a celor două tipuri de activități indispensabile unui sistem informatic: activitățile de tip „Front Office” și activitățile de tip „Back Office”. Un bun echilibru între cele două activități generează omogenitatea funcției informatice, conduce la optimizarea costurilor și la creșterea calității serviciilor în detrimentul serviciilor similare de proximitate și beneficiul imediat al clienților care consideră că serviciile informatice răspund greu nevoilor și cerințelor acestora.

Principalele activități ale funcției informatice bine integrate într-un S.I.F.C.D. sunt următoarele: definesc strategia entității economice, participă la construcția unui S.I.F.C.D., exploatează și mențin S.I.F.C.D., respectiv pilotează activitatea informatică.

2.1.2. Impactul arhitecturii informatice asupra S.I.F.C.D.

Deși, responsabili entităților economice românești, în marea lor majoritate, nu își adresează întrebarea în mod curent dacă informatica poate contribui la performanța întreprinderii, oricine poate constata că aceasta favorizează eficacitatea și performanța întreprinderii, cu atât mai mult dacă este bine integrată în sistemul informațional financiar-contabil al întreprinderii. Tratatul informaticii, văzut în interiorul entităților economice, este surprinzător de pasiv, am putea spune chiar șocant față de realitățile reliefate prin statistici.

În general, în întreprinderile românești și în particular în IMM-urile din regiunea de dezvoltare economică Sud Muntenia există o oarecare inițiativă privind echiparea administrației cu tehnologie informatică, determinată de nevoia de modernitate, dar și de informație operativă și relevantă în actul managerial. Problema cheie o reprezintă finalitatea acestor investiții care de cele mai multe ori nu generează plus de valoare din multiple motive: absența specialiștilor în servicii informatice; lipsa proiectelor informatice; neelaborarea bugetelor informatice; inexistența interesului responsabililor de întreprinderi în organizarea funcției informatice.

Discutând cu unii responsabili de întreprinderi despre arhitectura informaticii în întreprinderile lor, aceștia se plâng de regulă de calitatea expertizei informaticienilor, de numărul informaticienilor destul de ridicat și de calitatea relațiilor acestora cu restul specialiștilor din întreprinderi. Desigur, instalarea unor relații constructive între specialiștii aceleiași întreprinderi se impune ca o necesitate, dar numeroase alte probleme trebuie soluționate, pe termen scurt și mediu, pentru a face ca sistemul informatic al întreprinderii să funcționeze integrat în sistemul informațional financiar-contabil, respectiv:

- *gestiunea proiectelor*, trebuie stabilite proceduri de pregătire a proiectelor și de derulare a lor în timp, stabilind rolul și atribuțiile fiecărui actor participant în proiect;
- *pilotajul activității informatice*, trebuie stabilite zonele de activitate informatică din întreprindere, modalitățile de măsurare a performanțelor informaticii și parcursul procesului decizional;
- *viziune în echiparea cu tehnologie informatică*, trebuie stabilite domeniile de activitate acoperite de un potențial S.I.F.C.D.;

- *viziune în stabilirea priorităților informatice*, trebuie susținute programele strategice și programele operaționale ale întreprinderii, însoțite de bugetele de investiții acoperitoare.

Odată rezolvate aceste probleme la nivelul entităților economice, se poate spune că sistemul informatic poate asigura un echilibru de acțiune pentru susținerea strategiei actuale a întreprinderii. Se pune întrebarea mai departe, dacă entitatea economică dorește să-și redefinească rolul și responsabilitățile în organizație, stabilind noi raporturi între părți. În situație afirmativă, lansarea unui nou proiect strategic se impune doar după o bună documentare ce poate confirma fezabilitatea și durabilitatea acestei acțiuni.

2.2. Studiu de caz privind pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.

Odată definite rolul și responsabilitățile structurilor entității economice implicate în schimbare, se poate lansa un proiect strategic, în care funcția informatică deține un rol important atât ca furnizor de servicii cât și ca stimulator major al performanței întreprinderii.

2.2.1. Pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.

În cadrul noului proiect S.I.F.C.D., pilotajul funcției informatice privește pe de o parte resursele umane, respectiv informaticienii sistemului informatic, iar pe de altă parte pilotajul privește instrumentele de lucru utilizate pentru realizarea programului strategic al întreprinderii, respectiv de înțelegere de către toți actorii a noutăților aduse de tehnologia informației.

Pentru a ne informa asupra impactului arhitecturii informatice și rolul acesteia în cadrul S.I.F.C.D., dar și în ce privește pilotajul funcției informatice în vederea dezvoltării actualului proiect S.I.F.C.D., am procedat la realizarea unui studiu de caz, respectiv o anchetă de teren, pe baza unui chestionar cu 10 întrebări, adresate unui eșantion de 330 de persoane, din 30 de întreprinderi pentru care am înregistrat 260 respondenți din 30 de întreprinderi.

Întrebările trecute în chestionar au fost următoarele:

Care este rolul sistemului informațional într-o întreprindere?

Care este rolul sistemului informatic într-o întreprindere?

Cum considerați necesitatea integrării informaticii în sistemul informațional?

Care este importanța acordată de responsabili în întreprinderii sistemului informațional?

Care este importanța acordată de responsabili în întreprinderii arhitecturii informatice?

Cum considerați necesitatea dezvoltării unui S.I.F.C.D.?

Care este rolul resurselor umane în dezvoltarea unui S.I.F.C.D.?

Cum considerați nevoia acumulării competențelor informatice de toți actorii S.I.F.C.D.?

Considerați necesară externalizarea S.I.F.C.D.?

Cum considerați nivelul calității noului S.I.F.C.D.?

Situația centralizatoare a participării respondenților la această anchetă – interviu este prezentată în sinteza în tabelul 2.1. de mai jos.

Pentru a prelucra mai ușor informațiile, cei 260 respondenți din cele 30 de întreprinderi au fost regrupați într-o primă etapă în 3 grupuri: G1 (1 – 8 respondenți), G2 (9 – 14 respondenți) și G3 (15 – 18 respondenți).

Tabel 2.1. Situația respondenților pe grupe de întreprinderi

Întreprinderi	Respondenți			Total
	G ₁ = 1 – 8 resp.	G ₂ = 9 – 14 resp.	G ₃ = 15 – 18 resp.	
Seria 1 - 10	19	55	34	108
Seria 11 - 20	24	49	32	105
Seria 21 - 30	22	10	15	47
Total	65	114	81	260
%	25 %	43,85 %	31,15 %	100 %

(sursa: prelucrare proprie)

În etapa a doua, am procedat la regruparea respondenților în funcție de răspunsurile acordate pentru fiecare întrebare (foarte mare, mare, potrivit, mic, foarte mic), rezultate care se regăsesc în Tabelul 2.2..

Tabel 2.2. Regruparea răspunsurilor respondenților pe calitative

Calificativ	Respondenți										Total
	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I ₆	I ₇	I ₈	I ₉	I ₁₀	
Foarte mare	183	188	175	160	158	198	210	210	199	215	1.896
Mare	30	38	36	38	35	35	33	35	25	25	330
Potrivit	20	18	26	33	35	12	10	10	20	15	199
Mic	25	10	15	20	20	10	6	4	5	4	119
Foarte mic	2	6	8	9	12	5	1	1	11	1	56
Total	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	2.600
	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300

(sursa: prelucrare proprie)

La prima întrebare din chestionar, un număr de 183 de respondenți, reprezentând 70,98%, consideră rolul sistemului informațional ca fiind foarte mare, în timp ce la întrebarea a doua, un număr de 188 de respondenți, reprezentând 72,30%, consideră rolul sistemului informatic ca fiind foarte mare. Mai puțini respondenți, respectiv 175, reprezentând 67,30%, privesc ca necesară integrarea informaticii în sistemul informațional, drept răspuns la întrebarea a treia.

La întrebarea a patra din chestionar, un număr de 160 respondenți, reprezentând 61,53%, sunt de părere că responsabilii întreprinderilor acordă importanță sistemului informațional, dar la următoarea întrebare doar 158 de respondenți, reprezentând 60,76%, consideră că responsabilii întreprinderilor acordă importanță arhitecturii informatice.

La întrebarea a șasea 198 de respondenți, reprezentând 76,15%, se pronunță pentru necesitatea dezvoltării unui S.I.F.C.D., respectiv la întrebarea a șaptea 210 respondenți, reprezentând 80,76 %, consideră necesară dezvoltarea unui S.I.F.C.D.

La întrebarea a opta 210 respondenți, reprezentând 80,78%, afirmă că este necesară acumularea competențelor informatice de către toți actorii S.I.F.C.D.

La întrebarea a noua 199 respondenți, reprezentând 76,53%, sunt pentru externalizarea serviciilor de contabilitate.

La întrebarea a zecea 215 respondenți, reprezentând 82,69%, consideră foarte mare nivelul calității noului S.I.F.C.D.

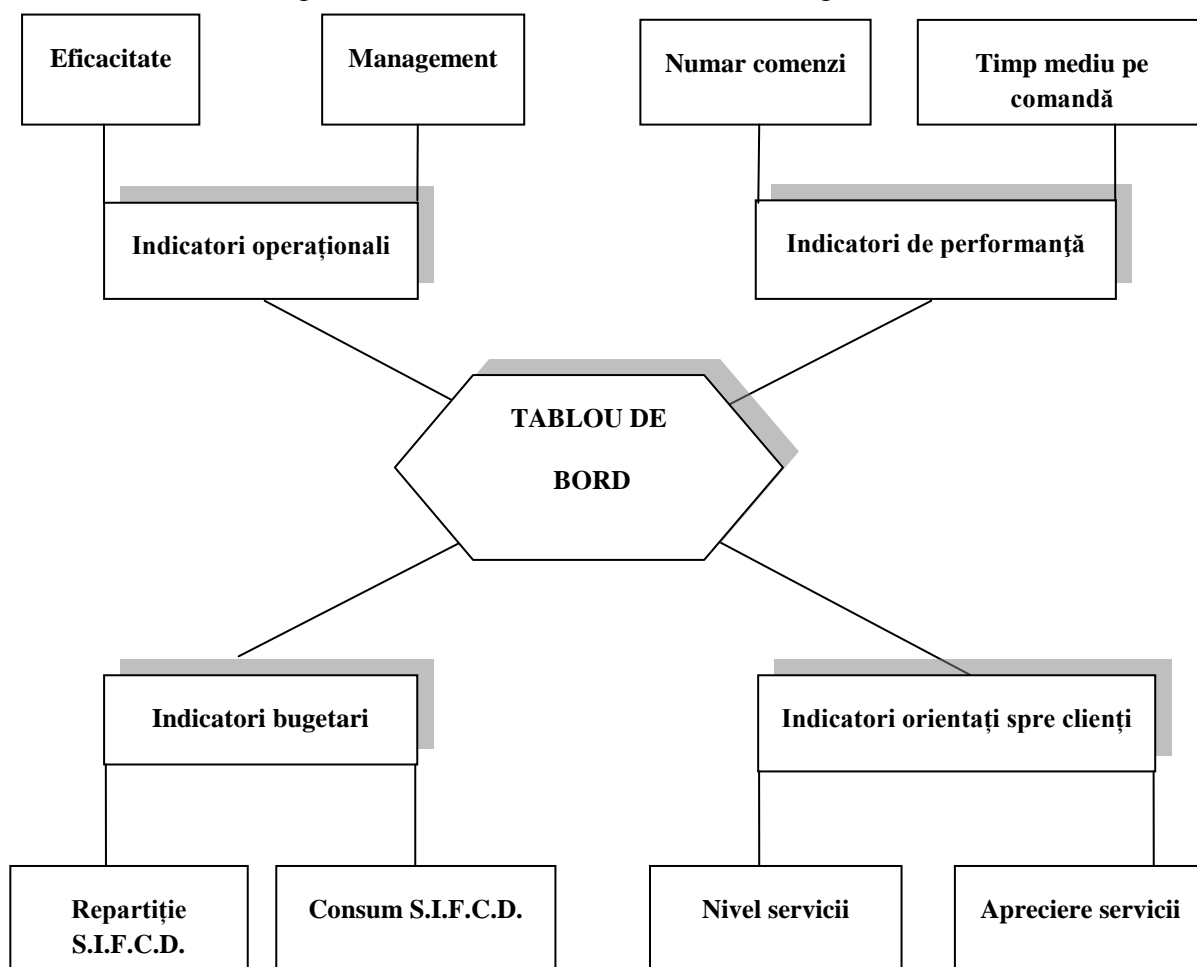
În aceste condiții se constată necesitatea realizării unui proiect S.I.F.C.D., având ca obiectiv principal pilotajul performanței sistemului informațional financiar-contabil, în

coerență cu strategia și prioritățile entității economice. De asemenea, pilotajul sistemului informatic integrat în S.I.F.C.D. privește toate funcțiile întreprinderii. Realizarea pilotajului se poate face utilizând instrumente de lucru care să permită obținerea soluțiilor așteptate.

2.2.2. Tablou de bord informatic

Tabloul de bord informatic, utilizat ca instrument de lucru, este important pentru pilotajul S.I.F.C.D. și permite urmărirea mai multor obiective, respectiv dezvoltarea comunicării între funcția informatică și reprezentanții S.I.F.C.D., dar și între numeroasele structuri ale întreprinderii. Indicatorii reținuți pentru construirea tabloului de bord trebuie să reflecte preocupările importante ale entității economice față de noul S.I.F.C.D. (Figura 2.3.).

Figura. 2.3. Tablou de bord informatic integrat în S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare program)

Acest tablou de bord informatic poate ține cont de evoluția în timp a sistemului S.I.F.C.D. De cele mai multe ori proiectul inițial poate suporta modificări pe parcurs datorită evoluției rapide a tehnologiilor, respectiv evoluției strategiei întreprinderii.

Tocmai de aceea se preferă modularizarea arhitecturii informatice, ce poate permite modificări mai rapide și mai puțin costisitoare.

2.2.3. Asigurarea bugetului necesar pilotajului funcției informatice

Pentru a asigura un buget necesar funcției informatice integrată în proiectul S.I.F.C.D. este nevoie ca pe parcurs să se țină cont de reducerea și chiar optimizarea costurilor alocate în proiect. Cheltuielile funcției informatice în entitatea economică sunt repartizate de regulă pe următoarele posturi principale: cheltuieli cu personalul intern implicat direct în lucrările sistemului informatic; prestări de servicii; costuri cu cheltuielile materiale, inclusiv programe informatice; costuri legate de nivelul tehnic informatic; costuri de rețea; costuri cu aplicațiile și costurile cu instrumentele de lucru.

Acestor cheltuieli directe li se adaugă costurile indirecte realizate la nivel de entitate economică, ce pot fi 15-20 %. Reducerea acestor categorii de costuri este posibilă printr-o analiză de structură post pe post și o raționalizare a organizării întregului proiect.

În procesul de proiectare a noului S.I.F.C.D. informația financiar – contabilă rămâne elementul principal supus prelucrării. Scopul noului sistem creat S.I.F.C.D. este pe de o parte de a confirma ipoteza lansată, problemă realizată integral, dar și de a asigura informații de calitate, în timp real, cu privire la modul de desfășurare a proceselor în interiorul întreprinderii și în relațiile cu terții.

Noul S.I.F.C.D. permite scurtarea anumitor circuite, eliminarea erorilor umane și implementarea informației financiar – contabile într-o rețea internă. Noul S.I.F.C.D. ajută la întreținerea comunicării între serviciile întreprinderii și facilitează interpretarea informațiilor financiar – contabile.

De asemenea, odată pus la punct noul S.I.F.C.D. se poate deschide o nouă direcție de acțiune în vederea modernizării sistemului informațional al întreprinderii prin externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune.

2.3. Gestiunea sistemului informatic integrat S.I.F.C.D.

Oricare beneficiar al unui S.I.F.C.D. este interesat ca sistemul informatic integrat să funcționeze în permanență, garantând în acest fel, respectarea graficului de activități și calitatea acestora. Echipa de specialiști încadrată pentru urmărirea și buna funcționare a echipamentelor informatice îndeplinește de regulă următoarele misiuni:

- exploatează echipamentele informatice ale sistemului informatic integrat S.I.F.C.D.;
- gestionează incidentele legate de riscul și securitatea componentelor sistemului informatic integrat S.I.F.C.D.;
- mențin în condiții de funcționare echipamentele și suporturile materiale, asigurând prima intervenție în caz de dificultate. Aceste intervenții se pot efectua și de la distanță în situația în care entitatea economică dispune de tehnologiile necesare pentru acționare în timp util.

2.3.1. Utilizarea centrelor de servicii informatice

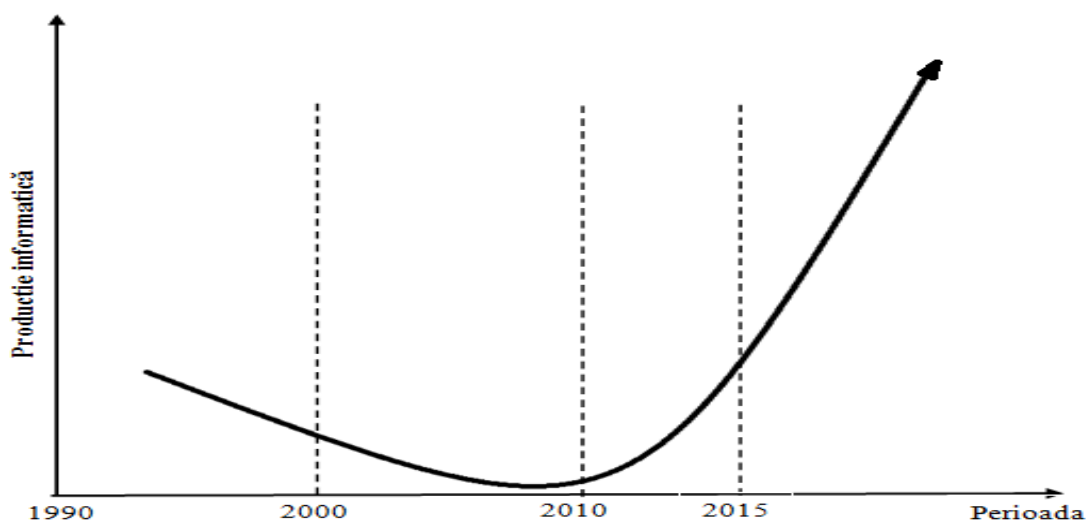
În urmă cu 25 de ani, marile entități economice utilizatoare de tehnologie informatică au procedat la centralizarea acestor activități informatice generând primele structuri organizate sub forma unor „service-uri informatice”, în care activitatea preponderentă era la acea vreme raportarea, întreținerea și menținerea în stare de funcționare a echipamentelor informatice și a rețelelor aferente.

Începutul secolului XXI reprezintă momentul unei descentralizări masive a activităților cuprinse în aceste centre de service informatic în interiorul marilor entități economice.

După anul 2010 asistăm la o nouă centralizare a acestor categorii de servicii informatice, de data aceasta însă, recentralizarea are loc în condiții de maturitate a rețelelor informatice, diversitatea modelelor de sisteme informatice și o administrare raționalizată a informațiilor. Evidențierea aspectelor prezentate anterior se poate observa grafic în Figura 2.4.⁵⁹. Totodată, se poate observa o creștere aproape exponențială a producției informatice după anul 2010.

⁵⁹ Desmoulins. N., *Maîtriser le levier informatique*, Paris, 2009, p. 190-192

Figura 2.4. Evoluția centralizării producției informatice în marile entități economice



(sursa: prelucrare după Desmoulins. N., *Maîtriser le levier informatique*)

Relansarea centralizării producției informatice și a centrelor de servicii informatice permite optimizarea investițiilor în infrastructura tehnică și tehnologică și creșterea profesionalismului resurselor umane implicate în relațiile interne dintre realizatorii și utilizatorii de servicii informatice. De asemenea, promovarea „bunelor practici” facilitează armonizarea echipelor de specialiști producători sau beneficiari de informații.

2.3.2. Gestiunea competențelor informatice

Extrem de sensibile la evoluțiile tehnologice, resursele umane integrate în sistemul informatic, au avantajul capitalizării permanente a competențelor informatice umane, a transferului de cunoștințe și introducerii noilor culturi manageriale. Entitățile economice conștientizează această acumulare de competențe informatice la nivelul resurselor umane angajate pe fluxul informațional al serviciilor informatice și fac tot posibilul ca volumul și calitatea acestor competențe informatice să progreseze continuu.

De asemenea, entitățile economice vizează acele ”resurse rare” deținătoare de competențe informatice, dar și posibilitatea de a păstra aplicațiile informatice mai vechi, generatoare oricând de soluții pertinente pentru gestionarea sistemului informatic.

Se recomandă pentru gestiunea competențelor informatice construcția unui tablou de bord de pilotaj al resurselor umane deținătoare de competențe informatice din care să nu lipsească următorii indicatori⁶⁰:

- intrări și ieșiri de resurse umane în cadrul sistemului informatic;
- schimbări de sarcini și atribuții în cadrul sistemului informatic;
- rolul sistemului informatic în S.I.F.C.D.;
- volumul formărilor de personal specializat în informatică;
- vârsta medie și nivelul ierarhic al persoanelor cunoscătoare de informatică în entitatea economică.

Gestiunea competențelor informatice poate fi abordată pe de o parte la nivelul individual, iar pe de altă parte la nivel colectiv.

2.3.3. Gestiunea în dinamică a competențelor informatice

Gestiunea competențelor informatice este un factor cheie pentru dezvoltarea și adaptarea resurselor umane la evoluția tehnică, tehnologică, organizațională și strategică a sistemelor informatice⁶¹.

Gestiunea în dinamică a competențelor informatice are un dublu obiectiv: aliniază și adaptează competențele informatice la nevoile S.I.F.C.D; accelerează dezvoltarea competențelor informatice la nivelul resurselor umane din cadrul S.I.F.C.D..

Evoluția specializărilor în informatică privește următoarele direcții de dezvoltare: orientarea profesională; solicitările tehnologiilor; capacitatea managerială și de gestiune; apropierea de clienți.

2.3.4. Externalizarea serviciilor informatice

Îmbunătățirea gestiunii sistemului informatic integrat S.I.F.C.D se poate realiza și prin externalizarea serviciilor informatice, în cazul de față a serviciilor preponderente în cadrul sistemului, respectiv a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune.

Evident, scopul principal al externalizării acestor categorii de servicii este de a crea valoare adăugată S.I.F.C.D și de a genera beneficii suplimentare entităților economice

⁶⁰ Desmonlins, N., *Maitriser le levier în informatique*, Paris, 2009, p.193.

⁶¹ *Idem*, p.195.

aplicante. Pe ansamblu, externalizarea serviciilor informatice face să crească capacitatea de adaptare la mediu a entității economice.

Principalele modele de externalizare a serviciilor informatice aplicate de entitățile economice sunt următoarele:

- modele de externalizarea serviciilor informatice pentru reducerea costurilor;
- modele de externalizarea serviciilor informatice pentru transformarea categoriilor de servicii informatice, în vederea adaptării entității economice la mediul său înconjurător;
- modele de externalizarea serviciilor informatice pentru creșterea performanțelor funcțiilor delegate unor terțe persoane prestatoare de servicii.

Oricare model de externalizare a serviciilor informatice este ales de entitatea economică, reușita spre un parcurs de S.I.F.C.D. se realizează doar printr-un proces de tranziție bine pregătit, în termeni de ajustări predefinite externalizării și de determinare a unui echilibru de cheltuieli.

Urmare a abordărilor realizate în cadrul acestui capitol privind:

- organizarea funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.;
- studiul de caz privind pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.;
- gestiunea sistemului informatic integrat S.I.F.C.D.;

rezultă că ipoteza (I_1) „*Sistemul informațional financiar-contabil durabil poate fi un vector al performanței și progresului entității economice prin integrarea informaticii și cu aportul resurselor umane*” **este validată integral**.

2.4. Externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune „pol de excelență” pentru modernizarea simbiozei între S.I.F.C.D. și sistemul informatic

2.4.1. Importanța externalizării serviciilor de contabilitate

Externalizarea serviciilor reprezintă o sursă importantă și continuă de dezbatere, realizând o strânsă legătură între domeniile de activitate și actorii vieții economice și sociale, între nivelele locale și regionale sau între responsabilitățile publice și cele politice⁶².

⁶² Pătrașcu, D.R.V., Teză de doctorat, Târgoviște, 2014, p. 77

Pentru a încadra externalizarea într-un cadru teoretic corect, considerăm utilă următoarea definiție „ Externalizarea poate fi văzută ca o cumpărare a unui bun sau serviciu, care înainte era furnizat din interior. Ea reprezintă un transfer însemnat de active, de bunuri și de personal, unui vânzător, care este responsabil de pierderi și de profit”⁶³.

Peter Drucker considera că există externalizare atunci când „o întreprindere, un spital sau o administrație încredințează o întreaga activitate unei firme independente specializată în acest tip de sarcini”. Același autor continuă afirmând că „în 10-15 ani, întreprinderile vor avea probabil externalizate toate activitățile de < susținere >, care nu participă în mod direct la cifra de afaceri, precum și toate activitățile care nu oferă oportunități în cariera. Altfel spus, majoritatea persoanelor care vor lucra în întreprinderi sau administrații, probabil că nu vor mai fi considerați salariați, ci mai degrabă vor face parte din personalul unei întreprinderi subantreprenore”⁶⁴.

De fapt, externalizarea se distinge de antrepriză, în măsura în care este vorba de a încredința unui prestator o activitate sau o funcție care este realizată în interior. Precizarea făcută presupune următoarele implicații: nu se poate vorbi de externalizarea unui proces sau a unei activități dacă acestea nu s-au derulat în interiorul entității economice. În cazul unei externalizări există întotdeauna investiții prealabile, care vor fi redistribuite către prestatorul de servicii contractat, redistribuire ce reprezintă de fapt un transfer condiționat de clauzele contractuale.

Jackson J. definește „Externalizarea constă în a recurge la ajutorul unui organism exterior pentru prestarea unui serviciu. Ea presupune o investiție pe termen lung în relația cu un terț și trebuie să fie avantajoasă pentru ambele părți”⁶⁵. În general, entitățile economice au interesul de a încredința unor terțe persoane, prestatoare de servicii, executarea activităților lor secundare sau considerate mai puțin esențiale. În acest fel, entitățile economice se pot organiza, concentrându-și atenția asupra resurselor proprii și a activităților generatoare de valoare adăugată fără eforturi suplimentare și fără risipirea resurselor.

Societatea americană de prestări servicii informatice M.M.I.S.G. considera următoarele exemplificând externalizarea: „Nu dispuneți de fabrici pentru a vă produce electricitatea. De ce să aveți un centru de date pentru sistemul vostru informatic?”⁶⁶

⁶³ Lacity, M., Hirschheim, R., *The Information Systems Outsourcing Danwagen*, 1993, p. 13-25

⁶⁴ Drucker, P., *The Essential Druker: The best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins, 2003, p. 73

⁶⁵ Jackson, I., *Outsourcing*, în *AAA Management Handbook*, Ediția a III-a, 1994, p. 9-52.

⁶⁶ Loh, M., Venkatraman, M., *Diffusion of information technology outsourcing: influences sources and the Kodak effect*, Vol 3, Nr. 4, December 1992, p. 334-358- citat

*„Serviciul de externalizare/outsourcing nu este o noutate pentru mediul de afaceri. Acest serviciu a apărut odată cu necesitatea companiilor de a-și organiza mai bine afacerile sau de a-și reduce costurile. Și, odată cu aceasta necesitate, s-au creat și s-au dezvoltat companii specializate, care le îmbină pe ambele. Acestea, datorită experienței și specializării, oferă servicii de calitate. Iar, eficiența de care dau dovadă le permite să ofere și prețuri mai mici.”*⁶⁷ Într-o viziune mai restrânsă, externalizarea este „încredințarea unui proces corporatist fundamental către o altă organizație.”⁶⁸

Două rațiuni au generat apariția serviciilor de externalizare: eficiența și specializarea. Externalizarea activităților de contabilitate financiară și de gestiune este considerată, în contextul actualei crize financiare, o metodă de realizare a economiilor de către entitățile economice. În esență, entitățile economice externalizează vizând rațiuni legate de calitate, rentabilitate, suplețe și reactivitate. Desigur, avantajele externalizării serviciilor de contabilitate sunt numeroase⁶⁹:

- reducerea costurilor (costurile serviciilor de externalizare sunt mai mici decât costurile efectuării evidenței contabile la sediul entității economice pe de o parte ca urmare a diminuării cheltuielilor directe și indirecte de personal și pe de altă parte ca urmare a eliminării costurilor pentru crearea locurilor de muncă eliberate);
- economisirea timpului (entitatea economică poate folosi timpul rămas liber pentru a se concentra asupra activităților generatoare de profit și pentru dezvoltarea afacerilor);
- utilizarea experienței experților contabili (responsabilitatea activității financiar-contabile revine integral experților contabili din firma prestatoare de servicii);
- reducerea riscului profesional (firma prestatoare de servicii este la curent cu noutățile legislative pe probleme specifice fiecărui client. Se elimină amenzile și penalitățile ce pot interveni din lipsă de profesionalism);
- variabilitatea costurilor informatice (structura costurilor informatice devine flexibilă, ea adaptându – se modificărilor constatate și imprevizibile ale mediului economic).

Dacă inițial a reprezentat o simplă modalitate de reducere a costurilor, externalizarea serviciilor a devenit astăzi o inițiativă strategică ce contribuie în mod efectiv la dezvoltarea entităților economice. Este nevoie ca entitățile economice să-și calibreze volumul de activitate, competențele și serviciile pe tipuri și modele de solicitări ce vin din partea

⁶⁷ <http://unimedia.info/>

⁶⁸ Alders, R., *The IT outsourcing guide*, Ed. John Wiley and Sons, Cheshchester, 2001, p. 9.

⁶⁹ <http://mcs.consult.ro>

clienților. De asemenea, entitățile economice trebuie să-și găsească noi mijloace și instrumente și metode de lucru pentru a crește performanțele.

Procesele noi, moderne, bazate pe infrastructuri și standarde deschise, trebuie să înlocuiască treptat mediile IT customizate, facilitând interconectarea cu mediul extern înconjurător și conducând la realizarea multor economii de resurse importante ce pot fi redirecționate pentru celelalte activități de afaceri ale entităților economice.

2.4.2. Tipuri și modele de servicii externalizate

Între factorii cheie pentru reușita unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate distingem alegerea tipului de servicii externalizate ce corespunde întotdeauna unei logici adaptate obiectivelor strategice urmărite de entitatea economică. Piața prestatorilor de servicii externalizate cunoaște următoarele tipuri principale: specialiști pentru o funcție a entității economice; specialiști pentru un sector de activitate al entității economice; societăți de consiliere în probleme de contabilitate specializate în externalizarea serviciilor de contabilitate⁷⁰. Conceperea și punerea în practică a unei externalizări necesită o strategie clară și mijloace scrise. Externalizarea serviciilor presupune identificarea operațiilor specifice pe care o entitate economică le poate efectua pe plan intern și găsirea unei societăți partenere prestatoare de servicii, care să facă același gen de operațiuni, după care să integreze informațiile obținute în cele ale entității economice beneficiare.

Externalizarea serviciilor poate fi însoțită și de transferul personalului și respectiv al echipamentelor către prestatorul activității preluate. De fapt, externalizarea serviciilor nu presupune o cedare propriu-zisă a activității, ea servește doar îmbunătățirii activității entității economice beneficiare. De regulă, externalizarea unor procese sau activități nu poate decât să crească performanțele entității economice, iar în cazul unor eșecuri, acestea se datorează faptului că externalizarea serviciilor nu a fost realizată corect.

În principal, obiectul unor aplicații de externalizare a serviciilor privește următoarele categorii⁷¹:

- *activități principale*: administrarea imaginii de piață a bunurilor și serviciilor;
- *activități neprincipale*, dar esențiale: contabilitate, achizițiile, managementul resurselor umane, administrarea IT, administrarea litigiilor;

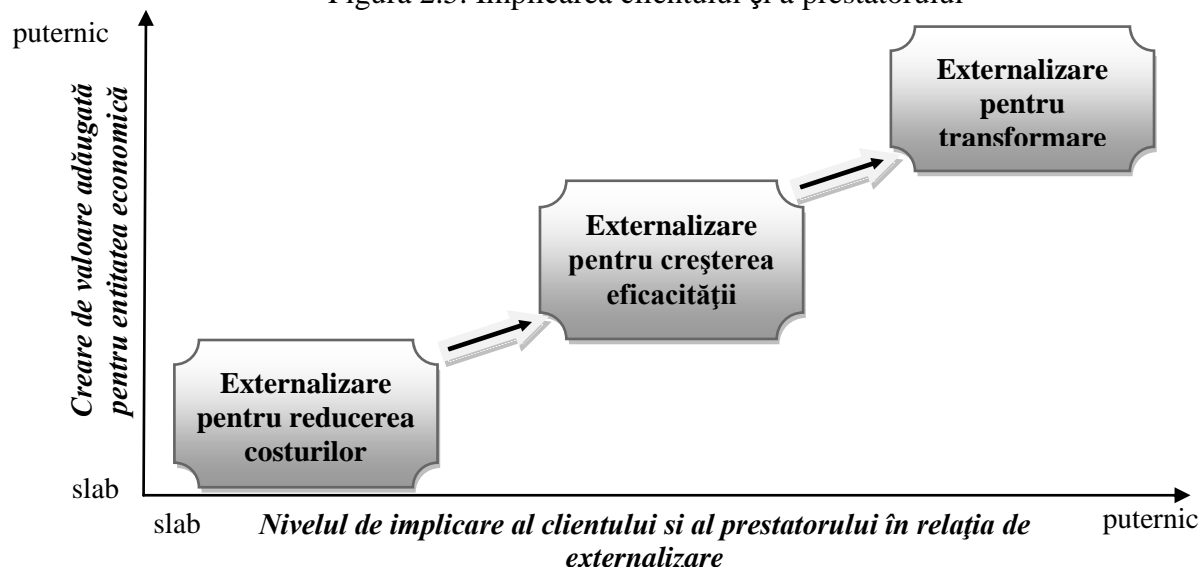
⁷⁰ Desmoulins, N., *Maîtriser le levier informatique*, Pearson, Paris, 2009, p. 197

⁷¹ Özmen, K., *Prezentarea serviciilor de outsourcing TI*, citat în Fotache, d., Hurbean, L., București, 2004, p.135

- *activități neprincipale și neesențiale*: pază și securitate, întreținere și curățenie.

Nivelul de implicare al clientului și al prestatorului de serviciu de externalizare și crearea de plus valoare pentru întreprindere, poate fi evidențiat conform figurii nr. 2.5., astfel externalizare tactică, este limitată în complexitate și timp și are ca scop reducerea rapidă a consumurilor/costurilor pentru a răspunde unor provocări de moment ale pieței, externalizare strategică (pentru creșterea eficacității), presupune o colaborare pe termen lung în care beneficiarul se concentrează asupra propriului business și externalizează restul proceselor, respectiv externalizarea transformațională, care urmărește un parteneriat între firma de outsourcing și echipele interne ale organizației, având ca scop împărtășirea cunoștințelor, competențelor și a experiențelor complementare.

Figura 2.5. Implicarea clientului și a prestatorului



(sursa: Desmoulins, N., *Maîtriser le levier informatique*, Pearson, Paris, 2009, p. 198)

Din punct de vedere al tratamentului, externalizarea serviciilor poate privi următoarele modele de abordare:

- abordarea integrală, situație în care echipa externă a prestatorului de servicii își asumă întreaga responsabilitate pentru toate lucrările efectuate;
- abordarea parțială, situație în care activitățile sunt efectuate de o echipă mixtă, compusă din angajați ai entității economice și specialiști externi din partea prestatorului de servicii;
- parteneriatul, situație în care activitățile se efectuează în cooperare, prin integrarea echipelor interne și externe.

CAPITOLUL III

ANALIZA NECESITĂȚII EXTERNALIZĂRII SERVICIILOR DE CONTABILITATE

3.1. Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune, din punct de vedere al costurilor

Punerea la punct a unui S.I.F.C.D. înseamnă, cu alte cuvinte, adoptarea unui management performant ce poate conduce la rentabilitatea entității economice. Cu atât mai mult, sistemul informatic integrat în S.I.F.C.D., implicat într-un proiect de externalizarea serviciilor de contabilitate, contribuie la rentabilitatea economică a entității economice.

3.1.1. Funcția informatică și externalizarea serviciilor de contabilitate

Funcția informatică, atribuție importantă a sistemului informatic integrat în S.I.F.C.D., are principala misiune în cadrul entității economice de a realiza producție informatică și servicii, respectiv: aplicații informatice; infrastructură tehnică și materială; asistență tehnică și aplicativă; asigură suportul logistic pentru utilizatorii sistemului informatic. Toate aceste produse și servicii informatice au destinație principală satisfacerea nevoilor utilizatorilor sistemului informatic între care considerăm a fi semnificative următoarele:

- reducerea cheltuielilor de capital prin diminuarea investițiilor de natura imobilizărilor, respectiv a calculatoarelor, imprimantelor, programelor informatice, rețele informatice etc.;
- ameliorarea calității operațiilor de realizare a producției informatice și a serviciilor;
- creșterea satisfacției clienților interni și externi;
- reducerea costurilor operaționale;
- obținerea de avantaje în comparație cu concurența.

Urmare a unei analize efectuate pe un eșantion format din 14 IMM - uri din regiunea Sud Muntenia, pe baza informațiilor din bilanțurile anuale ale acestor entități economice, constatăm înregistrarea de cheltuieli realizate de S.I.F.C.D. respectiv între 9,6% și 21,3% în totalul cheltuielilor indirecte și generale. Menționăm că sectoarele de activitate vizate au fost: servicii financiar-contabile; servicii de comunicație-media; servicii utilitare; servicii de distribuție; servicii nefinanciare; industrie; transport. Au fost selectate instantaneu, câte 2 IMM-uri din fiecare județ, în tabel 14 entități economice (Tabel 3.1.).

Tabel 3.1. Cheltuieli informatice pe sectoare de activitate

Nr. caz	Sector de activitate	U.M	Cheltuieli generale și indirecte		
			TOTAL	Din care: Funcția informatică	
				TOTAL	Din care: Echipamente informatice
1	Servicii financiar-contabile	%	21,3	7,1	5,7
2	Servicii de comunicare-media	%	20,6	5,9	4,4
3	Servicii utilitare	%	16,5	5,5	3,0
4	Servicii de distribuție	%	16,8	5,1	3,1
5	Servicii nefinanciare	%	10,7	4,3	1,3
6	Industrie	%	9,6	3,3	1,6
7	Transport	%	10,2	3,2	0,3
x	TOTAL	medie ponderată	15,10	4,91	2,77

(sursă: prelucrare proprie)

Decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune, influențează diferențiat în funcție de sectorul de activitate al entităților economice, reducerea costurilor de capital pentru dotări cu echipamente și materiale informatice.

Astfel, dacă media ponderată a cheltuielilor generale și indirecte este de 15,10 %, cea pentru funcția informatică de 4,91%, iar cea pentru echipamente și materiale informatice fiind de 2,77%, rezultă în condițiile externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune o reducere a cheltuielilor generale și indirecte cu 2,95% și cu aceeași influență de 2,95% pentru funcția informatică, din care cu, 2,22% reducere pentru echipamente și materiale informatice în total cheltuieli generale și indirecte. Diferența dintre 2,95 % și 2,22% reprezintă reducerea de cheltuieli pentru resurse umane (0,73%).

Relevantă pentru decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune este economia de costuri de 4,91% din totalul cheltuielilor generale și indirecte, sumă care va trebui să acopere:

- valoarea inițială a proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate;
- valoarea cheltuielilor recurente pentru utilizarea aplicației (proiectului) de externalizare a serviciilor de contabilitate;
- modificările de tehnologie care apar pe parcurs odată cu modificările calitative impuse noului S.I.F.C.D. legate de capacitatea de sistem, fiabilitate, securitate, comparabilitate a serviciilor și de funcționare a aplicațiilor.

3.1.2. Factori importanți pentru reducerea costurilor S.I.F.C.D.

Un factor semnificativ de reducere a costurilor S.I.F.C.D., îl reprezintă stabilirea perimetrului de acțiune a noului proiect S.I.F.C.D., astfel încât să nu fie depășite economia de cheltuieți realizată prin reducerea cheltuielilor generale și indirecte cu privire la resurse umane și echipamente și materiale informatice.

Un alt factor important îl reprezintă implicarea specialiștilor existenți în entitatea economică ce lansează proiectul de externalizare a serviciilor de contabilitate. Interconexiunea informaticienilor cu utilizatorii noului proiect poate conduce la economii substanțiale de costuri.

Un al treilea factor important pentru reducerea costurilor îl reprezintă modul de abordare a noului proiect pentru realizarea unui S.I.F.C.D. prin transformarea vechiului sistem informațional al entității economice în baza unui proiect cu etape și faze de derulare și pe baza unor indicatori de progres având posibilitatea de a accesa surse externe de finanțare precum proiecte europene sau sponsori.

Al patrulea factor important pentru reducerea costurilor unui proiect S.I.F.C.D. îl reprezintă de fapt un program de creștere a productivității entității economice, generând astfel o valoare adăugată suplimentară, care permite susținerea relaxată a unui asemenea proiect.

Al cincilea factor important pentru reducerea costurilor S.I.F.C.D. îl reprezintă adoptarea unui model de reducere a costurilor funcției informatice între cele trei cunoscute în practica economică a entităților economice: modelul de a face mai puțin; modelul de a face mai ieftin apelând la piață pentru acele produse și servicii găsite mai ieftin pe piață; modelul de a face mai ieftin raționalizând resursele proprii, respectiv prin restructurarea bugetului alocat funcției informatice și respectiv noului S.I.F.C.D.

3.2. Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune din punct de vedere al calității serviciilor

3.2.1. Caracteristici calitative ale informației financiar contabile difuzate

Contabilitatea constituie exemplul cel mai vechi și mai răspândit în ceea ce privește sistemul informațional formalizat și organizat. După apariția calculatoarelor în firme, contabilitatea a făcut obiectul automatizării: vorbim de un domeniu în care evenimentele sunt bine definite, regulile de tratare clare, rezultatele ce vor fi obținute riguros stabilite, tranzacțiile numeroase și repetitive, toate acestea fiind factori favorabili pentru o soluție automatizată. Într-o situație ideală managerii ar trebui să fie capabili să definească tipuri de informație de care au nevoie, iar sistemul informațional ar trebui să fie capabil să le ofere. În practică, acest lucru nu este întotdeauna posibil.

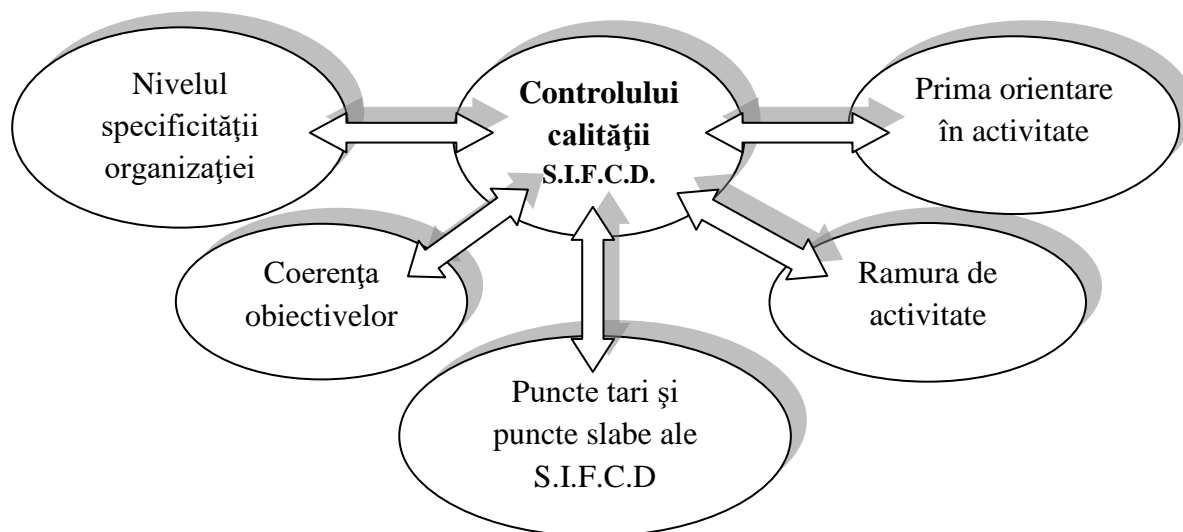
După cum considera Druker⁷² „cele mai multe decizii trebuie să se bazeze pe cunoștințe incomplete, fie deoarece informația nu este disponibilă, fie pentru că ar costa prea mult în timp și bani pentru a o obține”. Totuși, pentru a lua decizia corectă, managerii trebuie să aibă la dispoziție informații relevante care duc la creșterea cunoștințelor, reduc incertitudinea și sunt utile pentru scopul propus. Extrem de importantă pentru manageri este valoarea informației.

În aprecierea valorii informației trebuie luat în calcul și costul producerii ei. Astfel, achiziționarea, manevrarea, înregistrarea și procesarea datelor indiferent de mijloacele utilizate nu produc valoare ci presupun doar costuri. Valoarea apare numai când datele sunt comunicate și înțelese de destinatar transformându-se astfel în informații. În evaluarea informației din punct de vedere al valorii create, un rol primordial îl deține utilizatorul ei, precum și modalitatea în care informația este utilizată pentru a îmbunătăți procesul decizional.

Având în vedere caracteristicile informației financiar contabile enumerate anterior, se poate afirma că realizarea controlului calității unui S.I.F.C.D. urmărește următoarele: coerența obiectivelor; nivelul specificității organizației; ramura de activitate; prima orientare în activitate; puncte tari și puncte slabe ale S.I.F.C.D..

⁷² Druker, P., *Societatea postcapitalistă*, Ed. Image, București, 1999, pag. 154.

Figura.3.1. Controlului calității unui S.I.F.C.D.



(sursă: prelucrare după Druker, P., *Societatea postcapitalistă*, Ed. Image, București, 1999, pag. 154)

În ceea ce privește contabilitatea financiară, obiectivul normalizatorului în definirea calității informației contabile este acela de a fixa criterii pentru elaborarea documentelor contabile externe. Aceste criterii reprezintă caracteristicile calitative care trebui posedate de informația difuzată și care garantează valoarea reprezentării realității economice a întreprinderii comunicate partenerilor săi.

Informația contabilă trebuie să fie înainte de toate produsă cu respectarea regulilor, criteriilor de calitate care se bazează pe două principii: al regularității și al sincerității. Regularitatea reprezintă conformitatea cu regulile și procedurile în vigoare, iar sinceritatea reprezintă aplicarea acestor reguli și proceduri știind că responsabilul trebuie să cunoască realitatea și importanța operațiunilor, evenimentelor și situațiilor.

Conform normelor americane informația utilizată în luarea deciziilor economice trebuie să îndeplinească patru caracteristici⁷³:

- *Pertinența* - reprezintă capacitatea informației de a influența deciziile utilizatorilor, permițându-le fie să evalueze evenimente trecute, prezente și viitoare, fie să confirme și să corecteze evaluările anterioare;
- *Fiabilitatea* – se bazează pe absența erorilor notabile în informația comunicată și în reprezentarea realității. Această reprezentare fidelă depinde de validitatea și de absența erorii în descriere, de cercetarea substanței, de verificabilitate, de obiectivitate, de prudență și de exhaustivitate;

⁷³ *** *Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRSS) incluzând Standardele Internaționale de contabilitate (IASTM) și interpretările lor la 1 ianuarie 2006*, Ed. CECCAR, București, 2006.

- *Intangibilitatea* – reprezintă înțelegerea informației de către utilizatorii care nu au cunoștințe de specialitate;
- *Comparabilitatea informației* – care se apreciază în timp și spațiu. În timp comparabilitatea informației permite identificarea tendințelor poziției și performanței financiare a entității economice. În spațiu, comparabilitatea situațiilor financiare de la diferite entități economice permite evaluarea pozițiilor financiare relative, a evoluției și a performanțelor lor.

Aceste patru criterii de calitate sunt totuși dificil de atins. De aceea este necesar să se determine un prag al calității indispensabile. Pe de altă parte aceste patru criterii de calitate nu sunt eficiente decât în prezența unui termen de producere a informației și a unui cost comparat cu beneficiile obținute.

În România, conform ordinului ministrului finanțelor publice nr 3055/2009 pentru aprobarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, normalizatorul român a ajuns la concluzia că informațiile trebuie să fie:

- relevante pentru nevoile utilizatorilor în luarea deciziilor;
- credibile în sensul că: reprezintă fidel activele, datoriile, poziția financiară și profitul sau pierderea entității, sunt neutre, prudente și complete sub toate aspectele semnificative.

În ceea ce privește informația contabilă furnizată de contabilitatea managerială, aceasta trebuie să fie:

- completă pentru a duce la luarea de decizii complete;
- suficient de exactă pentru că folosirea de informații incorecte poate avea consecințe negative;
- relevantă ca scop. În practică trebuie elaborate rapoarte în care să se prezinte informații relevante pentru anumite scopuri.
- clară pentru manageri;
- comunicată adecvat managerului și nu altei persoane care nu are autoritatea de a efectua anumite sarcini;
- să poată fi gestionată (nu trebuie să fie în exces, trebuie să fie clar și concis);
- oferită la un cost mai mic decât valoarea beneficiilor aduse de ea;
- prezentată la timp (comunicată în cel mai favorabil interval).

În virtutea tuturor acestor elemente informația conferă celui care o posedă putere⁷⁴. Cu cât o persoană deține în cadrul organizației mai multe informații și cu cât posedă capacitatea de a le utiliza în mod eficace, cu atât aceasta deține mai multă putere. În mod analog, puterea și implicit eficiența unei organizații, este cu atât mai mare cu cât se bazează pe mai multe informații. În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, relația informație-putere dobândește noi atribute.

Putem concluziona că *informația de calitate* reprezintă acea informație ce creează valoare prin utilizare și este caracterizată prin următoarele elemente: este relevantă, este suficient de exactă, este destul de completă pentru problema la care se referă, este dintr-o sursă în care utilizatorul are încredere, este comunicată în timp util, este corespunzător de detaliată, este comunicată printr-un canal corespunzător și este înțeleasă de către utilizator.

O altă problemă majoră cu care managerii se confruntă este reprezentată de volumul mare de informații. Un volum ridicat de informații poate provoca nu numai gâtuiuri și aglomerări ale sistemului, dar poate împiedica managerii în îndeplinirea sarcinilor lor.

Sistemele informaționale anterioare conțineau un număr foarte mare de date, dar ele erau transformate în informații numai în momentul în care erau implicate în procesul de asistare a deciziilor. Din păcate de multe ori datele sunt confundate cu informațiile și aceasta conduce la situații în care managerii sunt forțați să i-a decizii importante în lipsa unor informații pertinente.

Planificarea și controlul bun al informațiilor prin decizii efective este necesar să se bazeze pe un flux constant de informații de bună calitate și în timp real. Datele trebuie să fie procesate și trimise destinatarului corespunzător într-un timp suficient de scurt pentru a putea schimba sau controla întregul mediu operațional.

3.3. Analiza externalizării contabilității financiare și de gestiune din punctul de vedere al securității informației

Într-o lume economică deschisă orice sistem informațional aparținând unei entități economice se poate confrunta cu riscuri privind blocarea sau oprirea unor activități sau proiecte pe termen nedefinit din cauze necunoscute, interne sau externe.

⁷⁴ Nachmoni O., *Information is power*, în *Communications*, nr.2, 2000, p.24.

3.3.1. Managementul riscului de derulare a unor activități sau proiecte

Pentru că IMM-urile sunt cele mai vulnerabile la efectele crizelor economice sau la efectele post-crize, în aceste entități economice, mai mult decât în altele, gestiunea riscurilor devine o problemă foarte dificilă.

Un astfel de proiect precum S.I.F.C.D. pentru IMM-uri poate fi afectat de asemenea destul de mult. Dacă se asigură însă, un bun management al riscurilor anticipativ, se pot evita sau cel puțin atenua efectele riscurilor în această perioadă de criză. În cazul S.I.F.C.D., o problemă astringentă o reprezintă optimizarea pilotajului proiectului acționând întotdeauna doar în baza unui program de acțiune și doar la nevoie acceptând unele compromisuri..

Aplicând un demers clasic privind managementul riscului, sunt obligatorii următoarele etape:

- identificarea riscului;
- evaluarea impactului riscului;
- întocmirea programului de acțiune în vederea tratamentului oricărui risc;
- consolidarea și stabilizarea situației, respectiv urmărirea în continuare a programului de acțiune.

În derularea unui proiect S.I.F.C.D., numeroase riscuri pot apărea, cele semnificative considerăm a fi următoarele: dificultățile financiare ce pot conduce la suspendarea finanțării proiectului; continuarea derulării proiectului cu un număr redus de persoane denumit „număr critic”; refuzul unor persoane responsabile sau implicate în proiect să continue activitatea în cadrul respectivului proiect.

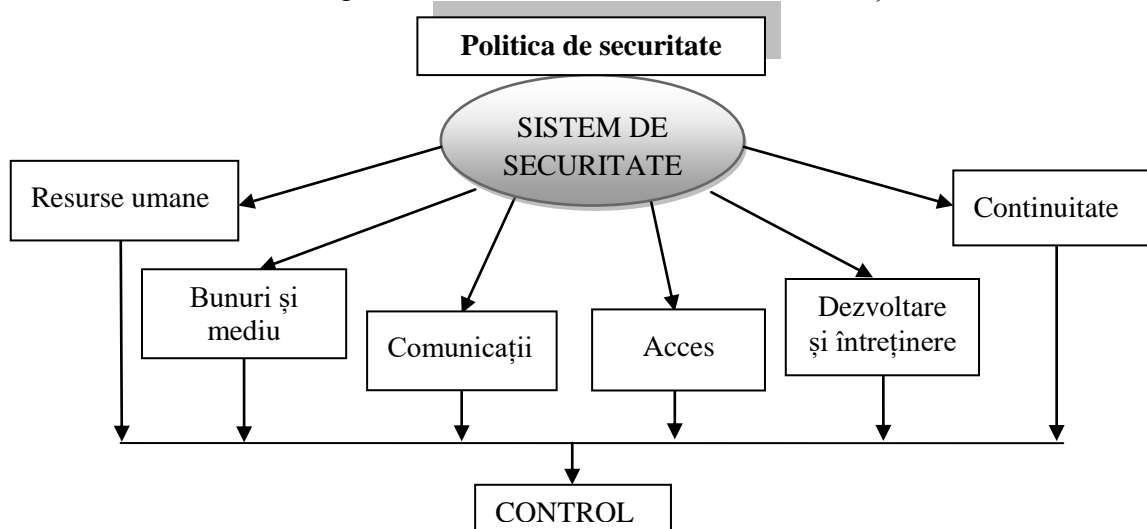
După finalizarea unui proiect S.I.F.C.D., urmează exploatarea unui asemenea sistem informațional care presupune apariția unor riscuri operaționale determinate de creșterea prețurilor serviciilor de externalizarea contabilității sau din cauza unor pierderi de exploatare. Astfel de pierderi datorate unor riscuri operaționale sunt de regulă inevitabile, însă nivelul sau valoarea impactului acestor riscuri generează consecințe care sunt delicate pentru gestiunea lor.

3.3.2. Securitatea sistemului informațional S.I.F.C.D.

Securitatea sistemului informațional S.I.F.C.D. este preponderent determinată de securitatea sistemului informatic integrat în S.I.F.C.D. Astfel, unui sistem informatic pentru securizare îi trebuie aplicată o politică care să determine riscurile, impactul lor și probabilitatea estimării unui buget necesar pentru procurarea activelor informatice critice entității economice pentru definirea priorităților de securitate. Se estimează că majoritatea absolută a atacurilor cibernetice au origine internă, de aici problema dimensiunii umane a politicii de securitate mai ales la nivel organizațional și fără nici o rezervă din punct de vedere reglementar.

Acceași politică de securitate informatică trebuie definită, aplicată și generalizată întregului sistem informațional nou creat S.I.F.C.D. având următoarele vulnerabilități pentru securizare (Figura 3.2.)⁷⁵: resursele umane, bunurile și mediul, comunicațiile, accesul instituțional, dezvoltare și întreținere, precum și continuitatea activităților;

Figura 3.2. Securizarea unui sistem informațional



(sursa: prelucrare după Desmoulins N.)

Orice politică de securitate eficace aplicată unui S.I.F.C.D. presupune abordarea următoarelor dimensiuni: securitatea infrastructurii; securitatea informațiilor; securitatea de acces. Implementarea și integrarea în cadrul S.I.F.C.D. a unor programe informatice performante pentru salvarea și arhivarea datelor și informațiilor sunt strict necesare oricărui S.I.F.C.D. pentru a proteja informațiile fie din motive de pierdere a informațiilor, fie din

⁷⁵ Desmoulins N., *Maîtriser le levier informatique* – Pearson, Paris, 2009, pag. 220

motive de deteriorare a informațiilor în caz de manipulare, transport sau schimbare a locului de stocare a informațiilor.

3.4. Avantajele și limitele externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune

Complexitatea normelor contabile și constrângerile legate de costuri și implicit de performanțele entităților economice, determină managerii să ia în considerare externalizarea contabilității. De aceea, din ce în ce mai mulți întreprinzători se îndreaptă spre o conducere a contabilității de către o firmă sau un cabinet de specialitate, eliberându-se între altele de stresul responsabilității.

Desigur, în afara acestui factor ”inerțial” constatat la managerii entităților economice, ca un imbold în luarea deciziei de externalizare a serviciilor de contabilitate, numeroase alte avantaje poate să contribuie la consolidarea unor astfel de decizii. Pe lângă avantajele create odată cu externalizarea serviciilor de contabilitate o serie de limite legate de impactul resurselor umane cu aceste schimbări importante legate de fluxurile informaționale sunt inevitabile.

3.4.1. Principalele avantaje legate de externalizarea serviciilor de contabilitate

Sintetizând principalele aspecte constatate în bibliografia studiată legate de externalizarea serviciilor de contabilitate putem remarca numeroase avantaje:

- piață de „outsourcing contabil” determină entitățile economice să-și îmbunătățească strategiile pe termen mediu și lung;
- contribuie la reducerea costurilor. Apelând la serviciile unui cabinet de specialitate se reduc cheltuielile cu salariile, cu pregătirea profesională și cheltuielile administrative. Din punct de vedere al costurilor entitățile economice care oferă servicii de contabilitate pot fi considerate un atu important pentru antreprenorii care vor să se lanseze sau cei care vor să continue sau să crească afacerea, datorită eficienței costurilor salariale, a flexibilității, a expertizei și asistenței și a altor activități care pot contribui la creșterea valorii firmei

- externalizarea serviciilor de contabilitate duce la o economie pentru firme și la o relocare a surselor în beneficiul afacerii. Serviciile externalizate duc la eliminarea costurilor salariale ale angajaților full și part-time. În situația externalizării serviciilor de contabilitate plătești doar valoarea acestor servicii, fără să mai avem costuri asociate unor categorii de servicii contabile;
- contribuie la economisirea timpului. Prin externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune conducerile entităților economice se pot concentra mai mult pe probleme legate de managementul operațional, delegând problematica managementului financiar-contabil către profesioniștii firmei specializate sau cabinetului contabil, contractate pentru efectuarea acestor servicii. Astfel, odată lăsate în preocuparea cotidiană a prestatorilor de servicii, activitatea financiar-contabilă, rezultă că personalul de specialitate menținut după decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate se va ocupa în principal de funcționarea S.I.F.C.D., de contractarea unor potențiali clienți și implicit de creșterea eficienței economice;
- contribuie la creșterea experienței și a competenței experților contabili ai entității economice beneficiare. Externalizând serviciile de contabilitate financiară și de gestiune către o firmă specializată, entitățile economice au posibilitatea să aibă acces la experiența unor profesioniști cu pregătire solidă practică și teoretică. De regulă, consultanții care lucrează în firme specializate au o experiență bogată în expertiză contabilă și informatică de gestiune. Profilul expertului contabil modern, care lucrează într-o firmă specializată în servicii externalizate de contabilitate, folosește instrumente performante de management financiar-contabil, de regulă on-line. Astfel, se dispune de o atitudine proactivă și o expertiză suficientă pentru a identifica și a oferi clienților soluții pertinente. De asemenea, acești specialiști reprezintă un real suport pentru beneficiari și nu un factor de stres;
- asigură continuitatea funcționării S.I.F.C.D. zilnic, firma prestatoare de servicii de contabilitate externalizate asigură rezolvarea tuturor problemelor fluxului informațional financiar-contabil. Conform graficului de realizare a activităților financiar-contabile și graficului privind circuitul documentelor în cadrul S.I.F.C.D., firma de specialitate prestatoare de servicii de externalizare întocmește rapoarte de informare zilnice, săptămânale, lunare, trimestriale și anuale, evidențiind timpul utilizat pentru fiecare operațiune în parte și termenul scadent;

- contribuie la reducerea riscului profesional. Prin colaborarea cu o firmă specializată pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, entitatea economică beneficiară este exonerată de responsabilitatea întocmirii contabilității și de riscurile ce pot interveni, respectiv de acoperirea daunelor legate de astfel de evenimente. De asemenea având în vedere specializarea firmelor de servicii externalizate în managementul riscului de fraudă, entitățile economice beneficiare sunt protejate contra unor asemenea evenimente;
- avantajul unor contracte de externalizarea serviciilor de contabilitate este că aceste contracte pot fi reziliate sub clauza unor rezultate mai puțin scontate;
- externalizarea serviciilor de contabilitate permite concentrarea investițiilor strategice între care cele legate de sistemul informatic și de resurse sunt semnificative;
- externalizarea serviciilor de contabilitate permite o mai bună flexibilitate a activităților entităților economice;
- externalizarea serviciilor de contabilitate permite optimizarea gestiunii S.I.F.C.D..

3.4.2. Limite legate de externalizarea serviciilor de contabilitate

Principalele aspecte privind limitele externalizării serviciilor de contabilitate privesc următoarele:

- piața de „outsourcing contabil”, deși înregistrează un ritm de creștere mai avansat comparativ cu alte state din regiune, precum Cehia, Slovacia, Ungaria sau Polonia, se constată a fi mai puțin matură;
- un inconvenient al externalizării serviciilor de contabilitate îl reprezintă dependența creată față de furnizorul de servicii privind necesitatea urmăririi și controlului calității acestor servicii;
- un alt inconvenient este faptul că trebuie asigurată coordonarea serviciului de externalizarea contabilității cu buna funcționare a S.I.F.C.D. în cadrul acestui nou S.I.F.C.D. trebuie să funcționeze o echipă care să relaționeze cu firma prestatoare de servicii, care presupune costuri permanente;
- existența unui contract de externalizare a serviciilor presupune o ruptură de realitățile unui S.I.F.C.D. integrat entității economice, ceea ce înseamnă că orice întrerupere a unui asemenea contract trebuie înlocuită cu o nouă continuare cu un

alt prestator de servicii de externalizarea contabilității cu suficientă experiență pentru a nu crea o întrerupere generatoare de consecințe economice;

- externalizarea serviciilor de contabilitate presupune odată cu semnarea contractului și transferul unor echipe întregi de specialiști și chiar a echipamentelor sistemului informatic, generând, de regulă, unele probleme sociale legate de resursele umane și uneori deteriorarea permanentă a funcției informatice a S.I.F.C.D..

3.5. Beneficiarii externalizării serviciilor de contabilitate

Sondajele de opinie efectuate la nivelul anului 2016, într-un număr de 14 entități economice de tipul IMM - urilor din regiunea Sud Muntenia, relevă faptul că în mod invariabil se ajunge la aceeași concluzie, anume: sistemul informațional financiar-contabil al întreprinderii nu este utilizat suficient pe de o parte datorită managementului mai puțin performant și pe de altă parte datorită nevoii de modernizare și transformare a acestuia într-un sistem informațional financiar durabil. Cu atât mai mult, cercetările științifice realizate și prezentate mai sus conduc spre necesitatea implicării și integrării în S.I.F.C.D. a unui sistem informatic durabil și a resurselor umane cu expertiză importantă în domeniu. Odată îndeplinite aceste considerente, un S.I.F.C.D. devine un veritabil vector de performanță și de progres pentru entitatea economică, jucând un rol mult mai important decât centrele de costuri create pentru o mai bună gestiune a întreprinderilor.

De asemenea, luând în calcul avantajele și limitele externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune și constatând un excelent considerabil de partea avantajelor contractării unui asemenea serviciu, putem spune că primul beneficiar al externalizării acestor servicii rămâne S.I.F.C.D., urmat de sistemul informatic integrat, direcția generală a entității economice beneficiare a acestor categorii de servicii și apoi toate structurile și tot personalul cuprins în organigrama sistemului durabil (a se vedea Figura 2.1.).

Detaliind, principalele structuri departamentele beneficiare ale externalizării serviciilor de contabilitate sunt următoarele:

- relații cu clienți (responsabil clienți, responsabili cu formarea continuă);
- programe și proiecte (responsabilii cu pilotajul proiectelor și programelor și membrii consiliului sistemului informatic);

- dezvoltare-integrare (șef serviciu clienți, responsabil parc informatic, responsabil rețele și respectiv responsabilii de operații, service și de gestiunea riscului);
- producție – exploatare (șef serviciu clienți responsabil parc informatic, responsabil rețele și respectiv responsabil de operații, service și de gestiunea riscului);
- strategie și inovare (responsabili cu cercetarea, strategia, arhitectura internă și cu gestiunea materialelor);
- gestiune și administrație (șef departament audit și finanțe, responsabili contracte, administrativ și de resurse umane).

Impactul modificării fluxului informațional urmare a externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune privește de asemenea următoarele structuri, servicii și activități ale entității economice: directorul general și directorii de specialitate; șefii serviciilor; șefii de birouri; șefii de departamente; șefii de secții și de ateliere; Secretariatul general; Serviciul financiar-contabil al entității economice; Serviciul de resurse umane al entității economice; Serviciul de intranet; Gestiunea electronică a documentelor; Arhiva entității economice; Aplicațiile informatice utilizate de entitatea economică. Utilizatorii externi ai S.I.F.C.D. aflați sub contract sau în legătură directă cu entitatea economică beneficiară a externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune.

3.6. Gestionarea eficientă a relațiilor de externalizare a serviciilor financiar – contabile

Datorita globalizării și vitezei de dezvoltare a pieței, managerii și antreprenorii IMM-urilor trebuie să aibă libertatea de a dezvolta afacerea printr-o gestionare cât mai corectă a resurselor precum și luarea unor decizii la nivel de management în timp optim. În acest context, fenomenul externalizării serviciilor cunoaște o puternică dezvoltare la nivel global, întrucât este considerat ca fiind o posibilă variantă de atingere a scopurilor strategice, de reducere a costurilor, de îmbunătățire a satisfacerii așteptărilor clienților și de creștere a eficienței și eficacității la nivel de întreprindere.

În general, IMM-urile care se confruntă cu probleme precum: controale fiscale soldate cu penalități/amenzi; fluctuația de personal în departamentul financiar-contabil; regulile de confidențialitate în domeniul salarizării încălcate sau tensiuni între angajați; suspectarea unor nereguli în rapoartele financiare primite (datele din diverse rapoarte nu se reconciliază sau rapoartele sunt primite cu întârziere, etc.), context în care, tendința este de a realiza schimbări

în structura organizatorică în vederea optimizării neregulilor apărute, iar printre soluțiile adoptate se poate considera în mod special restructurarea sistemului informațional financiar - contabil, prin opțiunea de externalizare a serviciilor financiar contabile. Astfel, la momentul actual tot mai multe întreprinderi renunță la a mai ține „in-house” această activitate care nu le aduce în mod direct un plus de valoare. Este adevărat că parcurgerea primelor etape în vederea externalizării serviciilor financiar contabile poate fi descurajantă și poate necesita ceva mai mult timp pentru a căuta furnizorul de servicii potrivit și a stabili condițiile contractuale.

La momentul actual, piața serviciilor de contabilitate precum și „business advisory” este în continuă expansiune și devine tot mai competitivă pentru cei implicați, atât cei care prestează, consiliază cât și cei care solicită aceste tipuri de servicii⁷⁶. Dinamica tehnologiilor informaționale și multitudinea serviciilor, produselor și pachetelor software apărute în domeniu, precum și digitalizarea au pătruns și în sfera serviciilor de externalizare financiar – contabilitate, aducând un sprijin considerabil domeniul financiar – contabil, dar totodată constituie un element disturbator pentru managementul IMM-urilor în vederea luării unor decizii privind externalizarea, alegerea variantelor optime pentru activitatea desfășurată, atât la nivel operativ, dar mai ales la nivel de costuri. Totodată, entitățile prestatoare de servicii financiar – contabile, precum și cele de consultanță financiară sunt cele care trebuie să se adapteze rapid la cerințele și evoluția pieței precum și la viteza uluitoare a tehnologiei.

În acest context, putem considera faptul că viitorul serviciilor de contabilitate și consultanță stă în tehnologia „paperless”, utilizarea de instrumente și tehnologii moderne prin care antreprenorii au acces oricând și oriunde la informațiile referitoare la afacerile proprii, obținerea de informații în timp optim pentru luarea unor decizii la nivel managerial precum și transparența proceselor din departamentul financiar-contabil constituind factori cheie pentru buna desfășurare a activității oricărui IMM.

De cele mai multe ori, în viziunea managerilor IMM-urilor, meseria de contabil este de multe ori percepută ca o simplă operare de date și informații, o activitate de rutină ce nu aduce plus valoare pentru întreprindere, ci mai degrabă este consumatoare de resurse. Totuși, meseria de contabil impune necesitatea de a ține pasul cu numeroasele modificări legislative, atât în aria financiar - contabilă, cât și în privința impozitelor și taxelor în ansamblul lor. Un contabil bun trebuie să asiste echipa managerială în luarea deciziilor operaționale, să ofere în timp util cele mai utile soluții pentru folosirea optimă a resurselor companiei și optimizarea

⁷⁶ *Finsmart, Externalizarea serviciilor de contabilitate versus contabilitate in-house in 2016, 2016, available at http://www.finsmart.ro/externalizarea_serviciilor_contabile.html*

fluxurilor de cash, etc., existând mari diferențe între un contabil profesionist ce utilizează toate pârghiile legale pentru folosirea optimă a resurselor companiei și care propune aplicarea facilităților fiscale existente, și un contabil care se limitează strict la operarea „standard” a unor documente și la transmiterea unor rapoarte. IMM-uri care au apelat la serviciile „ieftine” ale unor contabili neautorizați de organismele profesionale din domeniu, au plătit mai devreme sau mai târziu amenzi și penalități impresionante datorită nerespectării legislației contabile și fiscale câțiva ani la rând.

Totodată, în contextul global al integrării tehnologiilor informaționale și de comunicare la toate nivelurile, profilul contabilului modern poate fi considerat *"acel consultant flexibil ce folosește un ERP modern, online, instrumente de management al timpului, dispune de atitudine pro-activă, identifică și oferă soluții clienților, părților implicate, dispune de creativitate și viziune de ansamblu asupra unei afaceri alături de cei care iau decizii la nivel de management"*⁷⁷.

Înainte de luarea unei asemenea decizii de externalizare a serviciilor financiar - contabile, este necesară efectuarea unei analize a pieței de servicii de contabilitate, precum și analiza avantajelor și dezavantajelor fiecărei opțiuni, coroborate cu tendințele pieței, astfel, în vederea obținerii unei gestionări eficiente a relațiilor de externalizare a serviciilor financiar – contabile, astfel, considerăm că se pot identifica o serie de factori critici ce interacționează în gestionarea procesului de externalizare, după cum urmează⁷⁸:

- **Alegerea externalizării din motive întemeiate** – luarea deciziei de externalizare a serviciilor financiar contabile ale unei componente de activități la nivelul unui IMM trebuie realizată în urma unei analize în ceea ce privește avantajele și dezavantajele oferite, totodată o echilibrare a acestora;
- **Obiective clar definite** - externalizarea serviciilor financiar contabile, trebuie efectuată cu atenție, sistematic, având la bază scopuri precise. Întrucât în general, externalizarea oricărui serviciu la nivel de entitate economică se justifică cu precădere în cazul compartimentelor în care nu se mai pot reduce costurile sau există lipsă de competențe în domeniul respectiv, externalizarea serviciilor financiar – contabile la nivelul IMM-urilor se poate justifica prin lipsa de personal adecvat calificat sau datorită frecvenței fenomenului de fluctuație de personal. Este necesar totodată ca managementul IMM-urilor să reevalueze avantajele utilizării externalizării serviciilor

⁷⁷ Soltan A., *Externalizarea serviciilor de contabilitate versus contabilitate in-house in 2016*, 2016, available at <https://www.linkedin.com/pulse/externalizare-de-servicii-contabilitate-versus-in-house-adrian-soltan/>

⁷⁸ http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/137,Gestionarea_eficienta_a_relatiilor_de_Outourcing_externalizare

financiar - contabile la intervale regulate (trei sau patru ani), aceasta reevaluare având o importanță majoră ținând cont de faptul că mediul economic din România trece prin puternice transformări;

- ***Evaluarea corectă a funcțiunilor economice externalizare ale IMM-ului*** - trebuie stabilit dacă se impune procesul de externalizare, care sunt obiectivele urmărite prin externalizare, care va fi tipul de relații cu furnizorii de servicii, cum se va rezolva problema resurselor umane care vor fi disponibilizate ca urmare a externalizării, etc.

- ***Utilizarea unei abordări metodologice*** – decizia de externalizare sau nu a anumitor componente ale activităților financiar – economice ale IMM-urilor implica parcurgerea următorilor pași: identificarea cerințelor, elaborarea caietului de sarcini pentru licitație, examinarea propunerilor, negocierea contractelor și implementarea externalizării;

- ***Luarea în considerare a opiniilor tuturor celor implicați*** (acționari, clienți, furnizori și angajați) și a efectului pe care îl va avea externalizarea asupra acestora;

- ***Alegerea persoanelor potrivite*** ce urmează a fi implicate în procesul de externalizare a funcțiilor financiar – contabile trebuie să dea dovadă de responsabilitate, capacitate de analiză și de a lua decizii. Dimensiunea echipei va depinde de scopul și amploarea proiectului, dar s-a constatat că echipele de dimensiuni mici sunt mai eficiente decât cele mari. Echipa se poate lărgi atunci când se trece de la faza de planificare la faza de analiză;

- ***Înțelegerea furnizorilor*** - există furnizori pe piață care oferă servicii de externalizare ce folosesc mijloace agresive uneori pentru a convinge organizațiile cliențe să le adopte. Informațiile oferite de asemenea de furnizori sunt utile în stabilirea tipurilor și prețurilor serviciilor care pot fi externalizate. Prețul pe care îl va plăti IMM-ul care își externalizează serviciile se stabilește de obicei prin negociere;

- ***Alegerea relației corecte*** - întreținerea relațiilor fiind un proces continuu, la o extremă se afla acel tip de relație în care organizația poate alege dintre mai mulți furnizori capabili pe termen scurt și abilitatea de a trece de la un furnizor la altul fără costuri sau chiar zero. La cealaltă extremă se afla parteneriatele pe termen lung în cadrul cărora organizația reînnoiește contractul cu același furnizor și dezvoltă o relație de durată, ce implică avantajul reciproc. Costul asociat acestor relații trebuie să fie relevant. Relațiile intermediare costă mai mult și sunt relevante pentru activitățile complexe și aduc beneficii substanțiale. Costurile parteneriatelor sunt cele mai ridicate

și sunt relevante când beneficiile ce rezultă în urma relației cu furnizorul sunt substanțiale. Alegerea unei relații greșite poate avea ca efect costuri excedentare;

- **Negocierea contractului** - Exista câteva componente critice în cadrul unui acord de externalizare. Impresia care trebuie să rezulte este aceea a negocierii unui contract corect și avantajos pentru ambele părți implicate. Datorită faptului că fiecare aspect al relației de externalizare este guvernat de către un contract, părțile participante trebuie să fie de acord asupra tuturor aspectelor. Prin contract trebuie stabilite și modalitățile de rezolvare a disputelor ce pot apărea după semnarea contractului;

- **Utilizarea unui sistem de recompense și penalizări** ce pot stimula furnizorul să îndeplinească și să depășească nivelul performanțelor stabilite prin contract;

- **Stabilirea unei structuri de management a relației ca parte componentă a contractului** - fiecare parte trebuie să aibă stabilite responsabilitățile periodice, aspecte tactice și strategice ale relației, programarea activităților, frecvența întâlnirilor și relația cu cealaltă parte;

- **Utilizarea unor criterii obiective de măsurare a performanțelor** - orice relație de externalizare trebuie să se concentreze asupra rezultatelor ce trebuie să fie obiective, măsurabile, cuantificabile și comparabile cu criterii predefinite ce depind de tipul de servicii ce urmează a fi furnizate, cerințele clienților și nivelul serviciului oferit;

- **Accentul pus pe dezvoltarea responsabilităților persoanelor care se ocupa de managementul relației de externalizare** – persoanele implicate în acest proces trebuie pregătite și instruite. Aceasta include o înțelegere completă a obiectivelor contractului, a criteriilor de performanță agreeate, a responsabilităților, autorității și structurii de raportare, ce trebuie comunicate utilizatorului final;

- **Administrarea conflictelor** – managerii implicați în procesul decizional de evaluare a externalizării trebuie să administreze foarte bine procesul de comunicare în cadrul relației. Pentru a asigura o bună comunicare și să se asigure ca informația ajunge la destinație rapid și în forma completă.

Mentalitatea conform căreia doar entitățile mari sau multinaționalele se pretează să apeleze la externalizare în general și externalizarea serviciilor financiar – contabile în particular este una greșită, IMM - urile putând la fel de bine să facă față unor asemenea tactici pentru diminuarea costurilor și chiar mulți experți recomandă externalizarea serviciilor financiar - contabile încă de la începutul înființării entităților economice, pentru că acestea nu-și permit angajarea multor persoane specializate și astfel pot evita problemele generate de tranziție.

Astfel, în prezent, externalizarea funcțiilor financiar contabile la nivelul IMM-urilor, considerăm că poate îmbrăca forma a trei direcții importante de aplicare⁷⁹:

- *Transfer complet al serviciilor financiar – contabile către un prestator specializat, autorizat și specializat, cu resurse suficiente pentru a administra portofolii mari de clienți din domenii diferite de activitate;*
- *Angajarea unor servicii de asistență și coordonare profesională în domeniul contabil, financiar și de resurse umane ceea ce înseamnă ca departamentul financiar-contabil al oricărui IMM este pus în relație directă și activă cu unul sau cu mai mulți consultanți ai firmei de contabilitate, în scopul realizării unor optimizări importante;*
- *Consiliere activă (componentă a auditului intern) sau consultanță organizată pentru a acoperi componente considerate insuficient abordate.*

La elaborarea unui contract de externalizare financiar contabilă, este necesar ca părțile implicate să ia în calcul următoarele aspecte:

- *Termenii contractului;*
- *Termene de reînnoire a contractului* - Tendința este ca să se stabilească o reînnoire a termenilor contractului după un termen scurt (3- 8 ani). Managerii IMM-urilor trebuie să se asigure că în contract se va stipula că reînnoirea contractului se va face la cerere;
- *Stabilirea nivelului minim de servire* - Este vital ca în contract să se specifice cât mai precis cu putință serviciile ce urmează să fie furnizate. Aceasta implică stabilirea unui nivel minim al serviciilor precum și a serviciilor auxiliare care urmează să fie furnizate;
- *Proprietatea și confidențialitatea datelor* - Contractul trebuie să specifice că proprietatea asupra datelor revine clientului care le împarte cu furnizorul, o parte din ele rămânând totuși confidențiale;
- *Garanția* - Managerii trebuie să se asigure că furnizorul garantează livrarea serviciilor după cum a fost stabilit în contract;
- *Riscul de faliment* - Ambele părți trebuie să ia în calcul posibilitatea falimentării unei dintre părți, situație ce va duce la schimbări în cadrul relației de externalizare;
- *Acțiuni în caz de forță majoră* - situațiile extreme în care se accepta lipsa de performanță a furnizorilor. De obicei se precizează o limită de 30-60 de zile;

⁷⁹ Danalache M., *Externalizarea serviciilor de contabilitate și salarizare- provocări și soluții*, Romania Business Digest, accesibil online la <http://rbd.doingbusiness.ro/articole/externalizarea-serviciilor-de-contabilitate-si-salarizare-provocari-si-solutii/1359>

- *Măsurarea performanțelor* - Un contract bine încheiat trebuie să includă și modalitățile de măsurare a performanțelor, criterii obiective de urmărire și control a relației;
- *Anticiparea schimbării* - Contractul trebuie să precizeze elemente atât pentru perioadele bune, cât și cele rele ale colaborării și să urmărească ciclul evoluției cererii și să se ajusteze serviciile conform acesteia;

Totuși, cuantificarea succesului implementării unor servicii de externalizare financiar - contabile, precum și a plusului de valoare adus de relația dintre furnizor - beneficiar sunt elemente destul de greu de realizat, întrucât întotdeauna este vorba strict de o experiență individuală, ce nu poate fi generalizată la nivelul macro, însă multitudinea de avantaje oferite de către procesul de externalizare, în pofida restricțiilor existente, la nivel de mentalitate, comunitate și riscuri asumate, fac ca externalizarea serviciilor financiar – contabile să constituie o variantă optimă și viabilă pentru majoritatea IMM-urilor pentru a putea face față mediului competitiv și dinamic actual.

CAPITOLUL IV: EXTERNALIZAREA SERVICIILOR DE CONTABILITATE – INSTRUMENT MOBILIZATOR PENTRU PERFORMANȚA IMM – URILOR

4.1. Cercetări realizate în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D.

4.1.1. Demersul cercetării științifice

După cum precizăm în „Metodologia cercetării științifice” din introducerea acestei lucrări științifice, realizarea cercetării științifice presupune pe de o parte prezentarea metodelor, a procedurilor și tehnicilor utilizate, iar pe de altă parte organizarea noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate.

Având în vedere necesitatea cunoașterii metodologice în procesul de cercetare pe tot parcursul acesteia, respectiv de la faza exploratorie și până la obținerea rezultatelor și formularea concluziilor, vom explica în cele ce urmează demersul metodologic pentru acest capitol. Astfel, vom proceda la stabilirea metodelor și instrumentelor de cercetare științifică, la elaborarea chestionarelor în cascadă, la realizarea cercetării propriu – zise pentru ambele pachete de studii propuse, respectiv pentru confirmarea externalizării serviciilor de contabilitate, pe de o parte și pentru organizarea noului S.I.F.C.D. necesar în acest context, pe de altă parte.

Între instrumentele de colectare a datelor utilizate de științele de gestiune, ancheta deține o pondere semnificativă, având în vedere marea varietate a temelor abordate. Principalele metode de cercetare calitative utilizate de anchetă sunt interviul și tehnicile proiective. La rândul său, interviul poate fi realizat individual, pe grup sau complementar. De asemenea, interviul individual, poate fi realizat în mod direct, indirect sau ocazional.

Am constatat potrivit pentru demersul cercetării științifice, utilizarea formei indirecte, a anchetei sub formă de interviu cu ajutorul chestionarului. Ancheta bazată pe chestionar prezintă avantajul interogării persoanelor în funcție de nevoi, atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ. Astfel într – o primă etapă, calitativă, se realizează explorarea obiectivului

studiat, iar în etapa a doua cantitativă, se pot confirma ipotezele formulate în faza exploratorie.

4.1.2. Elaborarea chestionarelor în cascadă

Orice anchetă bazată pe chestionar implică și o mare atenție în ceea ce privește stabilirea eșantionului reprezentativ și interacțiunea dintre anchetator și respondenți. În continuare, preocupările cercetătorului privește redactarea și optimizarea chestionarelor, apoi administrarea chestionarului și obținerea rezultatelor.

Având în vedere faptul că nu există proceduri clare care să conducă la obținerea celor mai bune chestionare, vom proceda la întocmirea chestionarelor în funcție de nevoile existente.

4.1.2.1. Redactarea chestionarului pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.)

Pentru verificarea ipotezei lansate (I_2) „*Externalizarea serviciilor de contabilitate este un instrument mobilizator pentru performanța IMM – urilor, generând avantaje din punct de vedere al costurilor, dar și al calității serviciilor și securității informațiilor*”, am procedat la realizarea unei cercetări bazate pe chestionar, cu un număr minim de 18 întrebări, adresat unui eșantion de 297 persoane, reprezentând profesioniști contabili și conducători de IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia, respectiv din județele Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova și Teleorman.

Am considerat relevant pentru cercetarea noastră că distribuția persoanelor intervievate să acopere în mod echilibrat toate județele regiunii. Astfel, ținând cont de ponderea IMM – urilor pe județe, în cadrul Regiunii de Dezvoltare Economică Sud Muntenia care este de 20,07% în județul Argeș, 13,00% în județul Călărași, 12,13% în județul Dâmbovița, 12,42% în județul Giurgiu, 12,35% în județul Ialomița, 19,71% în județul Prahova și 10,32% în județul Teleorman.

Am considerat că, reprezentativ pentru stabilirea eșantionului de luat în studiu, să fie 1% din acele IMM – uri care au un minim de 10 salariați. Urmare a calculelor efectuate, rezultă un număr de 297 persoane care vor fi intervievate pe bază de chestionar aparținând

unui număr de 99 IMM – uri, respectiv câte 3 persoane pentru fiecare din IMM – urile celor 7 județe ale Regiunii Sud Muntenia (tabel 4.1.).

Tabel 4.1. Distribuția persoanelor interviuabile în regiunea Sud Muntenia pentru C.E.S.C.

Nr. crt.	Denumirea județului	Distribuția IMM - urilor		Eșantion		
		Total %	Peste 10 salariați %	1% din col. 3	Nr. IMM - uri	Persoane
0	1	2	3	4	5	6
1	Argeș	20,07	3,21	0,03	20	60
2	Călărași	13,00	1,82	0,02	13	39
3	Dâmbovița	12,13	1,70	0,02	13	39
4	Giurgiu	12,42	1,74	0,02	13	39
5	Ialomița	12,35	1,73	0,02	13	39
6	Prahova	19,71	3,15	0,03	20	60
7	Teleorman	10,32	1,24	0,01	7	21
Total Regiunea Sud Muntenia		100,00	14,59	0,15	99	297

(sursă: prelucrare proprie)

În ceea ce privește structura eșantionului de persoane interviuabile, am considerat semnificativ să luăm în calcul 2/3 din entitățile economice, reprezentând 198 persoane din IMM – urile cu peste 50 salariați și respectiv 1/3 din entitățile economice, reprezentând 99 persoane din IMM – uri cu 10 – 49 salariați.

Am avut în vedere faptul că chestionarul reprezintă metoda de lucru pentru realizarea demersului științific, precum și faptul că forma de cercetare întreprinsă va fi sondajul statistic. Astfel, pentru cercetarea efectuată prin sondaj, eșantionarea reprezintă aceea parte statistică care reflectă principalele trăsături ale colectivităților generale supuse studiului, în cazul nostru, IMM – urile din Regiunea de Dezvoltare Economică Sud Muntenia.

De menționat, că, datorită accesibilității mari și a costurilor reduse pentru realizarea studiului propus am folosit eșantionarea neprobabilistică.

Pentru atingerea scopurilor studiului întreprins cu ocazia cercetării științifice și pentru proiectarea chestionarului am luat în calcul următoarele caracteristici:

- ✓ funcția ocupată în cadrul entității economice: manager general; director financiar – contabil; contabil șef; șef serviciu financiar – contabil; șef birou financiar – contabil; șef compartiment economic; economist; contabil;
- ✓ domeniul de pregătire: economic; juridic; tehnic; socio – uman;
- ✓ experiența în activitate: peste 10 ani; 5 – 10 ani; 3 – 5 ani; 1 – 3 ani; sub 1 an.

Pregătirea chestionarului a cuprins următoarele etape: cercetarea preliminară; proiectarea chestionarului; testarea chestionarului și redactarea chestionarului.

Proiectarea chestionarului s-a realizat cu respectarea unor cerințe, respectiv: formatul de prezentare să fie atractiv; lungimea chestionarului să fie medie; respondentul să fie motivat; adresa de înaintare să fie atractivă; poziționarea în timp să fie clar conturată; reamintirea respondenților privind completarea chestionarului să fie elocventă; returnarea chestionarului să fie concludentă. În structura chestionarului sunt cuprinse următoarele 18 întrebări:

1. În care din următoarele categorii se încadrează entitatea economică în care vă desfășurați activitatea?
 - ☐ Microîntreprindere (0 – 9 angajați)
 - ☐ Întreprindere mică (10 – 49 angajați)
 - ☐ Întreprindere mijlocie (50 – 250 angajați)
2. Care este vârsta entității economice?
 - ☐ sub 5 ani
 - ☐ 5 – 10 ani
 - ☐ 10 – 15 ani
 - ☐ peste 15 ani
3. Care este forma de organizare juridică a entității economice?
 - ☐ S.A.
 - ☐ S.R.L.
 - ☐ Alte forme de organizare juridică
4. Care este domeniul principal de activitate al entității economice?
 - ☐ Industrie
 - ☐ Construcții

- ☐ Comerț
- ☐ Transporturi
- ☐ Turism
- ☐ Servicii

5. Care este pregătirea dumneavoastră profesională?

- ☐ Economist
- ☐ Jurist
- ☐ Inginer
- ☐ Informatician
- ☐ Contabil
- ☐ Alte specializări

6. Ce funcție ocupați în cadrul entității economice?

- ☐ Manager
- ☐ Administrator
- ☐ Director financiar – contabil / contabil șef
- ☐ Șef serviciu / șef birou
- ☐ Informatician
- ☐ Contabil

7. Ce experiență aveți în domeniul de activitate?

- ☐ peste 10 ani
- ☐ 5 – 10 ani
- ☐ 3 – 5 ani
- ☐ 1 – 3 ani
- ☐ sub 1 an

8. Cum vedeți perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia în funcție de prioritatea privind „îmbunătățirea mediului de reglementare”?

- ☐ Adaptarea legislativă ținând cont de impactul asupra IMM – urilor
- ☐ Introducerea unei perioade de 6 luni între emiterea unei legi privind IMM – urile și implementarea legii
- ☐ Consultări publice semestriale pentru emiterea unor noi măsuri legislative

- ☐ Reducerea sarcinilor administrative
- ☐ Creșterea indicelui de derulare online a activităților IMM – urilor

9. Între politicile manageriale pentru IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia pentru perioada 2018 – 2020 pe care o considerați prioritară?

- ☐ Creșterea activităților de marketing
- ☐ Diversificarea producției
- ☐ Pregătirea forței de muncă
- ☐ Modernizarea activităților de administrare și gestiune
- ☐ Combaterea / limitarea poluării

10. Care este vectorul semnificativ al modernizării activităților administrative și de gestiune pentru IMM – uri?

- ☐ Informatizarea sistemelor informaționale
- ☐ Achiziția de tehnică nouă
- ☐ Introducerea tabloului de bord de pilotaj al resurselor umane deținătoare de competențe informatice
- ☐ Externalizarea serviciilor financiar – contabile

11. Entitatea economică în care lucrați a utilizat servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinet de specialitate?

- ☐ Da
- ☐ Nu

12. Dacă ați avea o opțiune de externalizare a serviciilor financiar – contabile în entitatea economică unde lucrați ce model de abordare ați prefera?

- ☐ Abordarea integrală a responsabilității de prestatorul de servicii
- ☐ Abordare parțială, în care activitățile sunt efectuate de o echipă mixtă, prestator / beneficiar, primul punând la dispoziție doar specialiști
- ☐ Parteneriat, prin integrarea echipelor interne și externe

13. Care ar fi serviciile pentru care ați alege externalizarea în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia?

- ☐ Gestiunea și analiza costurilor
- ☐ Auditul financiar

- ☐ Auditul intern
- ☐ Serviciile de contabilitate financiară și de gestiune
- ☐ Serviciile fiscale

14. Considerați oportună externalizarea serviciilor de contabilitate în entitatea economică unde lucrați?

- ☐ Da
- ☐ Nu

15. Care ar fi avantajele externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia?

- ☐ Reducerea costurilor
- ☐ Securitatea informațiilor
- ☐ Economisirea timpului
- ☐ Flexibilitatea costurilor informatice

16. Care este percepția dumneavoastră asupra experților contabili din cabinetele de contabilitate?

- ☐ Furnizează servicii de calitate
- ☐ Nu furnizează servicii de calitate

17. Externalizarea serviciilor de contabilitate în IMM – uri poate conduce la creșterea performanțelor acestor entități economice?

- ☐ Da
- ☐ Nu

18. Recomandați și altor categorii de entități economice private sau publice, externalizarea serviciilor de contabilitate?

- ☐ Da
- ☐ Cu anumite rezerve
- ☐ Doar în sectorul privat
- ☐ Doar în sectorul public
- ☐ Nu

4.1.2.2. Redactarea chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.)

Pentru verificarea ipotezei lansate (I3) „Construcția unui sistem informațional financiar – contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM – urilor”, am procedat la realizarea unei cercetări bazate pe chestionar, cu un număr minim de 16 întrebări adresat unui eșantion de 297 persoane, reprezentând profesioniști contabili și conducători de IMM – uri din regiunea Sud Muntenia, respectiv din județele Argeș, Călărași, Giurgiu, Ialomița, Prahova și Teleorman.

Ca și în cazul construcției chestionarului precedent, pentru cercetarea noastră am considerat relevant ca distribuția persoanelor intervievate să acopere echilibrat județele Regiunii de Dezvoltare Economică Sud Muntenia. Astfel, am ținut cont de ponderea IMM – urilor pe județe, conforma Tabel nr.4.1. coloana 2.

În continuare, ținând cont de planurile strategice ale IMM – urilor înființate recent sau chiar în ultimii ani, care figurează în acest moment între acele entități economice cu mai puțin de 10 salariați sau chiar peste 50 salariați, am selectat un număr de 33 asemenea întreprinderi pentru al introduce în eșantionul reprezentativ, cu precizarea că am retras un număr egal de IMM – uri dintre cele cu peste 50 salariați, reprezentând eșantionul prevăzut în Tabelul nr. 4.1. de mai sus, cu 297 persoane intervievate.

De asemenea, pentru proiectarea chestionarului și în vederea atingerii scopului studiului de realizat am păstrat aceleași caracteristici prevăzute pentru chestionarul anterior, precum și aceleași cerințe. În toate cazurile, entitățile economice, ce fac obiectul studiului sunt altele decât cele de la precedentul chestionar. Noul chestionar cuprinde 16 întrebări:

1. În care din următoarele categorii se încadrează entitatea economică în care vă desfășurați activitatea?
 - ☐ Microîntreprindere (0 – 9 angajați)
 - ☐ Întreprindere mică (10 – 49 angajați)
 - ☐ Întreprindere mijlocie (50 – 250 angajați)
2. Care este vârsta entității economice?
 - ☐ sub 5 ani
 - ☐ 5 – 10 ani
 - ☐ 10 – 15 ani

☐ peste 15 ani

3. Care este forma de organizare juridică a entității economice?

☐ S.A.

☐ S.R.L.

☐ Alte forme de organizare juridică

4. Care este domeniul principal de activitate al entității economice?

☐ Industrie

☐ Construcții

☐ Comerț

☐ Transporturi

☐ Turism

☐ Servicii

5. Care este pregătirea dumneavoastră profesională?

☐ Economist

☐ Jurist

☐ Inginer

☐ Informatician

☐ Contabil

☐ Alte specializări

6. Ce funcție ocupați în cadrul entității economice?

☐ Manager

☐ Administrator

☐ Director financiar – contabil / contabil șef

☐ Șef serviciu / șef birou

☐ Informatician

☐ Contabil

7. Ce experiență aveți în domeniul de activitate?

☐ peste 10 ani

☐ 5 – 10 ani

- ☐ 3 – 5 ani
- ☐ 1 – 3 ani
- ☐ sub 1 an

8. Cum vedeți impactul evoluțiilor economice complexe naționale / internaționale asupra perspectivei IMM – urilor?

- ☐ IMM – urile își vor reduce activitatea
- ☐ IMM – urile vor funcționa la aceleași capacități
- ☐ IMM – urile își vor amplifica activitatea

9. Pentru crearea de avantaje competitive IMM – urile au nevoie de următoarele:

- ☐ Adoptarea de planuri strategice pe 3 – 5 ani
- ☐ Elaborarea de planuri și politici anuale
- ☐ Modernizarea managementului entităților economice

10. Pentru modernizarea managementului entităților economice care este vectorul semnificativ?

- ☐ Achiziția de tehnologie informatică
- ☐ Informatizarea sistemului informațional
- ☐ Implementarea unui sistem informațional financiar – contabil durabil

11. Considerați oportună dezvoltarea unui nou S.I.F.C.D. în vederea:

- ☐ Modernizării managementului financiar – contabil
- ☐ Creșterii performanțelor manageriale
- ☐ Externalizării serviciilor de contabilitate

12. Considerați oportună alinierea noului S.I.F.C.D. în IMM – uri cu strategiile legate de:

- ☐ Arhitectura noului S.I.F.C.D.
- ☐ Dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D.
- ☐ Perspectiva funcțională a noului S.I.F.C.D.
- ☐ Perspectiva globală a IMM – urilor din regiune

13. Care pot fi factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.?

- ☐ Instrumentele pilotajului
- ☐ Actorii noului proiect
- ☐ Organizarea noului proiect
- ☐ Ciclul de viață al noului proiect
- ☐ Logistica noului proiect
- ☐ Gestiunea performanței informatice

14. Ordonanțarea unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate este dependentă de:

- ☐ Gestiunea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate
- ☐ Utilizarea instrumentelor moderne de evaluare a proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate
- ☐ Construcția și securitatea noului S.I.F.C.D.

15. Pentru implementarea noului S.I.F.C.D. care sunt metodele de contabilitate de gestiune recomandate:

- ☐ Metodele clasice
- ☐ Metodele evolute
- ☐ Metode avansate

16. Între metodele evolute de contabilitate de gestiune, care considerați a fi potrivită IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.?

- ☐ Metoda Direct Costing
- ☐ Metoda Georges Perrin
- ☐ Metoda Pert cost
- ☐ Metoda Standard cost

4.2. Rezultatele cercetării privind externalizarea serviciilor de contabilitate și construcția S.I.F.C.D. la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia

Din varietatea programelor specifice analizei pe bază de chestionar (Statistica for Windows, GraphPad, MS Excel, care are și el funcții statistice), aplicațiile "SPSS for Windows" și MS Excel se remarcă printr-o ușurință în utilizare și o riguroasă structurare, motive pentru care au fost alese pentru prelucrarea datelor respondenților celor două chestionare, respectiv: chestionarul pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.); chestionarul pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.). Chestionarele au fost înmânate direct respondenților, fiind însoțite de o scurtă informare cu privire la programul de cercetare doctorală efectuat în cadrul Universității „Valahia” din Târgoviște cu tema *„Organizarea sistemului informațional financiar – contabil pentru externalizarea contabilității în cadrul IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia”*.

4.2.1. Rezultatele cercetării aferente chestionarului pentru externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.)

În urma trimiterii chestionarului privind externalizarea serviciilor de contabilitate (C.E.S.C.), și primirii răspunsurilor aferente, s-a procedat la centralizarea acestora. Astfel, în urma trimiterii celor 297 de chestionare, s-a constatat o rată de răspuns de 90,9%, reprezentând 270 chestionare completate returnate. În urma analizei efectuate după centralizarea răspunsurilor aferente acestora, s-a constatat că un număr de 10 chestionare prezintă erori sau omisiuni în completare, fapt ce a determinat anularea acestora, rezultând un număr final de 260 de chestionare viabile care au fost mai departe supuse cercetării.

Astfel, profilul socio-profesional al respondenților incluși în studiu a fost analizat pe baza variabilelor privind populația care descrie eșantionul, ce au fost introduse cu scopul de a permite caracterizarea din punct de vedere al pregătirii și poziției profesionale a respondenților, precum și încadrarea IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia. Demersul cercetării continuă cu analiza acestora, în cele ce urmează.

În ceea ce privește categoriile de entități economice în care respondenții își desfășoară activitatea, acestea au fost grupate în: microîntreprinderi (0 – 9 angajați), întreprinderi mici (10 – 49 angajați), respectiv întreprinderi mijlocii (50 – 250 angajați).

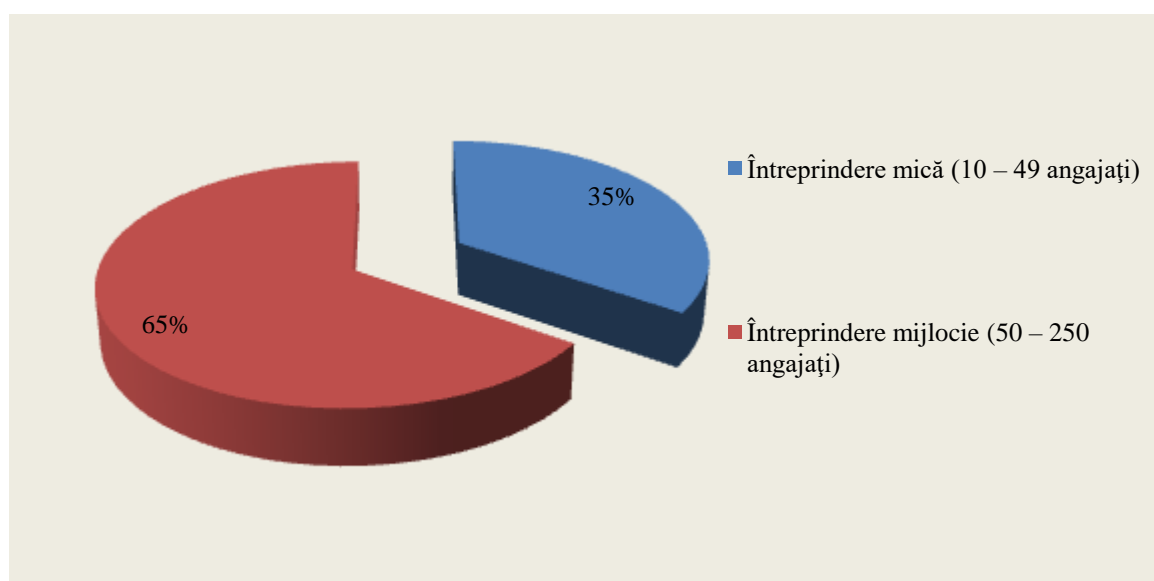
Tabel 4.2. Structura eșantionului pe categorii de entități economice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Întreprindere mică (10 – 49 angajați)	90	34.6	34.6	34.6
Întreprindere mijlocie (50 – 250 angajați)	170	65.4	65.4	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Conform analizei aferente tabelului 4.2. reiese că 65,4% din respondenți au declarat că fac parte dintr-o întreprindere mijlocie cu un număr cuprins între 50-250 angajați, respectiv 34,6% provin din întreprinderi mici cu 10-49 angajați.

Figura 4.1. Structura eșantionului pe categorii de entități economice



(sursa: prelucrare proprie)

Variabila ce descrie vârsta entităților economice a fost încadrată în cinci categorii, astfel: sub 5 ani, între 5 – 10 ani, între 10 – 15 ani, respectiv peste 15 ani. Rezultatele analizei sunt prezentate conform Tabel nr. 4.3.

Conform analizei datelor rezultate din centralizarea chestionarului, ponderea majoritară este reprezentată de IMM-uri cu vechime de peste 15 ani (32,7%), urmată de cele cu vechime cuprinsă între 10-15 ani (24,2%).

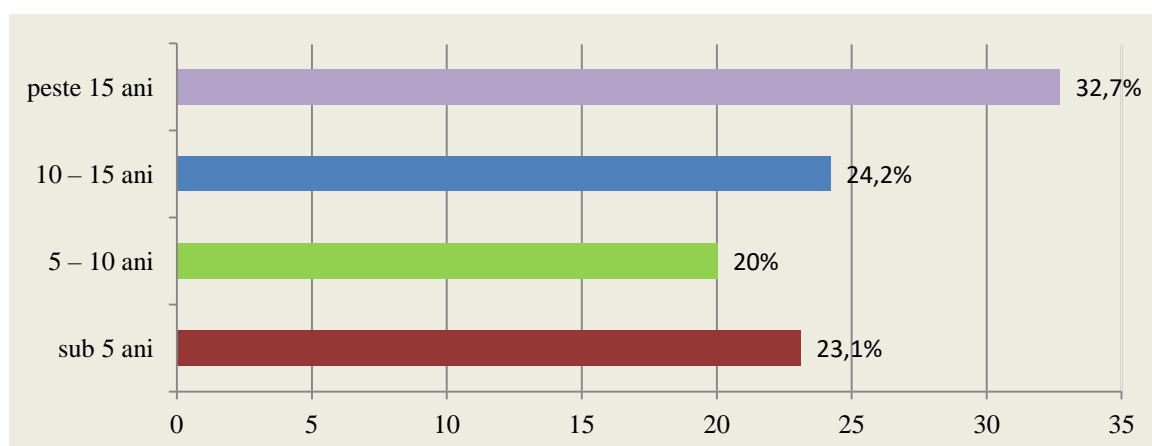
Tabel 4.3. Structura eșantionului după vechimea entităților economice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sub 5 ani	60	23.1	23.1	23.1
5 – 10 ani	52	20.0	20.0	43.1
10 – 15	63	24.2	24.2	67.3
Valid ani				
peste 15	85	32.7	32.7	100.0
ani				
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Prezentarea grafică a structurii eșantionului cu privire la vechimea entităților economice este prezentată conform Figurii 4.2.

Figura 4.2. Structura eșantionului după vechimea entităților economice



(sursa: prelucrare proprie)

Variabila forma de organizare juridică a entității economice a cuprins trei categorii de încadrare, respectiv: S.A., S.R.L. și alte forme de organizare juridică. Rezultatele analizei acestei variabile sunt prezentate în tabelul 4.4..

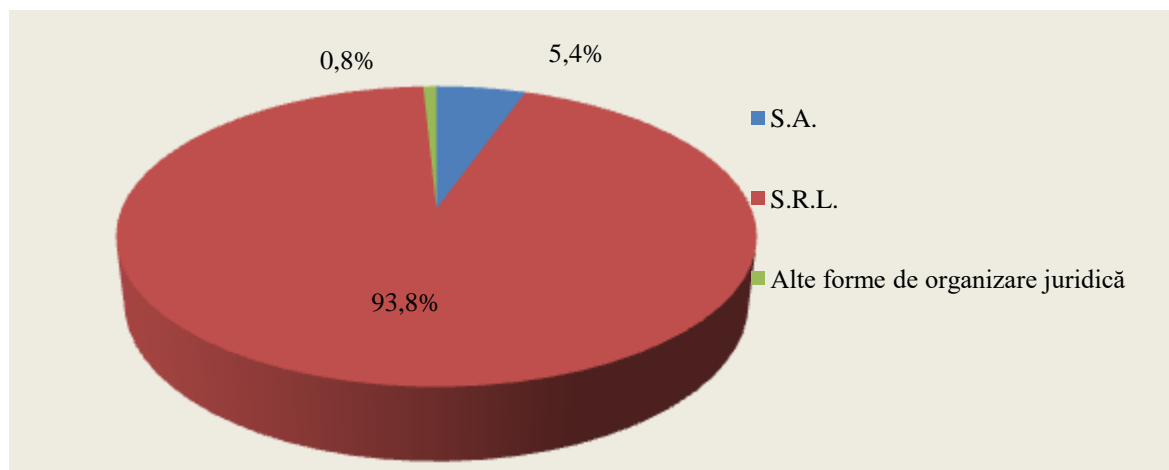
Tabel 4.4. Structura eșantionului după forma de organizare juridică

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
S.A.	14	5.4	5.4	5.4
S.R.L.	244	93.8	93.8	99.2
Valid Alte forme de organizare juridică	2	0.8	.8	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Din analiza chestionarului, ponderea majoritară, respectiv 93,8% dintre respondenți, se încadrează ca formă de organizare în S.R.L., în timp ce celelalte categorii, S.A. și alte forme de organizare au ponderi sub 6% .

Figura 4.3. Structura eșantionului după forma de organizare



(sursa: prelucrare proprie)

Pentru aflarea domeniului principal de activitate al entității economice în care activează respondenții chestionarului, au fost evidențiate șase categorii, respectiv: industrie, construcții, comerț, transporturi, turism și servicii.

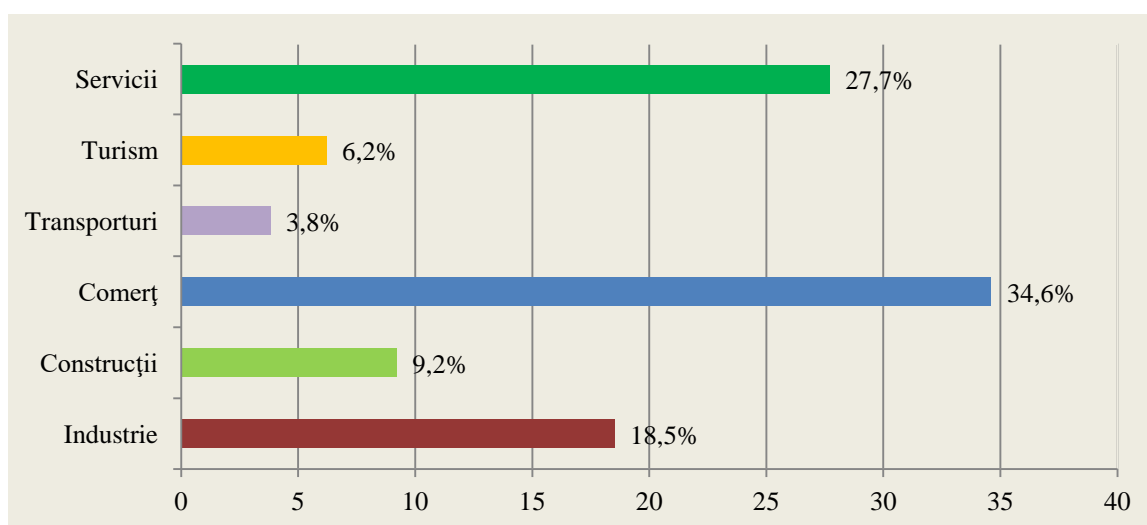
Tabel 4.5. Structura eșantionului după domeniul de activitate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Industrie	48	18.5	18.5	18.5
Construcții	24	9.2	9.2	27.7
Comerț	90	34.6	34.6	62.3
Valid Transporturi	10	3.8	3.8	66.2
Turism	16	6.2	6.2	72.3
Servicii	72	27.7	27.7	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, structura eșantionului după domeniul de activitate așa cum se prezintă în figura 4.4., cuprinde 34,6% IMM-uri ce au ca activitate comerțul, 27,7% sunt prestatoare de diverse servicii, 18,5% activează în industrie, 9,2% în construcții, 6,2% în turism, respectiv 3,8% în transporturi.

Figura 4.4. Structura eșantionului după domeniul de activitate



(sursa: prelucrare proprie)

În ceea ce privește pregătirea profesională a respondenților chestionarului, aceștia se încadrează în următoarele categorii: economiști, juriști, ingineri, informaticieni, contabili sau alte specializări. Structura acestora este prezentată în tabelul 4.6.

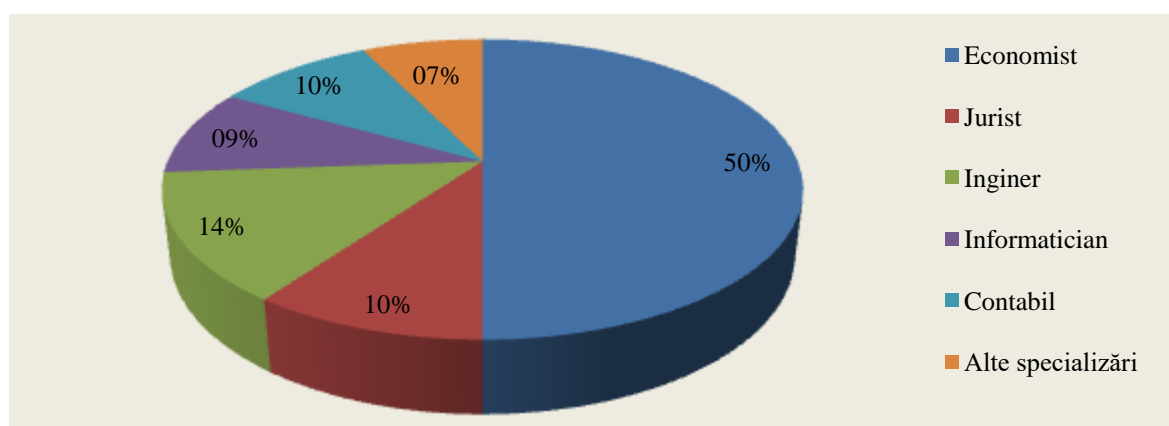
Tabel 4.6. Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Economist	130	50.0	50.0	50.0
Jurist	26	10.0	10.0	60.0
Inginer	36	13.8	13.8	73.8
Valid Informatician	24	9.2	9.2	83.1
Contabil	25	9.6	9.6	92.7
Alte specializări	19	7.3	7.3	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Cea mai mare pondere a persoanelor care au participat la acest studiu prin completarea chestionarului sunt economiști (50% din total respondenți). Celelalte domenii de pregătire profesională au avut ponderi asemănătoare, cuprinse între 14-7%. Reprezentarea grafică a structurii eșantionului în funcție de domeniul de pregătire se regăsește în figura 4.5. Faptul că ponderea majoritară e constituită din persoane cu pregătire economică, considerăm că vine în sprijinul cercetării noastre, aducând un plus valoare întrucât externalizarea serviciilor contabile din orice entitate economică are legătură directă cu domeniul economic.

Figura 4.5. Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților



(sursa: prelucrare proprie)

Funcția ocupată în cadrul entității economice, constituie un element important pentru cercetarea prezentă, astfel au fost chestionate persoane cu funcții preponderent de conducere, precum Manageri, Administratori, Directori financiar – contabil / contabili șefi, Șefi serviciu / șef birou, dar și Informaticieni și Contabili. Structura eșantionului, după funcția ocupată este prezentată conform tabel 4.7.

Tabel 4.7. Structura eșantionului după funcția ocupată

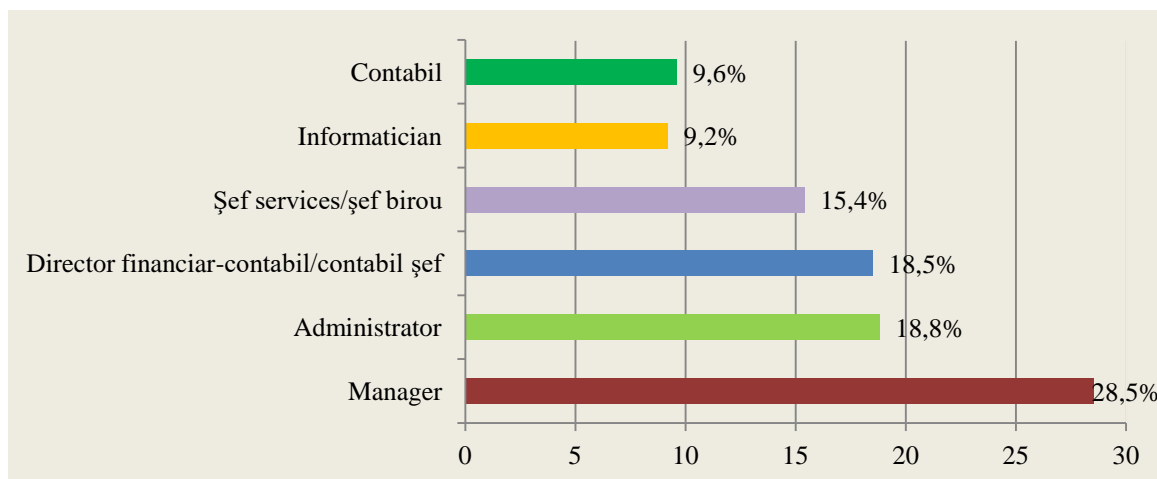
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manager	74	28.5	28.5	28.5
Administrator	49	18.8	18.8	47.3
Director financiar-contabil/contabil șef	48	18.5	18.5	65.8
Valid Șef serviciu/șef birou	40	15.4	15.4	81.2
Informatician	24	9.2	9.2	90.4
Contabil	25	9.6	9.6	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Prezentarea grafică a structurii eșantionului se regăsește în Figura 4.6.. Din analiza datelor, ponderea majoritară este constituită din categoriile de funcții cu atribuțiuni de conducere, astfel 28,5% dintre respondenți sunt manageri, 18,8% administratori, 18,5% Directori financiar – contabil / contabili șefi, respectiv 15,4% Șefi serviciu / șef birou. Categoriile cu funcții de execuție precum contabil sau informatician prezintă ponderi diminuate, în totalul respondenților, de aproximativ 9%. Acestea, constituie un aspect pozitiv

în prezenta cercetare, întrucât opinia respondenților cu putere de decizie la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia susțin viabilitatea prezentei cercetării.

Figura 4.6. Structura eșantionului după funcția ocupată



(sursa: prelucrare proprie)

Experiență în domeniul de activitate al respondenților constituie un alt aspect important în cercetarea noastră, astfel încadrarea s-a efectuat pe cinci clase după cum urmează: sub 1 an, între 1 – 3 ani, între 3 – 5 ani, între 5 – 10 ani, respectiv peste 10 ani.

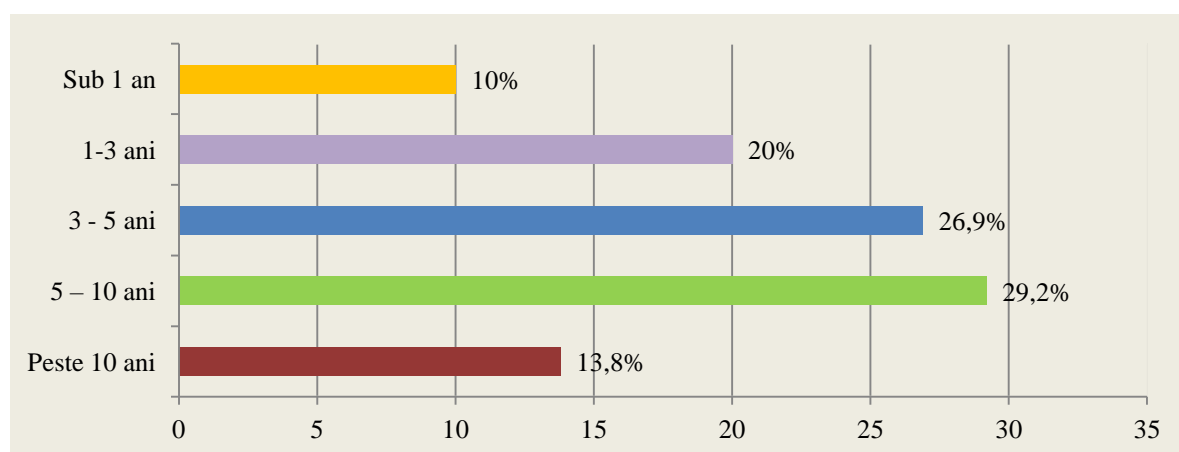
Tabel 4.8. Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Peste 10 ani	36	13.8	13.8	13.8
5 – 10 ani	76	29.2	29.2	43.1
3 - 5 ani	70	26.9	26.9	70.0
Valid 1-3 ani	52	20.0	20.0	90.0
Sub 1 an	26	10.0	10.0	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Structura eșantionului în funcție de experiența în domeniul de activitate se prezintă grafic conform Figura 4.7. Analiza structurii după această încadrare, permite să observăm faptul că ponderile majoritare ale respondenții se încadrează în categoriile de experiență între 5-10 ani (29,2%), respectiv între 3-5 ani (26,9%). Acest aspect putem aprecia că întrucâtva coincide cu tendința actuală și generală de fluctuație a pieței muncii, mai ales în cazul IMM-urilor, categorie de entități economice cu cea mai mare dinamică și fluiditate în economie.

Figura 4.7. Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate



(sursa: prelucrare proprie)

Perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia în funcție de prioritatea privind „îmbunătățirea mediului de reglementare” a fost analizată prin prisma următoarelor: Adaptarea legislativă ținând cont de impactul asupra IMM – urilor; Introducerea unei perioade de 6 luni între emiterea unei legi privind IMM – urile și implementarea legii; Consultări publice semestriale pentru emiterea unor noi măsuri legislative; Reducerea sarcinilor administrative; Creșterea indicelui de derulare online a activităților IMM – urilor.

Tabel 4.9. Perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia

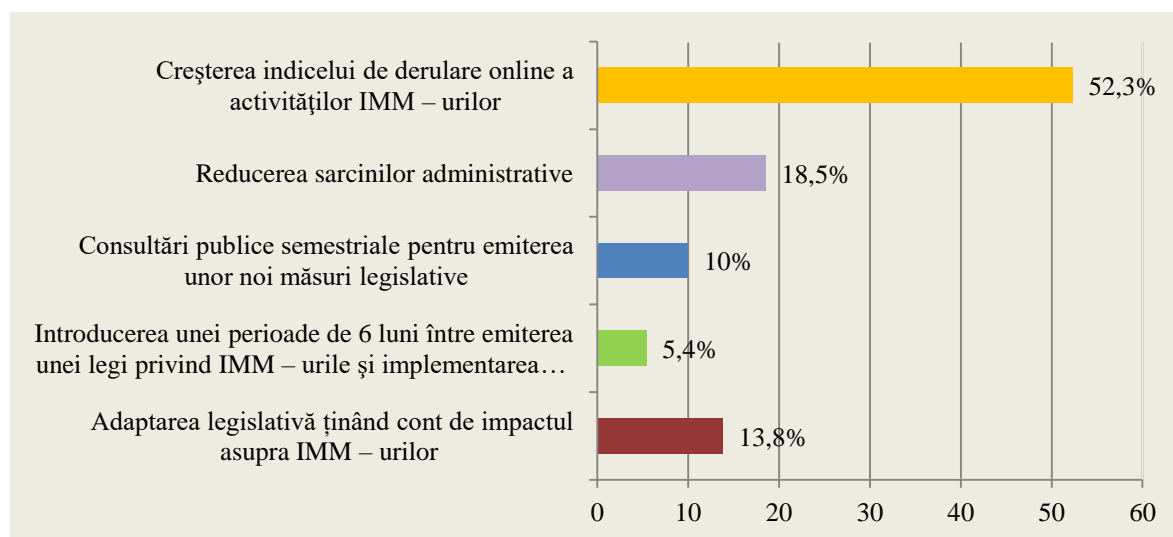
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Adaptarea legislativă ținând cont de impactul asupra IMM – urilor	36	13.8	13.8	13.8
	Introducerea unei perioade de 6 luni între emiterea unei legi privind IMM – urile și implementarea legii	14	5.4	5.4	19.2
	Consultări publice semestriale pentru emiterea unor noi măsuri legislative	26	10.0	10.0	29.2
	Reducerea sarcinilor administrative	48	18.5	18.5	47.7
	Creșterea indicelui de derulare online a activităților IMM – urilor	136	52.3	52.3	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

În urma analizei, putem constata faptul că, la nivelul IMM-urilor, *creșterea gradului de derulare online a activităților* specifice acestora, reprezintă o prioritate pentru 52,3% dintre acestea. *Reducerea sarcinilor administrative*, constituie de asemenea un factor

important în ceea ce privește „îmbunătățirea mediului de reglementare” (având o pondere de 18,5%), alături de *adaptarea legislativă ținându-se cont de impactul asupra IMM – urilor* (pondere de 13,8%).

Figura 4.8. Perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia



(sursa: prelucrare proprie)

Prin adresarea următoarei întrebări a chestionarului, s-a dorit aflarea opiniei respondenților cu privire la politicile manageriale pentru IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia pentru perioada 2018 – 2020 pe care le consideră prioritare, precum: Creșterea activităților de marketing; Diversificarea producției; Pregătirea forței de muncă; Modernizarea activităților de administrare și gestiune; Combaterea / limitarea poluării.

Tabel 4.10. Politicile manageriale prioritare pentru IMM – uri

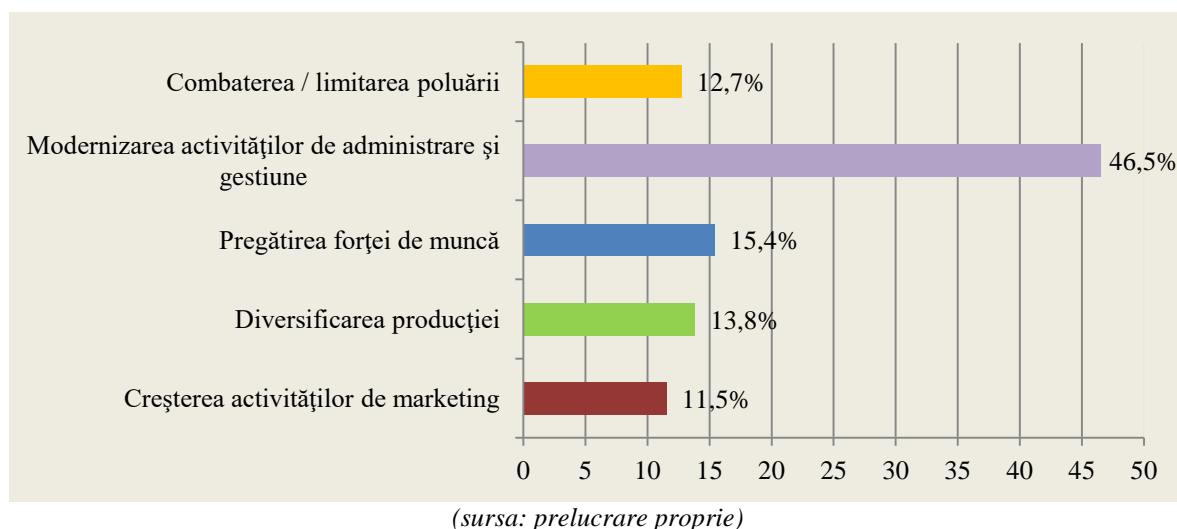
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Creșterea activităților de marketing	30	11.5	11.5	11.5
Diversificarea producției	36	13.8	13.8	25.4
Pregătirea forței de muncă	40	15.4	15.4	40.8
Modernizarea activităților de administrare și gestiune	121	46.5	46.5	87.3
Combaterea / limitarea poluării	33	12.7	12.7	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, în opinia respondenților, dintre politicile manageriale prioritare pentru IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia pentru perioada 2018 – 2020 menționate anterior, , *modernizarea activităților de administrare și gestiune*, constituie unul din elementele importante în activitatea viitoare a IMM-urilor, având o rată de răspuns de 46,5%.

Acest aspect confirmă necesitatea efectuării prezentei cercetări, externalizarea serviciilor contabile reprezentând o variantă viabilă și sustenabilă în vederea modernizării activităților de administrare și gestiune a afacerilor.

Figura 4.9. Politicile manageriale prioritare pentru IMM – uri



Următoarea întrebare a chestionarului vine în sprijinul identificării vectorului semnificativ pentru modernizare activităților administrative și de gestiune pentru IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia, fiind propuse o serie de instrumente, precum:

- ☐ informatizarea sistemelor informaționale;
- ☐ achiziția de tehnică nouă;
- ☐ introducerea tabloului de bord de pilotaj al resurselor umane deținătoare de competențe informatice;
- ☐ externalizarea serviciilor financiar – contabile.

Frecvența răspunsurilor pentru această întrebare se prezintă conform tabel 4.11. Astfel, conform opiniei respondenților, vectorul semnificativ pentru modernizarea activităților administrative și de gestiune ale IMM-urilor îl constituie externalizarea serviciilor financiar – contabile, într-un procent majoritar de 56,9%, urmat de către: informatice informatizarea sistemelor informaționale (23,1%) și introducerea tabloului de bord de pilotaj al resurselor umane deținătoare de competențe (15,4%).

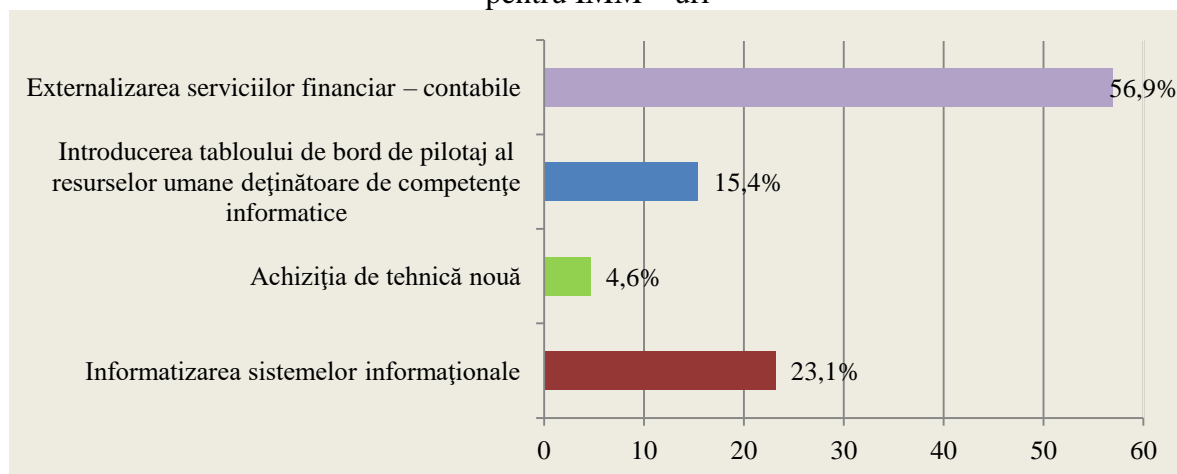
Tabel 4.11. Vectorul semnificativ al modernizării activităților administrative și de gestiune pentru IMM – uri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Informatizarea sistemelor informaționale	60	23.1	23.1	23.1
Achiziția de tehnică nouă	12	4.6	4.6	27.7
Valid Introducerea tabloului de bord de pilotaj al resurselor umane deținătoare de competențe informatice	40	15.4	15.4	43.1
Externalizarea serviciilor financiar – contabile	148	56.9	56.9	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Prezentarea grafică referitoare la identificarea vectorului semnificativ al modernizării activității administrative și de gestiune din cadrul IMM-urilor se prezintă în figura 4.10

Figura 4.10. Vectorul semnificativ al modernizării activităților administrative și de gestiune pentru IMM – uri



(sursa: prelucrare proprie)

Un considerent important urmărit în prezenta cercetare, îl constituie identificarea existenței sau a inexistenței utilizării serviciilor prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinet de specialitate la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia.

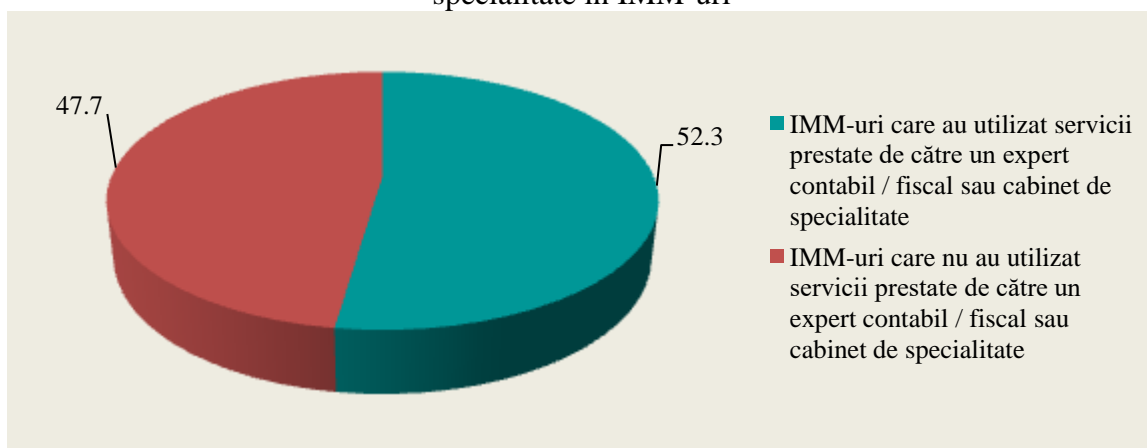
Tabel 4.12. Utilizare servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinete de specialitate în IMM-uri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	136	52.3	52.3	52.3
Valid Nu	124	47.7	47.7	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Din centralizarea răspunsurilor aferente acestei întrebări, s-a putut constata, că la nivelul persoanelor intervievate, acestea au considerat într-un procent majoritar de 52,3% că la nivelul IMM-ului în care activează au existat servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinete de specialitate. Totuși, există IMM-uri (47,7%) în care până la acest moment nu au fost prestate servicii de către experți fiscali sau cabinete de specialitate.

Figura 4.11. Utilizare servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinete de specialitate în IMM-uri



(sursa: prelucrare proprie)

Respondenții, au fost rugați în continuare, să ofere un răspuns privind eventuale modele de abordare în vederea adoptării deciziei de externalizare a serviciilor financiar – contabile în entitatea economică unde activează.

Astfel au avut de ales între următoarele variante: Abordarea integrală a responsabilității de prestatorul de servicii; Abordare parțială, în care activitățile sunt efectuate de o echipă mixtă, prestator / beneficiar, primul punând la dispoziție doar specialiști; Parteneriat, prin integrarea echipelor interne și externe.

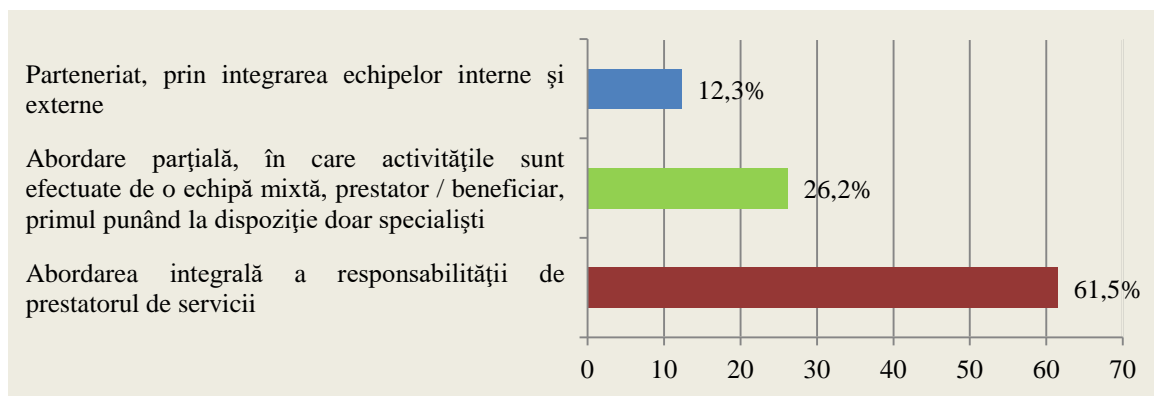
Tabel 4.13. Modele de externalizare a serviciilor financiar – contabile

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Abordarea integrală a responsabilității de prestatorul de servicii	160	61.5	61.5	61.5
Abordare parțială, în care activitățile sunt efectuate de o echipă mixtă, prestator / beneficiar, primul punând la dispoziție doar specialiști	68	26.2	26.2	87.7
Parteneriat, prin integrarea echipelor interne și externe	32	12.3	12.3	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Prezentarea grafică referitoare la identificarea eventuale modele de abordare în vederea adoptării deciziei de externalizare a serviciilor financiar – contabile în entitatea economică unde activează, se prezintă în figura 4.12.

Figura 4.12. Modele de externalizare a serviciilor financiar – contabile



(sursa: prelucrare proprie)

Pentru cercetarea noastră, este considerat relevantă identificarea tipologiei serviciilor pentru care se optează externalizarea în cadrul IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia, respectiv:

- ☐ Gestiunea și analiza costurilor;
- ☐ Auditul financiar;
- ☐ Auditul intern;

- ☐ Serviciile de contabilitate financiară și de gestiune;
- ☐ Serviciile fiscale.

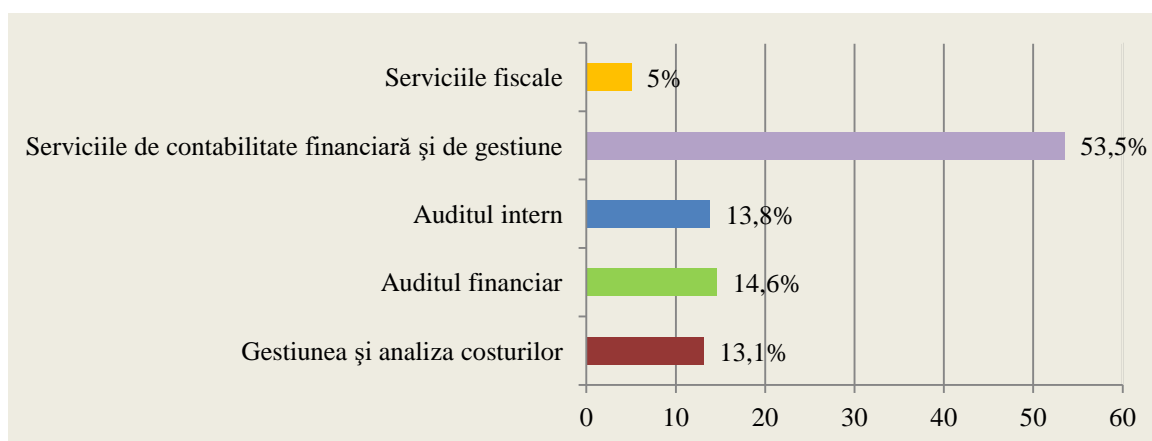
Conform rezultatelor analizei chestionarului, serviciile preferate pentru externalizare în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia sunt constituite în proporție majoritară (53,5%) de către serviciile de contabilitate financiară și de gestiune, aspect pe care îl considerăm adecvat, în raport cu volumul general de activitate al acestei categorii de entități economice. Concomitent, serviciile de audit financiar (14,6%), respectiv auditul intern (13,8%) au ponderi semnificative de în opțiuni.

Tabel 4.14. Serviciile preferate pentru externalizare în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gestiunea și analiza costurilor	34	13.1	13.1	13.1
Auditul financiar	38	14,6	14,6	41,5
Auditul intern	36	13,8	13,8	26,9
Valid Serviciile de contabilitate financiară și de gestiune	139	53.5	53.5	95.0
Serviciile fiscale	13	5.0	5.0	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Figura 4.13. Serviciile preferate pentru externalizare în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia



(sursa: prelucrare proprie)

Un următor aspect urmărit în chestionar, îl constituie identificarea opiniei respondenților în ceea ce privește oportunitatea externalizării serviciilor de contabilitate. rezultatele obținute se prezintă conform Tabel 4.15.

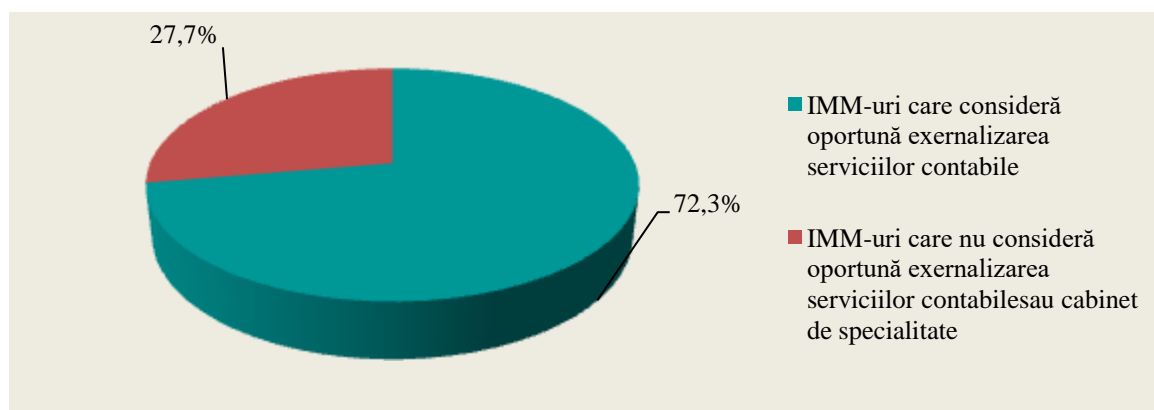
Tabel 4.15. Oportunitatea externalizării serviciilor de contabilitate în IMM-uri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	188	72.3	72.3	72.3
Valid Nu	72	27.7	27.7	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, în opinia respondenților, se consideră oportună externalizarea serviciilor contabile în proporție de 72,3%, aspect ce confirmă necesitatea prezentului demers științific.

Figura 4.14. Oportunitatea externalizării serviciilor de contabilitate în IMM-uri



(sursa: prelucrare proprie)

Totodată, în prezenta cercetare am dorit să evidențiem reliefaarea avantajelor externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia pe care respondenții le consideră importante. Astfel, respondenții au avut de ales între o serie de variante, ce au fost anterior menționate în cercetarea noastră, ca potențiale avantaje în externalizarea serviciilor de contabilitate la nivelul IMM-urilor, astfel:

- ☐ Reducerea costurilor;
- ☐ Securitatea informațiilor;
- ☐ Economisirea timpului;
- ☐ Flexibilitatea costurilor informatice.

Tabel 4.16. Avantajele externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor

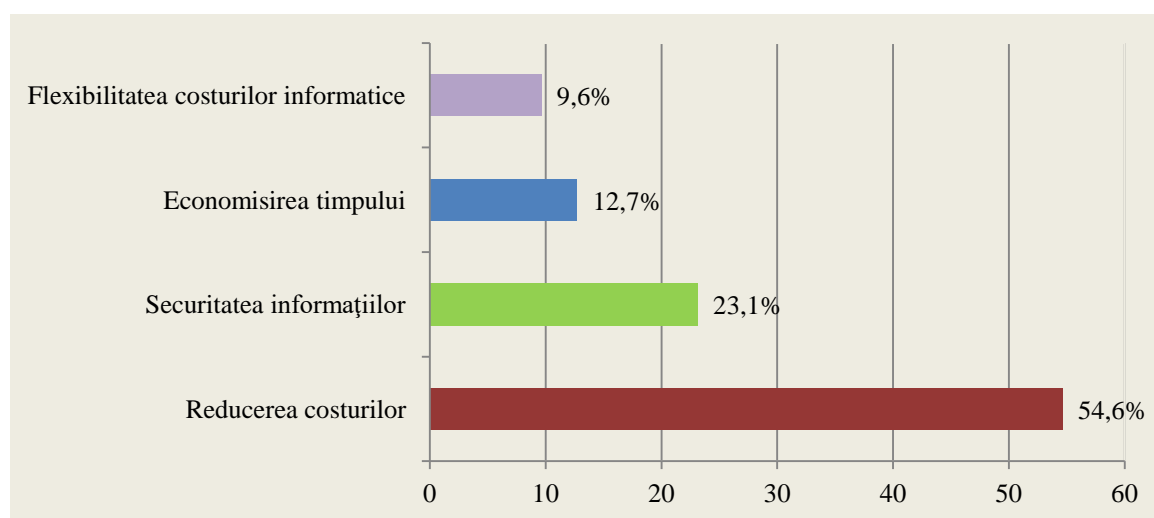
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Reducerea costurilor	142	54.6	54.6	54.6
Securitatea informațiilor	60	23.1	23.1	77.7
Economisirea timpului	33	12.7	12.7	90.4
Valid Flexibilitatea costurilor informatice	25	9.6	9.6	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Analiza datelor obținute a permis identificarea avantajului prioritar în externalizarea serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor, și anume *reducerea costurilor* (54,6%).

Un alt avantaj considerat semnificativ pentru activitatea de externalizare a serviciilor contabile îl constituie asigurarea securității informațiilor (pondere de 23,1%).

Figura 4.15. Avantajele externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor



(sursa: prelucrare proprie)

Demersul cercetării continuă prin identificarea calității serviciilor de contabilitate și consultanță la care au acces IMM-urile, respectiv a percepției respondenților asupra serviciilor oferite de către experții contabili. Calitatea în serviciile de contabilitate este coroborată cu exigentele legislative dar și cu cele ale clienților prin crearea de valoare pentru entitatea economică. Un rol semnificativ îl are imaginea pe care și-o formează clientela asupra calității (subiectivă), poate mai mult decât efectul obiectiv, cabinetele de servicii financiar-contabile

având responsabilitatea de a acționa pentru crearea efectului real și a celui subiectiv, atât pentru calitate cât și pentru percepția de calitate. Astfel, în urma analizei s-a constatat că respondenții consideră în proporție de 76,2% că experții contabili furnizează servicii de calitate.

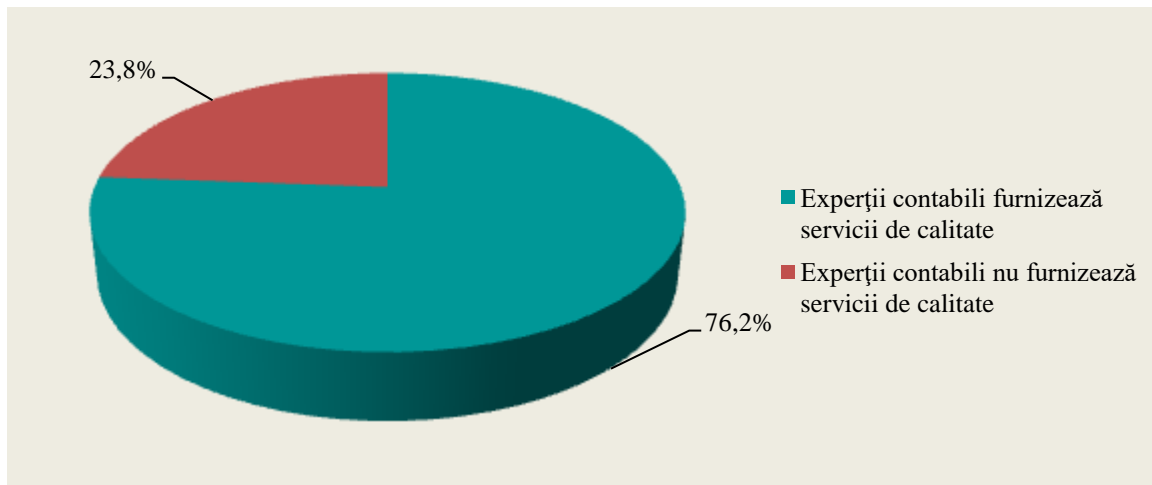
Tabel 4.17. Percepția asupra experților contabili din cabinetele de contabilitate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Furnizează servicii de calitate	198	76.2	76.2	76.2
Nu furnizează servicii de calitate	62	23.8	23.8	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Opinia respondenților referitoare la calitatea serviciilor oferite de către experții contabili se prezintă sub formă grafică, în figura 4.16.

Figura 4.16. Percepția asupra experților contabili din cabinetele de contabilitate



(sursa: prelucrare proprie)

Conștientizând rolul fundamental al obținerii performanței entităților economice în contextul accentuării competiției pentru fiecare segment de piață, crește considerabil necesitatea identificării și implementării instrumentelor performante de gestiune, care le facilitează depistarea, explicarea și rezolvarea lacunelor de management.

Astfel, în continuarea demersului prezentei cercetări, am dorit să aflăm opinia reprezentanților IMM-urilor cu privire la existența sau inexistența unei legături între

externalizarea serviciilor de contabilitate în cadrul IMM – uri și creșterea performanțelor acestor entități economice.

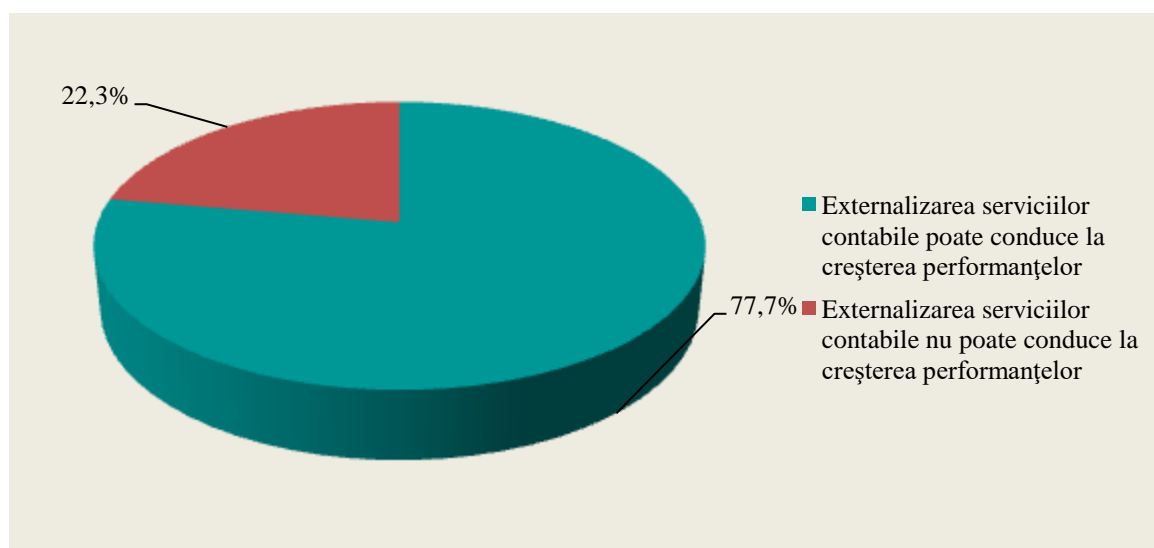
Tabel 4.18. Conexiunea între externalizarea serviciilor contabile și creșterea performanțelor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Externalizarea serviciilor contabile poate conduce la creșterea performanțelor	202	77.7	77.7	77.7
Externalizarea serviciilor contabile nu poate conduce la creșterea performanțelor	58	22.3	22.3	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Analiza frecvenței răspunsurilor la întrebarea referitoare la aceste considerente ne conduce la concluzia conform căreia respondenții consideră în proporție de 77,7% că externalizarea serviciilor contabile poate conduce la creșterea performanțelor.

Figura 4.17. Conexiunea între externalizarea serviciilor contabile și creșterea performanțelor



(sursa: prelucrare proprie)

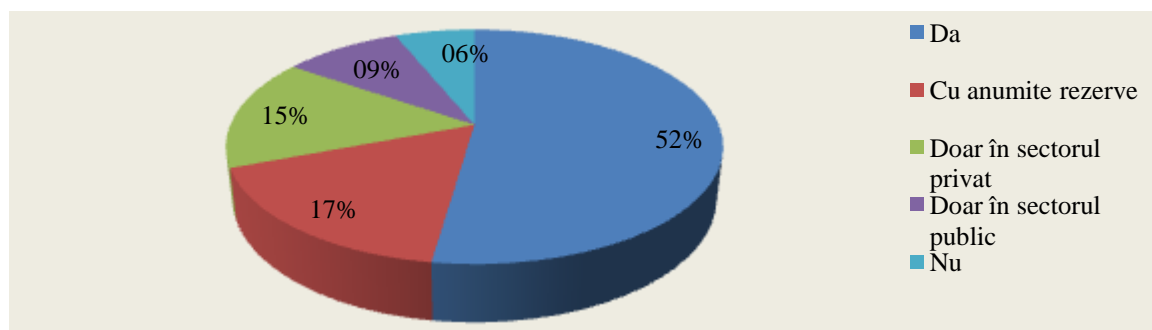
Prin ultima întrebare a prezentului chestionar s-a urmărit aflarea opiniei respondenților cu privire la dorința acestora de recomandare și altor categorii de entități economice private sau publice, externalizarea serviciilor de contabilitate.

Tabel 4.19. Recomandare externalizare servicii de contabilitate alto entităţi economice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	136	52.3	52.3	52.3
Cu anumite rezerve	44	16.9	16.9	69.2
Doar în sectorul privat	40	15.4	15.4	84.6
Doar în sectorul public	24	9.2	9.2	93.8
Nu	16	6.2	6.2	100.0
Total	260	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Figura 4.18. Recomandare externalizare servicii de contabilitate altor entităţi economice



(sursa: prelucrare proprie)

Analiza frecvenţei răspunsurilor aferente acestei ultime întrebări ne-a oferit percepţia respondenţilor referitoare la intenţia acestora de a recomanda sau nu externalizarea serviciilor de contabilitate şi altor categorii de entităţi economice private sau publice. Astfel, din totalul persoanelor intervievate, 52,3% recomandă externalizarea serviciilor de contabilitate în totalitate, 16,9% recomandă cu unele rezerve, 15,4% recomandă doar pentru sectorul privat iar 9,2% doar pentru sectorul public, în timp ce doar 6,2% nu recomanda.

IMM-urile ce activează în prezent, într-un mediu de afacerii marcat de complexitate, schimbare şi nevoia de adaptare rapidă la cerinţele pieţei, se concentrează pe competenţa lor principală şi externalizează activităţile care nu sunt considerate critice sau esenţiale pentru diferenţierea companiei, precum: contabilitatea, resursele umane, marketingul, logistica, etc. Entităţile economice se reorientează către externalizarea serviciilor financiar contabile deoarece sunt generate următoarele efecte: i) creşterea gradului de concentrare a atenţiei managementului asupra planurilor strategice şi reducerea atenţiei asupra activităţilor economice cu valoare adăugată redusă; ii) reducerea costurilor de operare şi beneficierea de servicii financiare, sisteme informaţionale şi informatice cu valoare adăugată crescută; iii)

îmbunătățirea controlului financiar și respectarea reglementărilor; iv) creșterea calității proceselor economice prin valorificarea expertizelor furnizorului de servicii financiar-contabile, prin aplicarea celor mai bune practici și îmbunătățirea continuă a calității informațiilor oferite; v) creșterea flexibilității operaționale a entității economice; vi) minimizarea utilizării capitalului; vii) asigurarea transparenței operațiunilor.

4.2.2. Rezultatele cercetării aferente chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.)

În urma trimerii chestionarului privind construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.) și primirii răspunsurilor aferente, s-a procedat la centralizarea acestora. Astfel, în urma trimerii celor 297 de chestionare, s-a constatat o rată de răspuns de 84,8%, reprezentând 252 chestionare completate returnate. În urma analizei efectuate după centralizarea răspunsurilor aferente acestora, s-a constatat că un număr de 12 chestionare prezintă erori sau omisiuni în completare, fapt ce a determinat anularea acestora, rezultând un număr final de 240 de chestionare viabile care au fost mai departe supuse cercetării.

Profilul socio-profesional al respondenților incluși în studiu a fost analizat pe baza variabilelor privind populația care descrie eșantionul, ce au fost introduse cu scopul de a permite caracterizarea din punct de vedere al pregătirii și poziției profesionale a respondenților, precum și încadrarea IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia. Demersul cercetării continuă cu analiza acestora, în cele ce urmează.

Tabel 4.20. Profilul socio – profesional al respondenților

	Încadrare entitate economică	Vârsta entitate economică	Domeniu activitate	Pregătire profesională	Funcția	Experiența
Valid N	240	240	240	240	240	240
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.00	2.70	3.60	2.35	2.85	2.80
Median	2.00	3.00	3.00	1.50	2.50	3.00
Std. Deviation	.317	1.102	1.859	1.624	1.685	1.211
Variance	.100	1.215	3.454	2.638	2.839	1.466
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	3	4	6	6	6	5

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, în ceea ce privește categoriile de entități economice în care respondenții își desfășoară activitatea, acestea au fost grupate în: microîntreprinderi (0 – 9 angajați), întreprinderi mici (10 – 49 angajați), respectiv întreprinderi mijlocii (50 – 250 angajați).

Tabel 4.21. Structura eșantionului pe categorii de entități economice

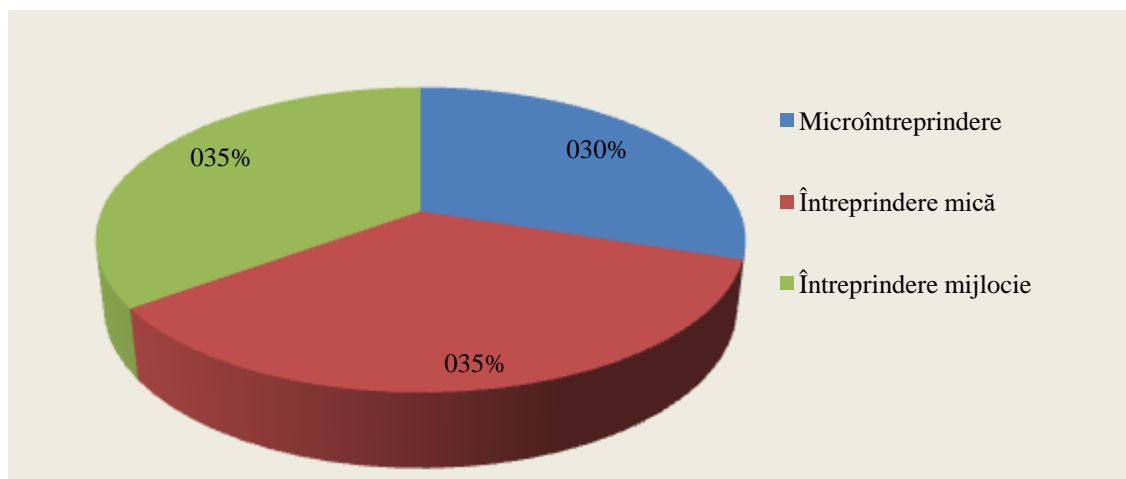
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Microîntreprindere (0 – 9 angajați)	72	30.0	30.0	30.0
Valid Întreprindere mică (10 – 49 angajați)	84	35.0	35.0	65.0
Întreprindere mijlocie (50 – 250 angajați)	84	35.0	35.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Conform analizei aferente tabelului 4.21. reiese că structura respondenților este aproape omogenă, astfel, 35% din respondenți au declarat că fac parte dintr-o întreprindere mijlocie cu un număr cuprins între 50-250 angajați, 30% din respondenți au declarat că fac parte dintr-o întreprindere mici cu un număr cuprins între 10-49 angajați, respectiv 30% provin din microîntreprinderi cu 0-9 angajați.

Prezentarea grafică a structurii eșantionului cu privire la structura entităților economice este prezentată conform Figurii 4.19.

Figura 4.19. Structura eșantionului pe categorii de entități economice



(sursa: prelucrare proprie)

Variabila ce descrie vechimea entităților economice a fost încadrată în cinci categorii, astfel: sub 5 ani, între 5 – 10 ani, între 10 – 15 ani, respectiv peste 15 ani. Rezultatele analizei sunt prezentate conform Tabel 4.22..

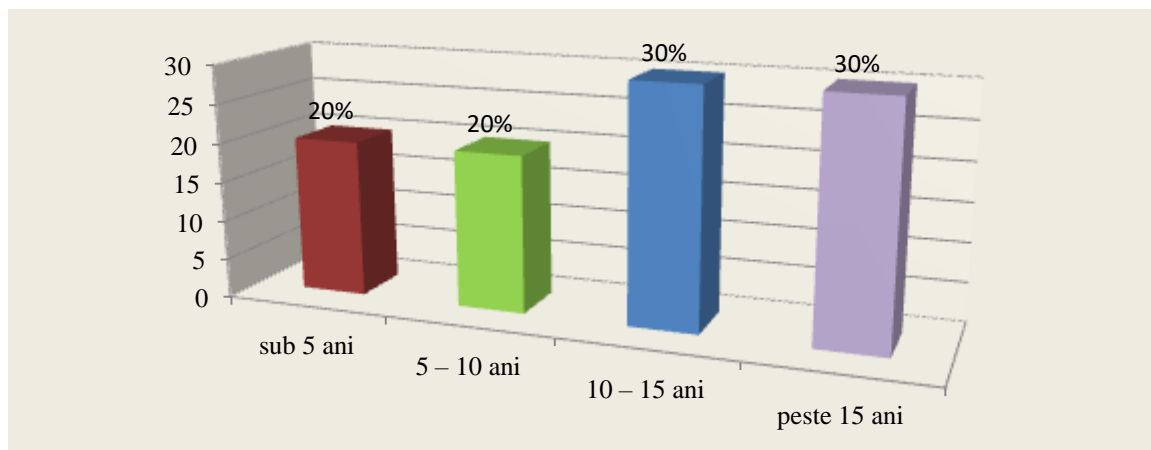
Tabel 4.22. Structura eșantionului după vechimea entităților economice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sub 5 ani	48	20.0	20.0	20.0
5 – 10 ani	48	20.0	20.0	40.0
Valid 10 – 15 ani	72	30.0	30.0	70.0
peste 15 ani	72	30.0	30.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Conform analizei datelor rezultate din centralizarea chestionarului, ponderile majoritară sunt reprezentate de IMM-uri cu vechime de peste 15 ani (30%), respectiv cele cu vechime între 10-15 ani (30%), IMM-urile cu vechime cuprinsă între 5-10 ani, respectiv sub 5 ani au ponderi egale (20%). Prezentarea grafică a structurii eșantionului cu privire la vechimea entităților economice este prezentată conform Figurii 4.20.

Figura 4.20. Structura eșantionului după vechimea entităților economice



(sursa: prelucrare proprie)

Variabila forma de organizare juridică a entității economice a cuprins trei categorii de încadrare, respectiv: S.A., S.R.L. și alte forme de organizare juridică. Rezultatele analizei acestei variabile sunt prezentate în tabelul 4.23..

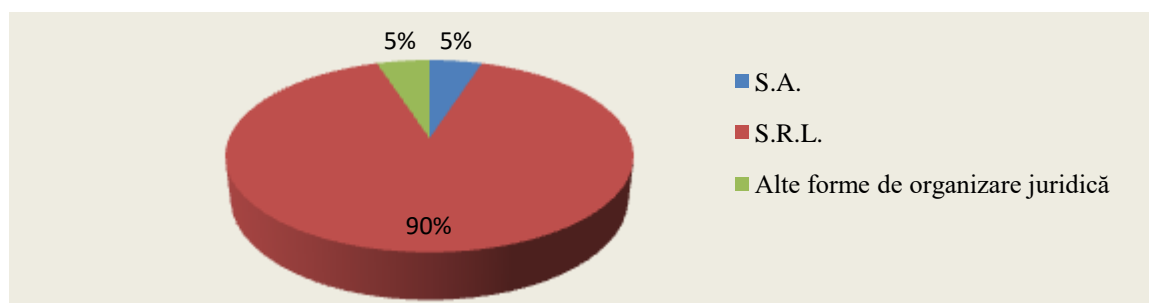
Tabel 4.23. Structura eșantionului după forma de organizare juridică

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
S.A.	12	5.0	5.0	5.0
S.R.L.	216	90.0	90.0	95.0
Valid Alte forme de organizare juridică	12	5.0	5.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Din analiza efectuată, pondere majoritară de 90% o au respondenții care se încadrează ca formă de organizare în S.R.L., în timp ce celelalte categorii, S.A. și alte forme de organizare au ponderi de 5% .

Figura 4.21. Structura eșantionului după forma de organizare



(sursa: prelucrare proprie)

Rezultatele analizei profilul socio-profesional al respondenților după domeniului principal de activitate al entității economice în care aceștia activează, conform celor șase categorii propuse (industrie, construcții, comerț, transporturi, turism și servicii) se prezintă conform Tabel 4.24..

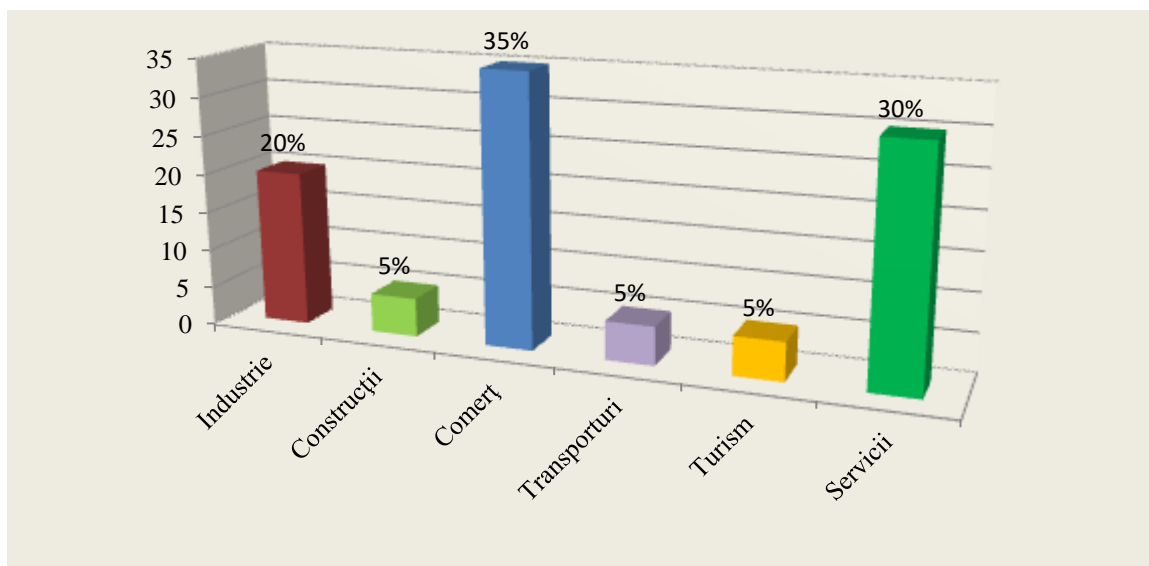
Tabel 4.24. Structura eșantionului după domeniul de activitate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Industrie	48	20.0	20.0	20.0
Construcții	12	5.0	5.0	25.0
Comerț	84	35.0	35.0	60.0
Valid Transporturi	12	5.0	5.0	65.0
Turism	12	5.0	5.0	70.0
servicii	72	30.0	30.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, structura eșantionului după domeniul de activitate așa cum se prezintă și în figura 4.22., cuprinde 35% IMM-uri ce au ca activitate comerțul, 30% sunt prestatoare de diverse servicii, 20% activează în industrie, 5% în construcții, 5% în turism, respectiv 5% în transporturi.

Figura 4.22. Structura eșantionului după domeniul de activitate



(sursa: prelucrare proprie)

Referitor la pregătirea profesională a respondenților chestionarului, structura încadrării acestora în categoriile profesionale (economiști, juriști, ingineri, informaticieni, contabili sau alte specializări) se prezintă conform tabel 4.25.

Tabel 4.25. Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților

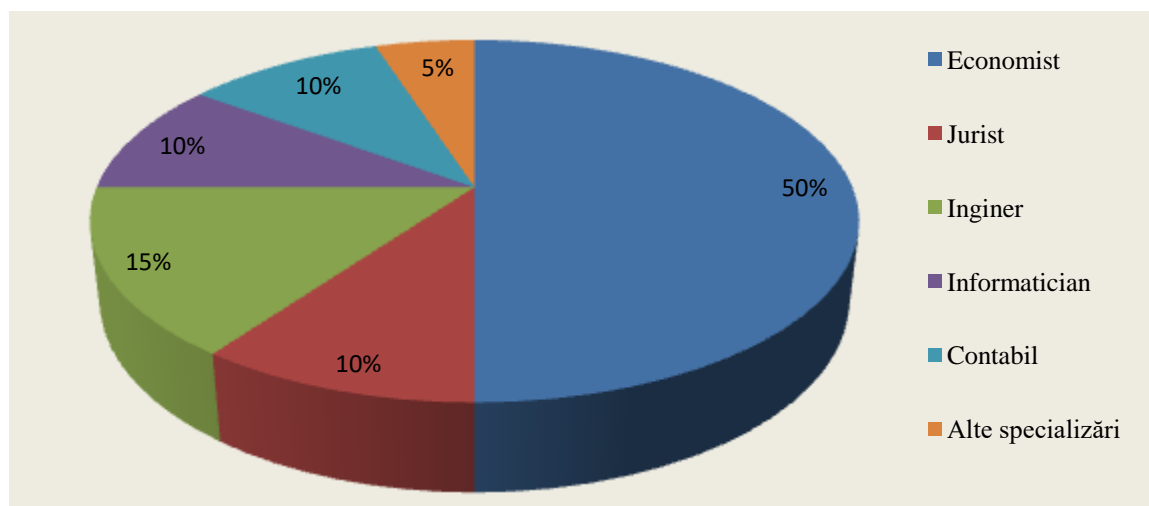
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Economist	120	50.0	50.0	50.0
Jurist	24	10.0	10.0	60.0
Inginer	36	15.0	15.0	75.0
Valid Informatician	24	10.0	10.0	85.0
Contabil	24	10.0	10.0	95.0
Alte specializări	12	5.0	5.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Cea mai mare pondere a persoanelor care au participat la acest studiu prin completarea chestionarului sunt economiști (50% din total respondenți). Celelalte domenii de pregătire

profesională au avut ponderi asemănătoare, cuprinse între 15-5%, așa cum sunt regăsite și în Figura 4.23. Aceste aspecte le considerăm pozitive pentru demersul prezentei cercetări, aducând un plus valoare întrucât externalizarea serviciilor contabile din orice entitate economică are legătură directă cu domeniul economic.

Figura 4.23. Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților



(sursa: prelucrare proprie)

Structura eșantionului, după funcția ocupată în cadrul entității economice, un alt element important pentru cercetarea prezentă, este prezentată conform tabel 4.26.

Tabel 4.26. Structura eșantionului după funcția ocupată

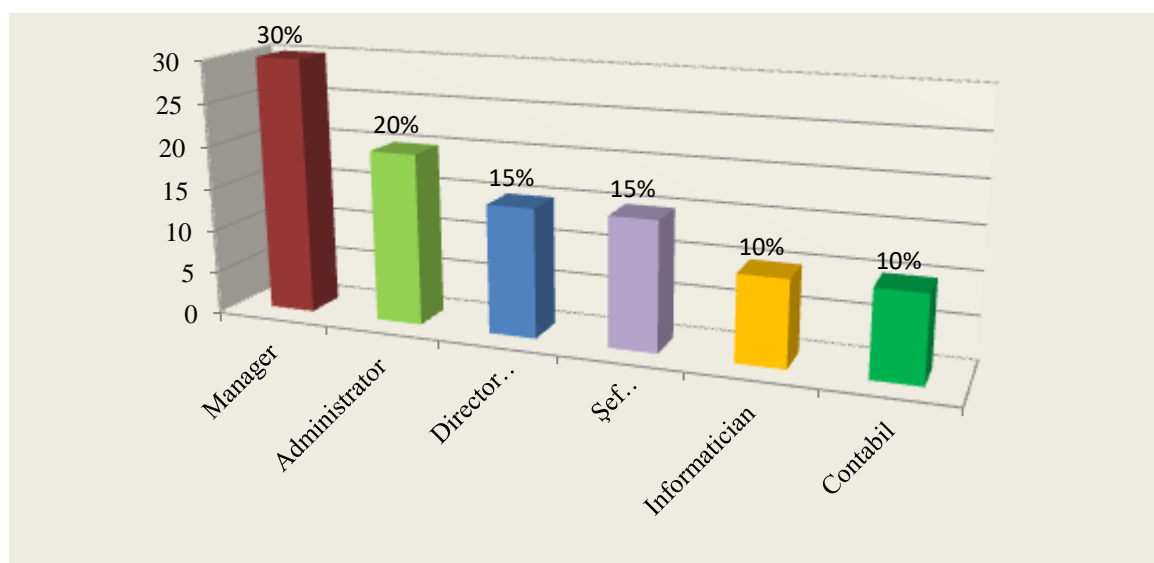
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manager	72	30.0	30.0	30.0
Administrator	48	20.0	20.0	50.0
Director financiar-contabil/contabil șef	36	15.0	15.0	65.0
Șef services/șef birou	36	15.0	15.0	80.0
Informatician	24	10.0	10.0	90.0
Contabil	24	10.0	10.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Conform analizei efectuate, ponderea majoritară este constituită din categoriile de funcții cu atribuțiuni de conducere, astfel 30% dintre respondenți sunt manageri, 20%

administratori, 15% Directori financiar – contabil / contabili șefi, respectiv Șefi serviciu / șef birou. Categoriile cu funcții de execuție precum contabil sau informatician prezintă ponderi diminuate, în totalul respondenților, de 10%. Acestea, constituie un aspect pozitiv în prezenta cercetare, întrucât opinia respondenților cu putere de decizie la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia susțin viabilitatea prezentei cercetării. Prezentarea grafică a structurii eșantionului, după funcția ocupată se regăsește în Figura 4.24..

Figura 4.24. Structura eșantionului după funcția ocupată



(sursa: prelucrare proprie)

Experiență în domeniul de activitate al respondenților constituie un alt aspect important în cercetarea noastră, astfel încadrarea s-a efectuat pe cinci clase după cum urmează: sub 1 an, între 1 – 3 ani, între 3 – 5 ani, între 5 – 10 ani, respectiv peste 10 ani, și se prezintă în tabelul 4.27.

Tabel 4.27. Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate

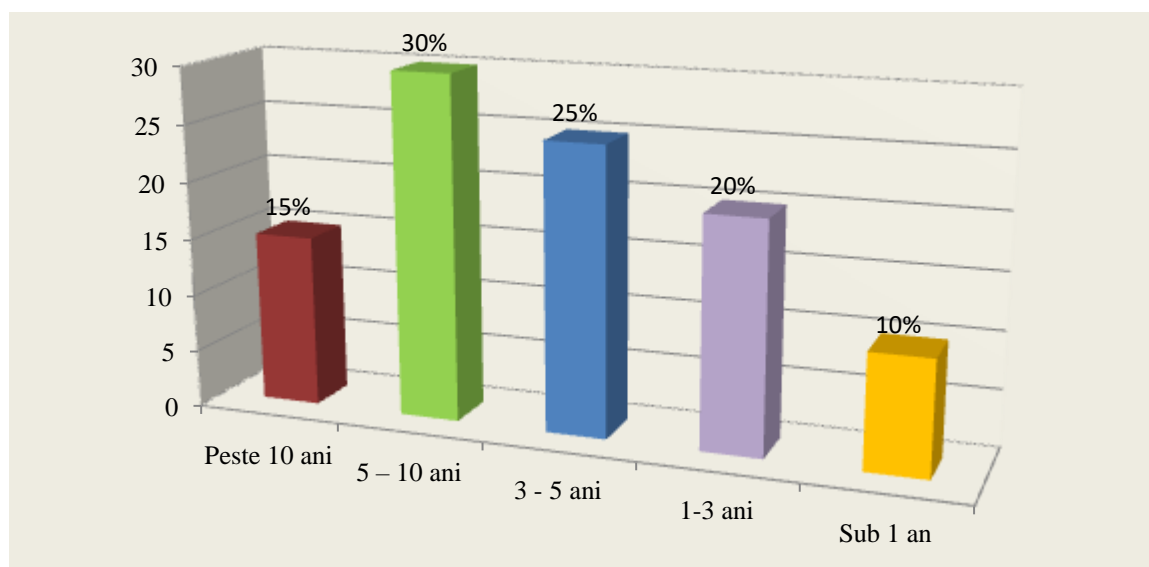
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Peste 10 ani	36	15.0	15.0	15.0
5 – 10 ani	72	30.0	30.0	45.0
3 - 5 ani	60	25.0	25.0	70.0
Valid 1-3 ani	48	20.0	20.0	90.0
Sub 1 an	24	10.0	10.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Analiza structurii după această încadrare, permite să observăm faptul că ponderile majoritare ale respondenții se încadrează în categoriile de experiență între 5-10 ani (30%), respectiv între 3-5 ani (25%).

Acest aspect putem aprecia că întrucâtva coincide cu tendința actuală și generală de fluctuație a pieței muncii, mai ales în cazul IMM-urilor, categorie de entități economice cu cea mai mare dinamică și fluiditate în economie. Structura eșantionului în funcție de experiența în domeniul de activitate se prezintă grafic conform Figura 4.25.

Figura 4.25. Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate



(sursa: prelucrare proprie)

Întrucât contextul socio-economic în care activează entitățile economice, este caracterizat de dinamism puternic, cu schimbări legislative frecvente, concurență accentuată, am dorit să aflăm percepția pe care o au reprezentanții IMM-urilor cu privire la posibilul impact al evoluțiilor economice complexe atât naționale cât și internaționale asupra perspectivei IMM –urilor.

Acest demers s-a efectuat cu ajutorul întrebării „Cum vedeți impactul evoluțiilor economice complexe naționale / internaționale asupra perspectivei IMM –urilor?”, ce are trei variante posibile de răspuns (*IMM –urile își vor reduce activitatea*, *IMM –urile vor funcționa la aceleași capacități*, respectiv *IMM –urile își vor amplifica activitatea*). Analiza structurii răspunsurilor se prezintă conform tabel 4.28.

Conform analizei rezultatelor chestionarului, pentru această întrebare, respondenții au fost de părere că 45% dintre IMM-uri își vor reduce activitatea, respectiv 45% își vor amplifica activitatea, în timp ce 10% vor funcționa la aceleași capacități. Acest aspect denotă

faptul că la nivelul respondenților, incertitudinea și modificările legislative determină atât diminuări cât și amplificări ale activităților IMM-urilor din regiunea Sud Muntenia.

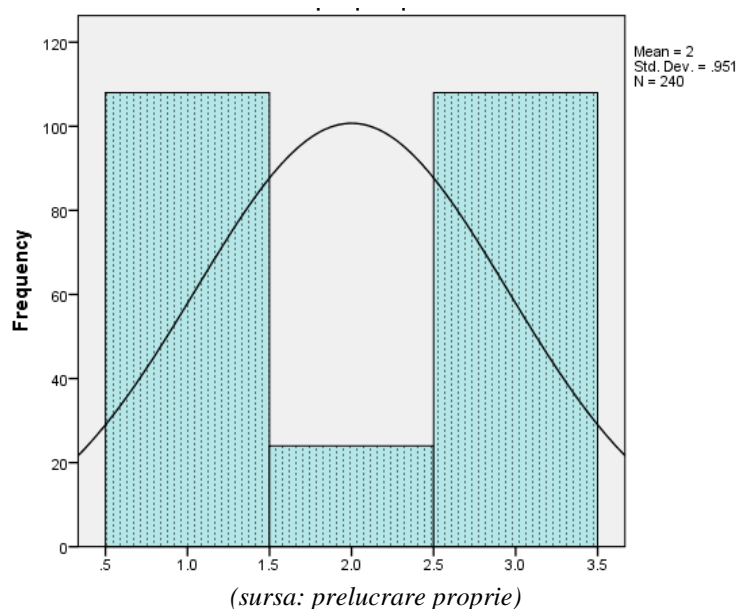
Tabel 4.28. Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
IMM – urile își vor reduce activitatea	108	45.0	45.0	45.0
IMM – urile vor funcționa la aceleași capacități	24	10.0	10.0	55.0
IMM – urile își vor amplifica activitatea	108	45.0	45.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Reprezentarea grafică referitoare la Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor se prezintă în figura 4.26.

Figura 4.26. Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor



Într-un mediu economic caracterizat de incertitudine, modificări legislative frecvente și o nevoie acută de adaptare a activităților IMM-urilor la cerințele pieței, demersul cercetării își propune în continuare să identifice modalitățile ce pot contribui la crearea de avantaje competitive pentru IMM – uri. Au fost propuse următoarele modalități: Adoptarea de planuri

strategice pe 3 – 5 ani; Elaborarea de planuri și politici anuale; Modernizarea managementului entităților economice.

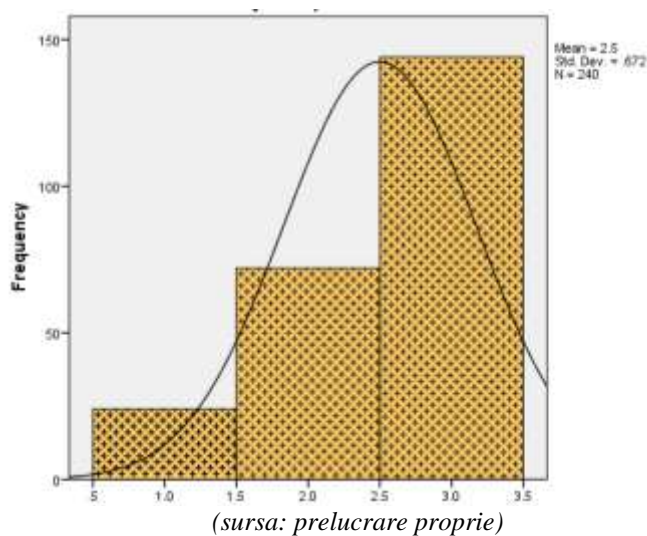
Tabel 4.29. Crearea de avantaje competitive pentru IMM – uri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Adoptarea de planuri strategice pe 3 – 5 ani	24	10.0	10.0	10.0
Elaborarea de planuri și politici anuale	72	30.0	30.0	40.0
Modernizarea managementului entităților economice	144	60.0	60.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Rezultatele analizei au relevat faptul că Modernizarea managementului entităților economice reprezintă principală modalitate de creare a avantajului competitiv (procent de 60% dintre respondenți), concomitent, un loc important îl ocupă elaborarea de planuri și politici anuale, cu un procent de 30%.

Figura 4.27. Creare de avantaje competitive pentru IMM – uri



Având confirmat faptul că modernizarea managementului entităților economice constituie principală modalitate de creare de avantaje competitive, demersul cercetării continuă cu identificarea vectorului semnificativ ce poate determina modernizarea managementului, respectiv variantele propuse pentru răspuns, fiind următoarele: Achiziția de tehnologie

informatică; Informatizarea sistemului informațional; Implementarea unui sistem informațional financiar – contabil durabil (Tabel 4.30.).

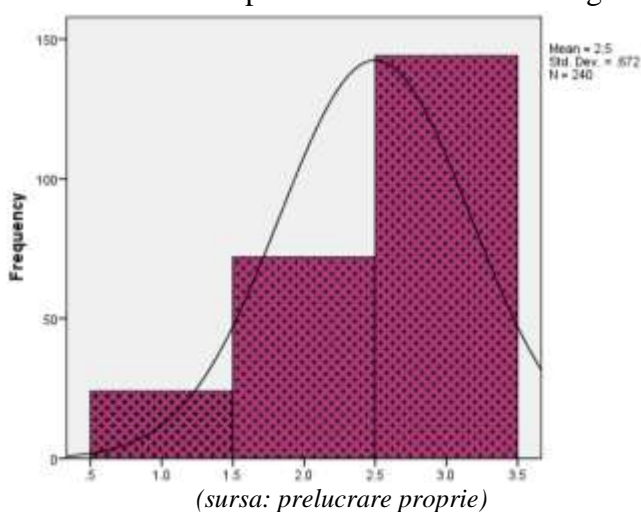
Tabel 4.30. Vectorul semnificativ pentru modernizarea managementului IMM-urilor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Achiziția de tehnologie informatică	24	10.0	10.0	10.0
Informatizarea sistemului informațional	72	30.0	30.0	40.0
Valid Implementarea unui sistem informațional financiar – contabil durabil	144	60.0	60.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

În opinia respondenților, vectorul semnificativ este reprezentat în proporție de 60% de implementarea unui sistem informațional financiar – contabil durabil, urmat de informatizarea sistemului informațional în procent de 30%. (conform figura 4.28). Aceste rezultate susțin favorabil demersul cercetării noastre, potrivit căruia, construcția și implementarea unui S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate reprezintă un vector semnificativ ce conduce la modernizarea managementului IMM-urilor.

Figura 4.28. Vectorul semnificativ pentru modernizarea managementului IMM-urilor



În continuare, s-a cerut opinia respondenților referitoare la oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D. în vederea: Modernizării managementului financiar – contabil; Creșterii performanțelor manageriale; Externalizării serviciilor de contabilitate.

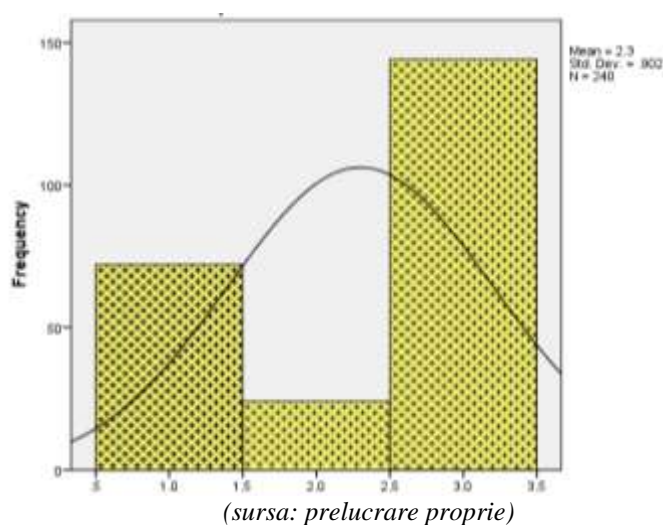
Tabel 4.31. Oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Modernizare managementului financiar – contabil	72	30.0	30.0	30.0
Creștere performanțelor manageriale	24	10.0	10.0	40.0
Valid Externalizarea serviciilor de contabilitate	144	60.0	60.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Analiza frecvenței răspunsurilor la această întrebare a relevat faptul că externalizarea serviciilor de contabilitate constituie în procent de 60% o oportunitate pentru dezvoltarea unui S.I.F.C.D. , așa cum se poate constata și din figura 4.28.

Figura 4.28. Oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Întrucât cercetarea anterior efectuată a relevat faptul că prin externalizarea serviciilor de contabilitate se poate construi un nou S.I.F.C.D. ce trebuie să se adapteze în IMM-uri la strategiile legate de arhitectura noului S.I.F.C.D., de dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D., de perspectiva funcțională a noului S.I.F.C.D., respectiv de perspectiva globală a IMM – urilor din regiune, am dorit să aflăm opinia respondenților cu privire la aceste aspecte importante pentru demersul științific. Frecvența răspunsurilor la această întrebare este prezentată în Tabelul 4.32.

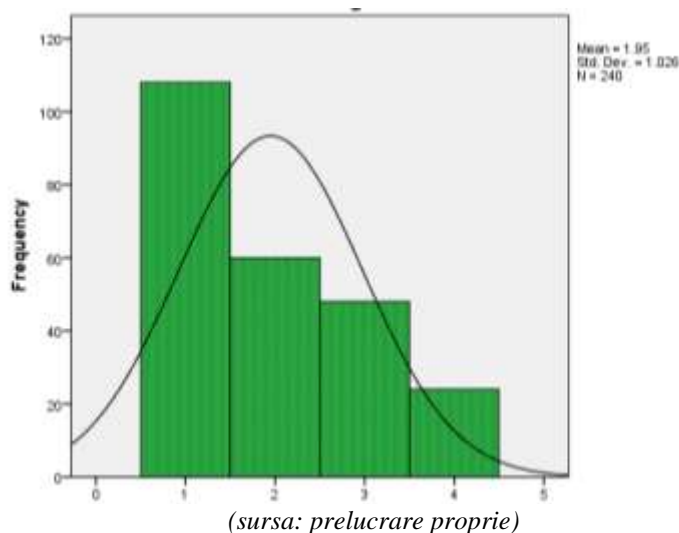
Tabel 4.32. Adaptabilitatea noului S.I.F.C.D.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Arhitectura noului S.I.F.C.D.	108	45.0	45.0	45.0
Dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D.	60	25.0	25.0	70.0
Perspectiva funcțională a noului S.I.F.C.D.	48	20.0	20.0	90.0
Perspectiva globală a IMM – urilor din regiune	24	10.0	10.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Astfel, din analiza datelor obținute, putem constata faptul că arhitectura noului S.I.F.C.D. constituie elementul esențial în procesul construire a unui nou S.I.F.C.D. (45%). De asemenea, și celelalte elemente considerate prezintă importanță, astfel Dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D. (25%), Perspectiva funcțională a noului S.I.F.C.D. (20%), iar Perspectiva globală a IMM – urilor din regiune (10%).

Figura 4.29. Adaptabilitatea noului S.I.F.C.D.



În continuare am dorit să aflăm opinia respondenților cu privire la identificarea factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C., variantele propuse fiind: instrumentele pilotajului, actorii noului proiect, organizarea noului proiect, ciclul de viață al

noului proiect, logistica noului proiect, respectiv gestiunea performanței informatice, elemente prezentate în Tabelul 4.33.

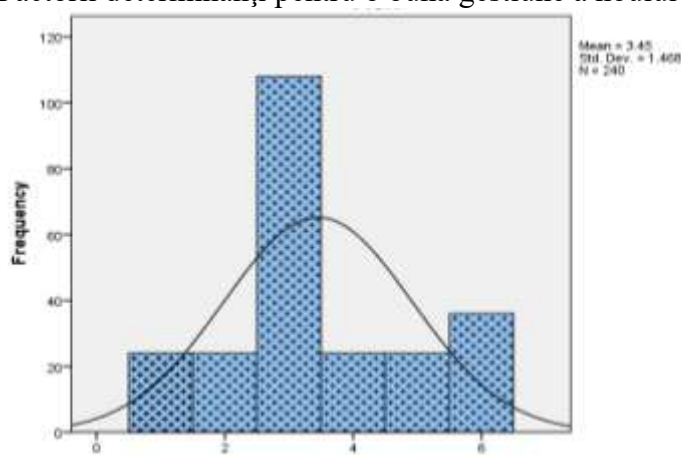
Tabel 4.33. Factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Instrumentele pilotajului	24	10.0	10.0	10.0
Actorii noului proiect	24	10.0	10.0	20.0
Organizarea noului proiect	108	45.0	45.0	65.0
Ciclul de viață al noului proiect	24	10.0	10.0	75.0
Logistica noului proiect	24	10.0	10.0	85.0
Gestiunea performanței informatice	36	15.0	15.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

În urma centralizării datelor și a analizei efectuate, am constatat că pentru 45% dintre respondenți, organizarea noului proiect constituie factorul determinant pentru gestionarea noului proiect S.I.D.F.C., celelalte variante propuse având ponderi între 10-15%.

Figura 4.30. Factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.



(sursa: prelucrare proprie)

Ordonanțarea unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate trebuie să se țină cont de anumiți parametri și caracteristici, precum gestiunea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate, de utilizarea instrumentelor moderne de evaluare a proiectului de

externalizare a serviciilor de contabilitate, precum și de construcția și securitatea noului S.I.F.C.D., Răspunsurile respondenților referitoare la aceste aspecte se prezintă conform Tabel nr. 4.34.

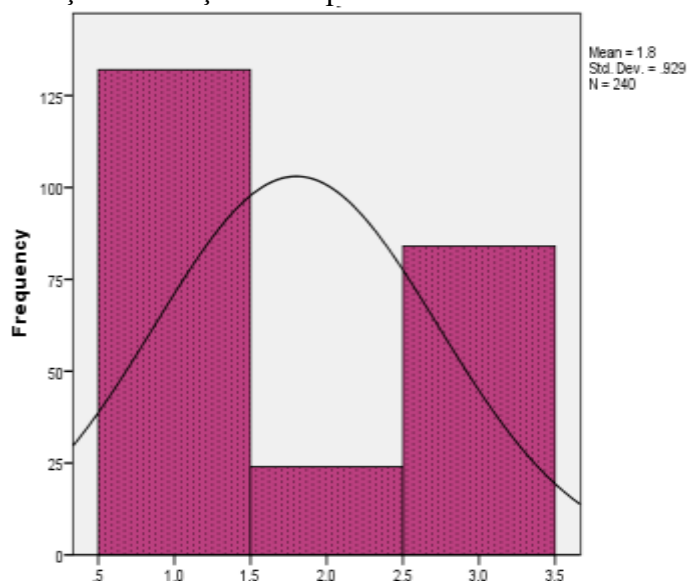
Tabel 4.34. Dependența ordonanțării unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gestiunea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate	132	55.0	55.0	55.0
Utilizarea instrumentelor moderne de evaluare a proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate	24	10.0	10.0	65.0
Construcția și securitatea noului S.I.F.C.D.	84	35.0	35.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

Conform analizei rezultatelor chestionarului, Gestiunea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate prezintă importanță în procent de 55%, iar Construcția și securitatea noului S.I.F.C.D. în procent de 35%.

Figura 4.31. Dependența ordonanțării unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate



Prin întrebarea următoare, am dorit să aflăm care sunt metodele de contabilitate pe care respondenții le recomandă pentru a fii utilizate în vederea implementării noului S.I.F.C.D., (Metodele clasice, Metodele evolute sau Metodele avansate) (Tabel 4.35).

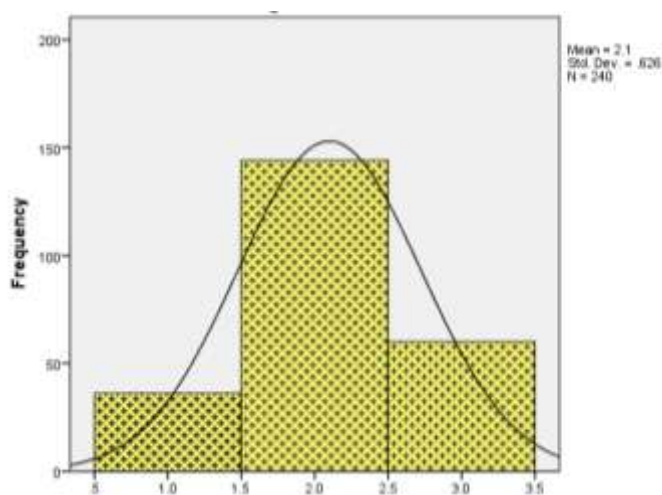
Tabel 4.35. Metode de contabilitate de gestiune recomandate pentru implementarea noului S.I.F.C.D.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Metodele clasice	36	15.0	15.0	15.0
Metodele evolute	144	60.0	60.0	75.0
Metode avansate	60	25.0	25.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

În urma prelucrării răspunsurilor la această întrebare, am constatat că metodele evolute au fost recomandate în majoritate (60%), în timp ce metodele avansate doar de către 25%, iar metodele clasice de 15%, fapt ce confirmă faptul că managerii IMM-urilor sunt tot mai conștienți de viabilitatea și utilitatea metodelor evolute, respectiv avansate.

Figura 4.32. Metode de contabilitate de gestiune recomandate pentru implementarea noului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

În cazul metodele evolute de contabilitate de gestiune, dintre metodele care sunt considerate a fi potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D., au fost enumerate cele mai utilizate, astfel: Metoda Direct Costing, Metoda Georges Perrin, Metoda Pert cost, respectiv Metoda Standard cost.

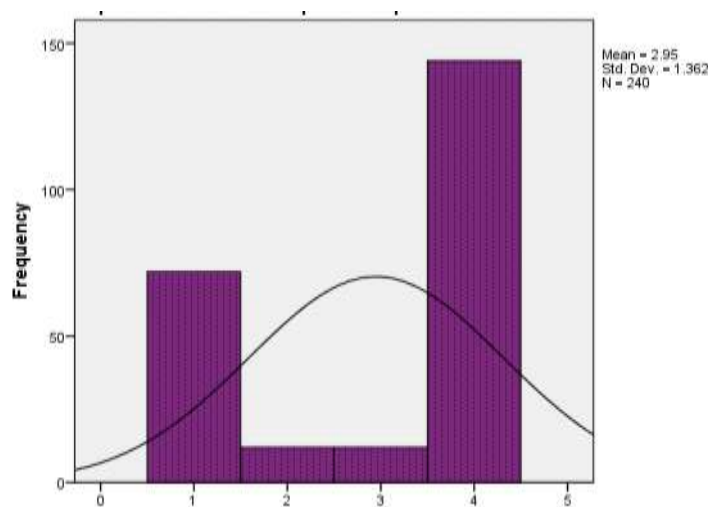
Tabel 4.36. Metode evaluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Metoda Direct Costing	72	30.0	30.0	30.0
Metoda Georges Perrin	12	5.0	5.0	35.0
Valid Metoda Pert cost	12	5.0	5.0	40.0
Metoda Standard cost	144	60.0	60.0	100.0
Total	240	100.0	100.0	

(sursa: prelucrare proprie)

În urma analizei chestionarului, dintre metodele evaluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D. , Metoda Standard cost este cea mai preferată de către respondenți (procent de 60%), urmată de Metoda Direct costing (procent de 30%) (Fig. 4.33).

Figura 4.33. Metode evaluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Demersul cercetării științifice, efectuat atât în baza documentării științifice teoretice, precum și a documentării practice pe baza analizei efectuate asupra chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.), ne conduce la exprimarea opiniei conform căreia, ipoteza lansată (I3) „Construcția unui sistem informațional financiar – contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM – urilor” a fost verificată, se validează.

4.3. Necesitatea lansării proiectului de modernizare S.I.F.C.D., în vederea externalizării serviciilor de contabilitate

Urmare a cercetărilor realizate în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D., potrivit demersului cercetării științifice bazat pe anchetă sub forma de interviu cu ajutorul chestionarului, s-au obținut rezultatele cercetării științifice utilizabile și pentru confirmarea ipotezelor lansate I2 și I3, respectiv:

I2: „externalizarea serviciilor de contabilitate este un instrument mobilizator pentru performanța IMM – urilor generând avantaje din punct de vedere al costurilor, dar și al calității serviciilor și securității informațiilor”;

I3: „construcția unui sistem informațional financiar-contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM –urilor”.

Astfel, din prelucrarea informațiilor obținute cu ajutorul chestionarelor în cascadă, rezultă validarea integrală a celor două ipoteze lansate I2 și I3. Cu alte cuvinte, lansarea deciziei de externalizare a serviciilor financiar – contabile este realizată în urma unei analize pertinente, bazată pe motive întemeiate și având obiective clar definite. De asemenea, gestionarea procesului de externalizare a serviciilor de contabilitate va trebui să permită interacțiunea unor factori determinanți ai acestui demers, respectiv:

- evaluarea corectă a dimensiunii și volumului de activități supuse serviciului de externalizare;
- respectarea unui parcurs metodologic al activităților supuse serviciului de externalizare;
- implicarea tuturor partenerilor;
- selectarea persoanelor potrivite în cadrul echipelor de exploatare a noului S.I.F.C.D.;
- negocierea avantajoasă a contractului de externalizarea serviciilor de contabilitate;
- stabilirea unor criterii de măsurare a performanțelor serviciilor de externalizare;
- administrarea pertinentă a procesului de comunicare în raportul beneficiar - furnizor de servicii externalizate.

De asemenea, construcția unui sistem informațional financiar-contabil durabil (S.I.F.C.D.), în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM-urilor, dacă se va ține cont de următoarele condiții:

- alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor;
- o bună gestiune a noului proiect S.I.F.C.D.;
- ordonanțarea proiectului de externalizarea serviciilor de contabilitate;
- utilizarea unor metode de contabilitate adecvate pentru implementarea S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate;
- utilizarea intranetului;
- externalizarea funcției de arhivare a contabilității IMM-urilor.

De fapt, aceste din urmă condiții, definesc parcursul metodologic impus de necesitatea lansării proiectului de modernizarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate, proiect abordat în detaliu în capitolul care urmează.

CAPITOLUL V: MODERNIZAREA S.I.F.C.D. PENTRU EXTERNALIZAREA SERVICIILOR DE CONTABILITATE

5.1. Alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor

În acest capitol, cercetarea științifică continuă pentru atingerea celui de-al patrulea obiectiv operațional care privește „construcția și evaluarea unui sistem informațional financiar – contabil durabil în vederea externalizării serviciilor de contabilitate” și celui de-al cincilea obiectiv operațional care privește „externalizarea propriu-zisă a serviciilor de contabilitate”. Altfel spus, pornind de la exigențele clasice de management, în aceste etape realizăm guvernanta noului S.I.F.C.D. prin optimizarea relației acestuia cu utilizatorii integrați pe circuitul afacerilor impuse de noile strategii ale IMM-urilor. Conceptul de guvernanta a sistemului informațional financiar-contabil durabil (S.I.F.C.D.) apare concentrat mai mult pe relațiile dintre managementul noului sistem creat, cu restul entității economice, decât pe relațiile interne ale acestuia. Deci, guvernanta trebuie să integreze atât acțiunile interne ale noului S.I.F.C.D., cât și impactul acțiunilor noului S.I.F.C.D. asupra altor funcții ale entității economice, dar și impactul evoluției altor sectoare de activitate ale entității economice asupra misiunii noului S.I.F.C.D., precum și a imaginii acestuia percepută de celelalte funcții ale entității economice. În toate cazurile alinierea S.I.F.C.D. trebuie realizată cu noile strategii ale entităților economice, având în vedere următoarele: coerența cu strategiile IMM-urilor; interrelaționarea strategică; să răspundă evoluției doctrinelor strategice; să răspundă problemelor strategice⁸⁰.

Pentru a înțelege bine relațiile care se stabilesc, noul S.I.F.C.D. și tehnologiile informației pe de o parte și strategiile IMM-urilor pe de altă parte, este important să fie bine definite elementele cheie care determină funcționarea acestora. Entitatea economică stabilește o politică, apoi definește o strategie. În funcție de parteneriat sau concurență strategiile pot fi relaționale sau concurențiale și pot fi puse în practică la nivel tactic sau operațional⁸¹. Această punere în practică este manageriată în funcție de repartiția resurselor implicând adesea delegări de responsabilitate în cascadă, în funcție de mijloacele de coordonare și

⁸⁰ Davis, *Management Information and Information System : Making Sense of the Field*, Ed. John Wiley and Sons, New York, 1998, p.22

⁸¹ Ulric, J., Dull, B.R, *Accounting Information Systems*, 9th edition, 2011, p.13-15

complexitatea activităților, denumită în principiu structură și simbolizată prin organigramă. Toate acestea conduc la identitatea fiecărei entități economice ca factor irațional asupra politicilor, strategiilor și deciziilor IMM-urilor, în cazul de față. De fapt identitatea de imagine reprezintă sau identifică entitățile economice, ce nu pot fi confundate cu imaginea externă⁸².

Punerea în practică cu succes a unei strategii presupune adoptarea structurii acesteia la situația concretă a fiecărei entități economice. Noul S.I.F.C.D., împreună cu procesul de gestiune concură în acord cu identitatea entității economice și permit convergența energiei resurselor umane pentru atingerea scopului definit de strategie. Arhitectura și funcționarea noului S.I.F.C.D. sunt influențate puternic de politica, strategia, identitatea și structura entității economice.

Analiza comparată a evoluției doctrinelor strategice și a ofertelor tehnologice în domeniul sistemelor de informații demonstrează o reală corelație a acestora. De-a lungul timpului, începuturile anilor '60, corespund perioadei de planificare strategică denumită „corporate planning”, caracterizată printr-un plan de dezvoltare permanent și o tehnologie bazată pe arhitectura centralizată. Mijlocul anilor '70, conduce la analiza concurențială⁸³, iar debutul anilor '80, scot în evidență importanța resurselor umane. La începutul anilor '90 apare conceptul de sisteme de informație însoțit de un management „supply chain”. Începutul secolului XXI, este marcat de fenomenul numit INTERNET cu două mari așteptări: prima privește apariția rețelelor care permite tuturor accesul la resurse de comunicare, tratamentul și stocarea de date, fiecare având posibilitatea de a-și construi propriul sistem informațional; a doua privește apariția unui fascicul de tehnologii care permite unificarea rețelelor, reducerea costurilor și construcția unor noi arhitecturi de servicii. Totodată, noile tehnologii informaționale au început să răspundă din plin problemelor strategice ale entităților economice interesate.

5.1.1. Arhitectura noului S.I.F.C.D.

Construcția și reușita unui nou S.I.F.C.D. este în mare parte dependentă de viziunea managerială a proiectantului, privind optimizarea concepției asupra componentelor și structurii acestuia. În toate cazurile trebuie acordată o atenție deosebită arhitecturii funcționale și arhitecturii tehnice care formează arhitectura complexă a noului S.I.F.C.D.

⁸² Desmoulins, N., *Matrîiser le levier informatique. Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information*, Ed. Pearson Education France, Paris, 2009, p.13

⁸³ Porter, E.M., *Choix stratégique et concurrence*

Arhitectura funcțională sau logică, definește clar procesele, fluxurile și stocurile de date suportabile, precum și funcționarea și evoluția noului S.I.F.C.D. Pentru o bună funcționare arhitectura funcțională regroupează toate legăturile modelelor de analiză privind fluxurile de informații din entitatea economică, interesându-se de structura conceptuală de ansamblu a datelor și descrierea proceselor. Arhitectura tehnică sau fizică, presupune aranjarea rațională a dispozitivelor de colectare, stocare, tratament și comunicare pentru materializarea arhitecturii funcționale⁸⁴.

5.1.1.1. Viziunea managerială privind componentele și structura noului S.I.F.C.D.

Considerat principalul instrument de pilotaj în entitățile economice noul S.I.F.C.D. este întotdeauna asistat de mijloacele automate de operare pentru a înlesni funcționarea. Între aceste instrumente menționăm: imprimante, copiatoare, telefoane, sisteme de clasare și arhivare, sisteme informatice⁸⁵. În esență, aceste instrumente de lucru contribuie la facilitarea colectării, stocajului, prelucrarea, comunicarea și prezentarea informației⁸⁶. În capătul acestei liste se plasează detașat calculatoarele, beneficiare de un progres tehnologic semnificativ în ultimii ani, acestea având și marele avantaj, respectiv oportunitatea de a lucra în rețea. În esență rețelele informatice sunt prezente în toate entitățile economice, participând la centralizarea sau descentralizarea datelor, distribuirea în timp util către personalul specializat a informațiilor, permițând acestora să intervină rapid și operațional în tratamentul informațiilor și la elaborarea deciziilor⁸⁷. Proiectantul noului S.I.F.C.D. trebuie să aibă în vedere cantitatea și capacitatea tuturor instrumentelor informatice utilizate, precum și realizarea unei arhitecturi coerente⁸⁸. Indiferent de capacitatea instrumentelor informatice propuse a fi utilizate, proiectantul noului S.I.F.C.D. are obligația de a cunoaște și solicita numeroase caracteristici legate de calitatea și comportamentul materialelor utilizate și a programelor informatice⁸⁹, tocmai pentru a realiza o arhitectură coerentă, respectiv:

⁸⁴ Bourland, A., et comp., *Management des systemes d'information*, Ed. Foucher, 2007, p. 47-48

⁸⁵ Grenier, C., Bonnebouche, J., *Systeme d'information comptable*, Ed. Foucher, Paris, 1998, p.336-337

⁸⁶ Năstase, P., *Auditul și controlul sistemelor informaționale*, Ed. Economică, București, 2007, p.94-96

⁸⁷ Ursăcescu, M., *Sisteme informatice*, Ed. Economică, București, 2002, p.44

⁸⁸ Reix, R., Rowe, F., *Le recherche en systemes d'information : de l'histoire au concept*, Ed. Vuibert, Paris, 2002

⁸⁹ Vârlan, G., Enache, C., Zamfir, C., *Proiectarea sistemelor informatice de gestiune*, Ed. Fundației Academice Danubius, Galați, 2008, p.5

- ✓ componentele și structurile materiale cu sarcină de a colecta informațiile necesare noului S.I.F.C.D.;
- ✓ componentele și structurile materiale cu sarcină de a stoca informațiile colectate;
- ✓ componentele și structurile materiale cu sarcină de prelucrare a informațiilor colectate și stocate;
- ✓ componentele și structurile materiale cu sarcina de a transmite informațiile prelucrate beneficiarilor sau de stabilire a rezultatelor prelucrării informațiilor colectate și stocate;
- ✓ programele informatice utilizate pentru colectarea, stocarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor prelucrate.

De asemenea, viziunea managerială a proiectantului noului S.I.F.C.D., nu trebuie să neglijeze rolul și misiunea calculatoarelor aflate în rețea⁹⁰, respectiv:

- ✓ cantitatea și capacitatea componentelor anexe calculatoarelor utilizate pentru colectarea informațiilor: tastaturile, mausurile, scanerele;
- ✓ componentele materiale anexe calculatoarelor cu sarcină de stocare a informațiilor colectate: unități de memorie sau prelucrare sau stocare între care stikurile, CD/DVD, discurile „zip”, cartușe de memorare, memorie externă⁹¹;
- ✓ componentele materiale folosite pentru prelucrarea informațiilor: rețele sau circuite locale, intranet, rețea telefonică, modeme, routere, comutatoare, concentratoare, multiplexuri;
- ✓ componentele materiale folosite pentru prezentarea informațiilor, respectiv ecrane, monitoare, imprimante;
- ✓ programele informatice și toată aparatura auxiliară utilizată;
- ✓ componentele materiale folosite în exploatarea și buna funcționare a componentelor materiale pe întreg parcursul de viață a noului S.I.F.C.D.

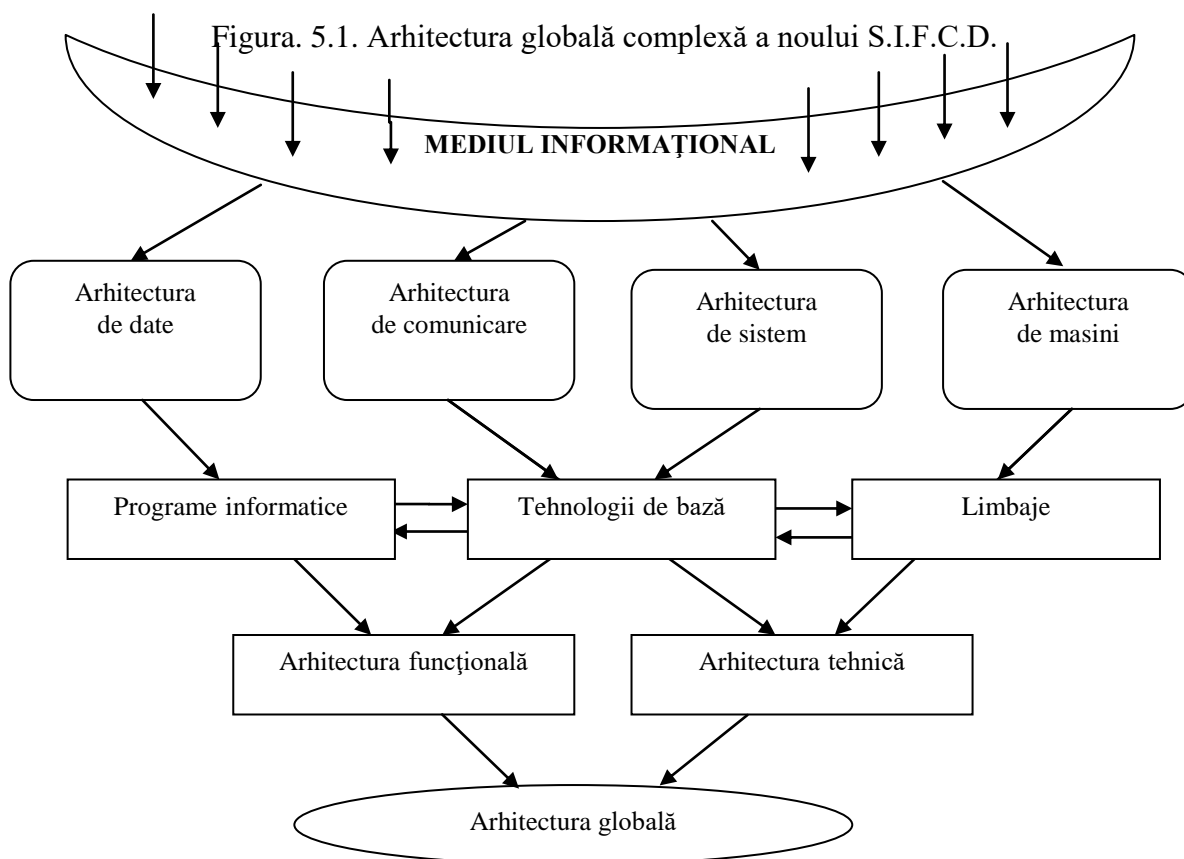
Întreg ansamblul de componente materiale și calculatoarele, însoțite de programele informatice utilizate⁹², rețelele utilizate și resursele umane specializate în domeniu și activele pe circuitul informațional al noului S.I.F.C.D., formează arhitectura globală complexă⁹³ (Fig 5.1.).

⁹⁰ Peaucelle, J.L., *Systemes d'information. Le point de vue des gestionnaires*, Ed. Economica, 1999, p.30

⁹¹ Alsharayri, M.A., *The E-commerce Impact on Improving Accounting Information Systems in Jordanian Hotels*, *International Research Journal of Finance and Economics*, 2001, Issue 75, p.16-17

⁹² Westercamp, N.D., citat de Mardiros, D.N., *Contabilitatea ca sistem informațional*, *Analele Științifice ale Universității Alexandru Ioan Cuza, Iași, Tomul L/LI*, 2004/2005, p.41

⁹³ O` Brien, J., *Les systemes d` information de gestion*, Ed. De Boeck Universite, Bruxelles, 1995, p.6



(sursa: prelucrare proprie)

Pe parcursul proiectării noului S.I.F.C.D., viziunea managerială a proiectantului trebuie să rămână identificarea traiectoriei tehnologiilor de bază⁹⁴, pe de o parte pentru a elimina ambiguitatea alegerii în ce privește investițiile noi, dar și pentru a determina aportul suplimentar de modernizare a sistemului în contextul externalizării serviciilor de contabilitate.

5.1.1.2. Arhitectura de sistem S.I.F.C.D.

Calculatoarele funcționează sub controlul sistemelor de exploatare, programate în funcție de repartițiile de resurse pentru programele utilizatorilor. Sistemele de exploatare îndeplinesc în principal, următoarele funcții⁹⁵:

- ✓ alocarea resurselor pe lucrările în curs de execuție;
- ✓ gestiunea sarcinilor de realizat (inițierea operațiilor, solicitarea operațiilor de executat și prelucrarea informațiilor);

⁹⁴ Oprea, D., *Premisele și consecințele informatizării contabilității*, Ed. Graphix, Iași, 1995, p.31

⁹⁵ Gorski, H., *Sistemul informațional Managerial*, Ed. Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003, p.97

- ✓ gestiunea activităților de executat (descrierea comenzilor și etapizarea lucrărilor de executat);
- ✓ gestiunea memoriei;
- ✓ gestiunea externă.

Arhitectura de sistem a noilor S.I.F.C.D. rămâne strict atașată unuia dintre marile familii de sisteme de exploatare, respectiv: IBM, UNIX și MICROSOFT⁹⁶. Proiectanții noilor S.I.F.C.D., adaptează în principiu arhitecturile de sistem în funcție de evoluția traiectoriilor tehnologice de bază având în vedere următoarele considerente⁹⁷:

- ✓ identificarea traiectoriei tehnologice ajută managerii S.I.F.C.D. în înțelegerea complexității arhitecturii informatice actuale;
- ✓ reprezintă principalul ghid de dezvoltare a tehnologiilor de bază, a arhitecturilor de sistem, a arhitecturilor de comunicare, a arhitecturilor de date și de tratament;
- ✓ reprezintă factorul semnificativ de dezvoltare a exigențelor funcționale așteptate de utilizatori în demersul spre o arhitectură globală a sistemelor de informații.

Recomandarea noastră pentru proiectanții noilor S.I.F.C.D. propuse pentru IMM-urilor este de a integra total strategia de construcție a acestor sisteme informaționale în strategiile de dezvoltare durabilă adoptate⁹⁸. Integrarea strategiei de construcție a noului S.I.F.C.D. trebuie să aibă în vedere următorul demers⁹⁹ (fig. 5.2.):

- ✓ adoptarea unei arhitecturi unitare de tratament informatic, bazate pe sistemele unice de operare (de regulă bazate pe Windows)¹⁰⁰;
- ✓ toate informațiile să fie prezentate sub formă numerică;
- ✓ să utilizeze un serviciu de mesagerie electronică universal (de regulă bazat pe Outlook);
- ✓ să permită conectarea permanentă a beneficiarilor (de regulă bazată pe site-uri internet și Intranet);
- ✓ să beneficieze de exploatare unitară pentru toți utilizatorii (de regulă pe bază de Office);
- ✓ să aibă instalate aplicații profesionale specifice și integrate (la nivelul serverului central).

⁹⁶ Hall, J., *Accounting Information Systems*, Soth-Western, Cenagage Learning, 2011, p.8-10

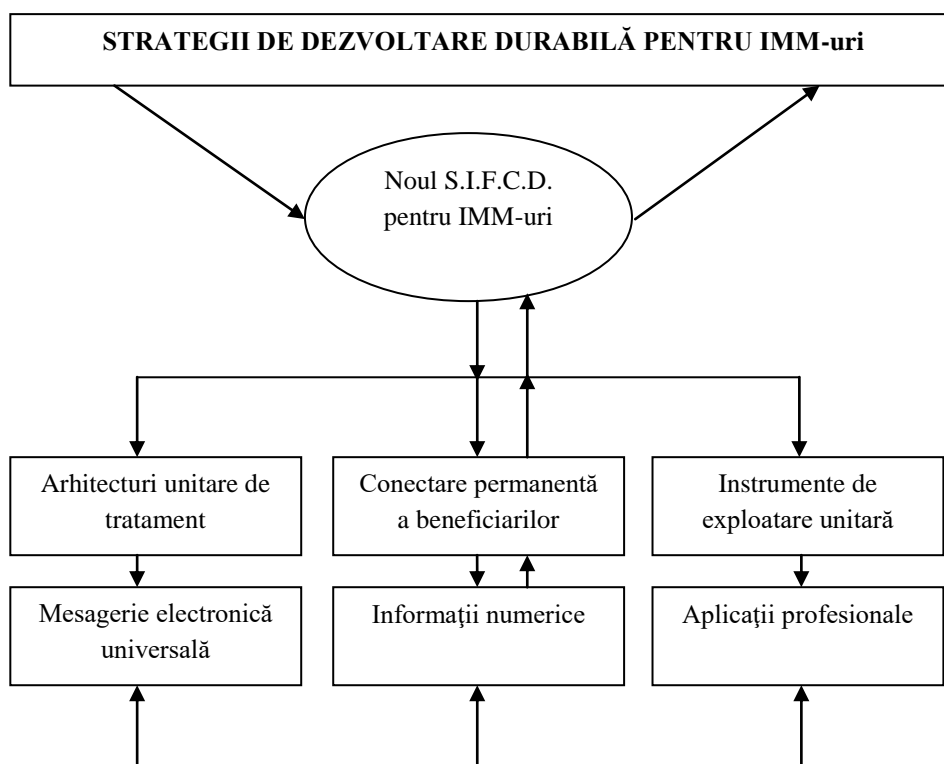
⁹⁷ O` Brien, J., *Introduction to Information Systemes. Essentials for the Internetworked E-Business Enterprise*, McGraw-Hill, 2001

⁹⁸ Maziyar, G., Vahid, S., Mohammad, A., Elham, B., *The impact of information technology on modern accounting systems*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 28 (2011) 112-116, p.113-114

⁹⁹ Lassegue, P., *Gestion de l'entreprise et comptabilite*, Dalloz, Paris, 1994, p.17

¹⁰⁰ Macovei, E., *Proiectarea sistemelor informatice financiar-contabile*, Ed. Junimea, Iași, 2003, p.34

Figura. 5.2. Strategie de construcție durabilă a noului S.I.F.C.D. pentru IMM-uri



(sursa: prelucrare proprie)

5.1.1.3. Scurt istoric privind arhitecturile de rețea

Demersul proiectului prevede operaționalizarea S.I.F.C.D. prin punerea în funcțiune a calculatoarelor în sistemul de exploatare pentru externalizarea serviciilor de contabilitate. Preliminar acestei etape se organizează funcționarea circuitului documentelor financiar contabile cu ajutorul procedurilor. De asemenea, se adoptă cartea de rețea valabilă și pentru noul S.I.F.C.D., care are la bază aceste proceduri și descrierea tehnicilor de telecomunicații utilizate.

Un scurt istoric al evoluției arhitecturilor de rețea utilizate în ultimele decenii, mai ales pentru conexiunea posturilor de muncă aflate pe circuitul documentelor financiar-contabile, ne conduce la următoarele mențiuni:

- ✓ apariția teledatelor la finele anilor '60. Noul concept s-a bucurat repede de succes permițând consultarea și modificarea fișierelor la distanță și realizând o validare permanentă a informațiilor cu un grad mare de fiabilitate. Teledatările permitea calculatoarelor să colecteze informațiile oriunde și oricând și în toate formele, asigurând totodată păstrarea informațiilor în condiții de diminuare a

riscurilor de deteriorare a acestora. Apariția modemurilor a rezolvat și problemele legate de transmiterea semnalelor numerice cu ajutorul rețelilor simultane pe același fir. Dezavantajele apariției rețelilor telefonice R.T.C. rămăneau la nivelul performanțelor limitate care necesitau competențe speciale în exploatare;

- ✓ următorul pas în procesul arhitecturilor de rețea la reprezentat dezvoltarea aplicațiilor tranzacționale „în timp real” cu ajutorul sistemelor de Gestiune de Tranzacționare (S.G.T), care permiteau transmiterea operațiunilor de la terminalul utilizatorului până la serverul central. În sinteză, noile aplicații permiteau gestiunea transmiterii informațiilor, a tratamentului informațiilor, prelucrarea simultană a mai multor tranzacții provenite de la mai multe terminale și asigurarea unei interfețe cu sistemele de gestiune a fișierelor utilizate;
- ✓ următorul pas în dezvoltarea arhitecturilor de rețea la constituit apariția conceptului de rețea tranzacțională. Astfel, pentru a nu construi de fiecare dată câte o rețea specifică pentru fiecare nouă aplicație tranzacțională, proiectanții au realizat un concept unic pentru: realizarea independenței de acțiune a utilizatorilor și a rețelei; folosirea comună a resurselor; definirea standardelor comune pentru toate aplicațiile; asigurarea unei largi flexibilități de acțiune în cadrul rețelei și creșterea eficacității rețelei. Noul concept a fost denumit Sisteme de Gestiune de Rețea. Acestea au produs un impact semnificativ asupra arhitecturii tehnice a sistemelor de informații deoarece calculatorul reprezenta punctul central al sistemului informatic. Marii constructori de instrumente informatice, componente esențiale ale acestor sisteme informatice, s-au orientat în delocalizarea calculatoarelor realizând sisteme de Administrare a Rețelelor, cu impact asupra dezvoltării în continuare a aplicațiilor tranzacționale;
- ✓ în același timp, operatorii R.T.C., luând în calcul noua ofertă de transmitere a datelor numerice au procedat la creșterea internetului privind ameliorarea performanțelor de rețea prin următoarele intervenții: ameliorarea calității R.T.C. pe întreg circuitul informațional; introducerea unor noi rețele adaptate transferului de date; înlocuirea buclelor locale cu dispozitive mai performante; introducerea unor soluții tehnice locale avansate;
- ✓ următorul pas în evoluția arhitecturilor de rețea la constituit apariția grupurilor de lucru locale, mai toate formele dezvoltate în jurul unor servere specializate;
- ✓ începând cu anul 1990, arhitectura de rețea standardizată a fost rețeaua ierarhizată, dar eterogenă. Rețelele de întreprindere au integrat pentru prima dată tehnologiile

de internet cu derivația în exploatarea intranet. Au apărut primele interconexiuni locale pe bază de protocol;

- ✓ pasul următor la reprezentat revoluția internet și introducerea standardelor internet cu finalitate până în zilele noastre în rețele inteligente.

5.1.1.4. Definirea arhitecturii noului S.I.F.C.D.

Având în vedere cercetările realizate în capitolul anterior „Externalizarea serviciilor de contabilitate – instrument mobilizator pentru performanța IMM-urilor” și rezultatele obținute privind externalizarea serviciilor de contabilitate, respectiv construcția noului S.I.F.C.D. la nivelul IMM-urilor din Regiunea Sud Muntenia, ne propunem în continuare să definim succint arhitectura noului S.I.F.C.D., ca eșantion valabil pentru oricare entitate economică de tip IMM din această regiune sau grup de entități care aderă la un sistem informațional compact.

Principalele etape ce urmează parcurse pentru definirea noului S.I.F.C.D. sunt următoarele:

- ✓ etapa I, prezentarea entității economice sau a grupului de entități economice ce aderă la construcția și utilizarea noului proiect S.I.F.C.D.;
- ✓ etapa a II-a, prezentarea arhitecturii noului S.I.F.C.D.;
- ✓ etape a III-a, alinierea noului proiect S.I.F.C.D. la strategiile entităților economice aderante;
- ✓ etapa a IV-a, prezentarea schemei de sinteză a noului proiect S.I.F.C.D.;
- ✓ etapa a V-a, prezentarea arhitecturii de rețea a noului proiect S.I.F.C.D.;
- ✓ etapa a VI-a, prezentarea schemei de rețea a noului proiect S.I.F.C.D., pe obiective și pe parteneri, dacă este cazul;

În prima etapă, în vederea definirii arhitecturii noului S.I.F.C.D., se va aborda următoarele:

- ✓ în capitolul introductiv se definesc caracteristicile geo-economice ale entității/entităților economice aderante la construcția și modernizarea noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;
- ✓ în continuare, se va proceda la definirea conceptuală a noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;

- ✓ stabilirea atuurilor majore de luat în calcul pentru susținerea noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate, între care menționăm: selectarea entităților economice; comportamentul și evoluția prețurilor zonale și proximitatea sau zona de influență a proiectului propus;
- ✓ în definirea noului S.I.F.C.D. nu vor lipsi valorile de bază ale entității/entităților economice luate în calcul, între care: motivarea și responsabilizarea resurselor umane la cel mai înalt nivel; comerțul de proximitate; inserția locală cu sprijinul colectivităților locale; expansiunea geopolitică; dezvoltarea de parteneriate cu alte entități economice pentru dezvoltarea economică cu acces la internațional;
- ✓ se vor avea în vedere capacitățile de producție existente și indicatorii de performanță stabiliți prin strategii.

În etapa a II-a, este prezentată arhitectura noului S.I.F.C.D., având în vedere următoarele:

- ✓ contextul actual privind externalizarea serviciilor de contabilitate;
- ✓ posibilitatea angrenării unor noi clienți;
- ✓ punerea în funcțiune a unor arhitecturi de rețea moderne și a unor aplicații derivate ale acestora;
- ✓ ameliorarea relațiilor dintre clienți și furnizori;
- ✓ fidelizarea clienților.

În etapa a III-a se vor avea în vedere strategiile de ansamblu ale entității/entităților economice aderante la proiectul S.I.F.C.D., ținând cont de următoarele:

- ✓ solicitările clienților;
- ✓ pilotajul proceselor de gestiune;
- ✓ gestiunea riscurilor;
- ✓ utilizarea informaticii decizionale.

Ultimele trei etape sunt definitorii pentru introducerea aplicațiilor de gestiune care să permită utilizarea noului S.I.F.C.D. ca o rețea "non stage" cu posibilități de informare și deșize privind: buna funcționare a noului S.I.F.C.D.; securizarea anti-intruși în rețea; securitatea construcțiilor și a resurselor umane; securitatea și confidențialitatea totală în transportul și exploatarea informațiilor; asigurarea unei arhitecturi intranet simple, rapide și operaționale pentru orice post de lucru din rețeaua arhitecturală a noului S.I.F.C.D.¹⁰¹.

¹⁰¹ Laudon, K., Laudon J., Fimbel, E., Costa, S., *Management des systemes d` information*, 11 Pearson Education, 2010, p. 12-13

5.1.2. Dimensiunea funcțională a noului S.I.F.C.D.

Odată definită arhitectura noului S.I.F.C.D. se poate trece la stabilirea dimensiunii funcționale a acestuia, parcurs ce privește: informatica decizională; colaborările în cadrul noului S.I.F.C.D.; modelarea sistemului informațional și o orientare privind perspectiva globală a noului S.I.F.C.D. Pe traiectoria nevoilor funcționale, proiectarea nevoilor entităților economice aderante la proiect trebuie să aibă în vedere structurarea acestor nevoi în funcție de arhitectura logică a noului S.I.F.C.D. integrată în arhitectura globală a sistemului ales.

5.1.2.1. Informatica decizională

Datawarehouses, Datamarts, instrumentele OLAP/ROLAP și datamining reprezintă instrumentele informaticii decizionale, denumire preluată de la anglo-saxoni – Decision Support System, care permite consolidarea și analiza datelor entităților economice aderante la noul S.I.F.C.D., în scopul facilitării luării deciziilor la toate nivelurile structurale.

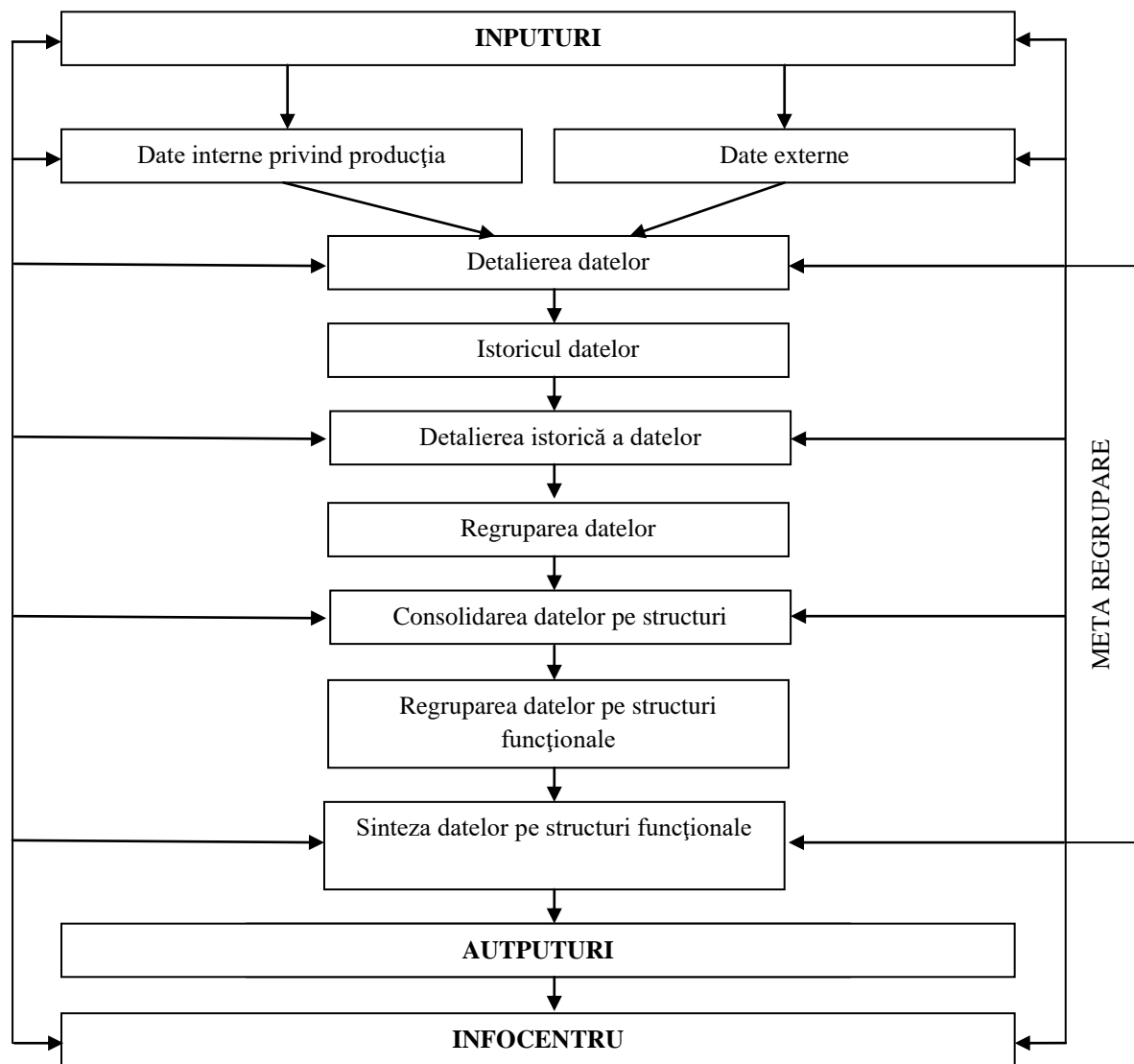
Datawarehouse¹⁰² se organizează pe baza proiectului de modernizare a noului S.I.F.C.D., în vederea externalizării serviciilor de contabilitate. Scopul acestei organizări este de a pune la dispoziția structurilor funcționale și organizaționale ale entităților economice aderante la noul S.I.F.C.D. întreg sistem informațional necesar deciziilor, asigurat de prestatorul de servicii externalizate de contabilitate. De la caz la caz, este posibilă organizarea „Datawarehouse” în orientarea subiect prin iterații succesive în cascadă. De asemenea, în funcție de realitățile de organizare a entităților economice aderante unde se impune stocarea informațiilor înainte de prelucrare, se poate dezvolta o structură suplimentară denumită „Datamart”, în special pentru asigurarea unui depozit de date cu o orientare țintă. Acest mod de integrare a structurilor suplimentare de date presupune și o prelucrare preliminară a datelor înainte de a le introduce în Datawarehouse.

În principal, crearea și exploatarea „Datawarehouse” și a structurilor suplimentare au la bază un rol semnificativ privind următoarele: asigură integrarea datelor de producție cu datele de proveniență externă, gestionând cu maximă relevanță istoricul informaticilor; asigură informațiile utile, lizibile și ușor de prelucrat; clasează și ordonează informațiile în funcție de calitatea, coerența și fiabilitatea lor; asigură accesul direct și permanent tuturor utilizatorilor autorizați; asigură o flexibilitate a sistemului informațional permițând

¹⁰² Datawarehouse – traducere „depozit de date”

instantaneu creșterea capacității de stocare. O structură relevantă Datawarehouse în proiectul de modernizare a noului S.I.F.C.D. poate fi prezentată în fig. 5.3.

Figura. 5.3. Structură Datawarehouse pentru modernizarea S.I.F.C.D



(sursa: prelucrare proprie)

Datele interne privind producția, reprezintă datele introduse în sistem având proveniență aplicațiile tranzacționale ale entității economice, de regulă cu gestiunea internă sau/și externă în cazul unor prestări de servicii.

Datele externe, reprezintă datele introduse în sistem având proveniență externă.

Detalierea datelor, reflectă evenimentele recente derulate de regulă în ultima perioadă stabilită de utilizatori (o zi, o lună, un trimestru, etc.).

Detalierea istorică a datelor, depinde de volumul de date, frecvența de acces și modalitățile de acces.

Regruparea datelor, corespunde nivelului de analiză reprezentativ pentru utilizatori.

Metaregruparea, reprezintă ansamblul de informații din întreg sistemul informațional și a proceselor asociate.

Prelucrarea tuturor informațiilor introduse în Datawarehouse se realizează cu sprijinul infrastructurii tehnice, a infrastructurii operaționale și a aplicațiilor. Pentru o cât mai bună reușită, perimetrul de acțiune al fiecărei aplicații trebuie foarte bine definit. Trebuie avut în vedere că informatica decizională este foarte diferită de informatica structurală. Astfel, sistemul nou organizat trebuie să asigure multă suplețe care să îndeplinească mai multe funcții, respectiv: integrare, regroupare, consolidare, selectare, vizualizare grafică, analiză, corelare, simulare și chiar extrapolare¹⁰³. În ceea ce privește datamining, acesta are același obiectiv ca analiza datelor, cu precizarea că facilitează extracția automată a informațiilor stabilite¹⁰⁴.

5.1.2.2. Colaborări în cadrul noului S.I.F.C.D.

Eficacitatea colaborărilor între actorii noului S.I.F.C.D., reprezintă o problemă semnificativă pentru toate entitățile economice aderante la noile sisteme informatice. Oricare nouă construcție de S.I.F.C.D. este dependentă de evoluția tehnologiilor Internet/Intranet/Extranet, de modul lor de difuzare, implementare și utilizare și de combinațiile ce au loc cu produsele și programele informatice. De asemenea, este importantă acceptarea acestor noi produse de către rețelele de comunicare ale noilor S.I.F.C.D. În toate cazurile, pentru stabilirea dimensiunilor funcționale trebuie ținut cont de următoarele (fig. 5.4.):

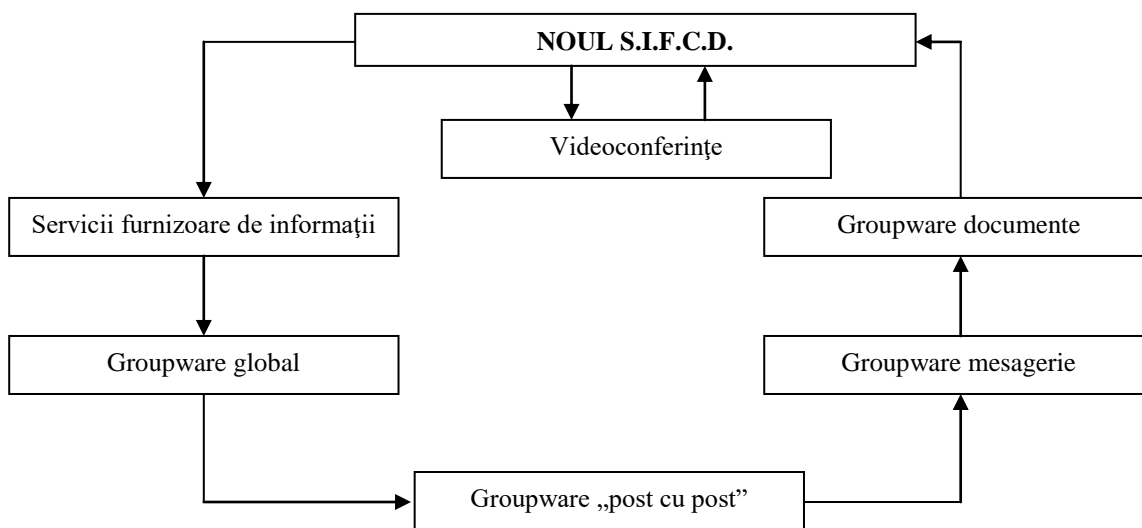
- ✓ serviciile furnizate de informații interne și externe, cooperante în cadrul noului S.I.F.C.D.;
- ✓ grupurile de persoane constituite cu scopul comun de comunicare pentru buna funcționare a noului S.I.F.C.D.;
- ✓ instrumentele comune grupurilor de persoane constituite cu scop de comunicare luate în calcul „post cu post”;
- ✓ mesageria comună grupurilor de persoane constituite;
- ✓ documentele compozite aferente grupurilor de persoane constituite;

¹⁰³ Oprean, D., Racoviță, D.M., Oprean, V., *Informatică de gestiune și managerială*, Ed. Eurounion, Oradea, 1994, p.49-50

¹⁰⁴ Cucui, G., *Sistem informatic pentru managementul financiar-contabil al întreprinderii*, Ed. Biliotheca, Târgoviște, 2007, p.22-24

- ✓ programele informatice utilizate în cadrul sistemelor de videoconferințe.

Figura. 5.4. Componentele structurale în colaborare ale noilor S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Serviciile furnizoare de informații, asigură informații și soluții privind:

- ✓ comunicarea, folosind mesageria, bazele de date, bazele de documente, informațiile, videoconferințele, mesele rotunde;
- ✓ gestiunea timpului, respectiv gestiunea resurselor umane, organizarea de reuniuni;
- ✓ gestiunea proiectului, respectiv alocarea și managementul resurselor, coordonarea și controlul proiectului;
- ✓ gestiunea cunoștințelor acumulate;
- ✓ utilizarea aplicațiilor specifice noului proiect.

Groupware global, reprezintă ansamblul de tehnologii care permite unui anumit grup bine definit, să lucreze în scopul comun și comunicarea aferentă acestui scop. Avantajele constituirii acestui grup global privesc: un mai bun control al costurilor; productivitate ridicată; imagine bună asupra clientelei; bună calitate a lucrărilor; integrarea partenerilor în proiect; coordonare mai bună; creșterea expertizei profesionale.

Groupware „post cu post”, permite utilizatorilor de fișiere să aibă acces și să se informeze concomitent, folosind programele informatice. Administratorul de rețea joacă rolul determinant în organizarea de echipe de lucru în funcție de obiectivele stabilite sau calificarea resursei umane.

Groupware mesagerie, în acest caz orice eveniment este organizat , integrează mesageria de grup ca motor principal al comunicării. În fapt, în această situație, mesageria

joacă un rol dublu. Pe de o parte permite comunicarea cu ajutorul programelor informatice, iar pe de altă parte citește și transmite informațiile grupului destinatar. De asemenea, operează prin intermediul aplicațiilor asigurând complexitatea serviciilor solicitate.

Groupware documente compozite, permite tuturor membrilor grupului de a se informa între ei, folosind documente compozite care reprezintă „versiunea la zi” a aplicațiilor.

Programele informatice pentru videoconferințe, reprezintă instrumente de utilitate specială cu destinația de conferințe sau videoconferințe. Acest instrument permit participanților să dialogheze, să lucreze împreună „în timp real” într-un spațiu amenajat pentru reuniuni.

5.1.2.3. Modelarea sistemului Informațional

Încă de pe vremea lui Fayol, entitatea economică era concepută ca un sistem de gestiune. Orice sistem de gestiune rămâne o componentă de bază a sistemului informațional al entității economice¹⁰⁵. De aici, nevoia permanentă de modernizare a sistemelor informaționale ale entităților economice, vizând creșterea performanțelor acestora.

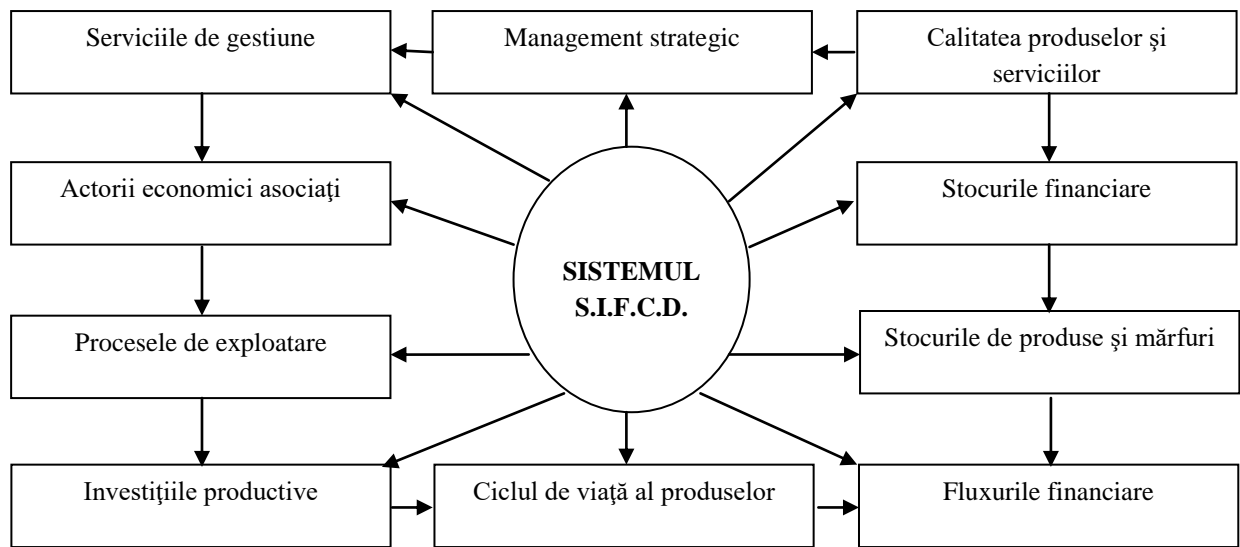
Pentru atingerea dimensiunii funcționale noul S.I.F.C.D. trebuie modelat prin tratamentul tuturor structurilor analitice și la nivelul tuturor structurilor specifice de decizie¹⁰⁶, respectiv (fig. 5.5.):

- ✓ servicii de gestiune;
- ✓ actorii economici din sfera de acțiune a entităților economice aderante la modelarea sistemului informațional;
- ✓ procesele de exploatare legate de producție;
- ✓ investițiile legate de producție;
- ✓ ciclul de viață al produselor;
- ✓ fluxurile financiare;
- ✓ stocurile de produse și mărfuri;
- ✓ stocurile financiare;
- ✓ managementul strategic;
- ✓ calitatea produselor și a serviciilor.

¹⁰⁵ Oprea, D., *Analiza și proiectarea sistemelor informaționale economice*, Ed. Polirom, București, 2009, p. 20-21

¹⁰⁶ Paraschivescu, M., Ocneanu, L., *Rolul informațiilor în cadrul contabilității manageriale*, International Society for Intercommunication of New Ideas, Bacău, 2007, p.1

Figura. 5.5. Modelarea structurilor noului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Serviciile de gestiune, cuantificabile pentru atingerea dimensiunii funcționale a noului S.I.F.C.D. sunt următoarele: gestiunea resurselor financiare; gestiunea resurselor umane; gestiunea activităților entității economice implicate în modernizarea sistemului informațional și gestiunea strategică a produselor preferate de piață.

Fluxurile financiare, contribuie la buna funcționare a ciclurilor de exploatare.

Stocurile de produse și mărfuri, precum și stocurile financiare, contribuie la buna gestionare a nevoilor de fond de rulment.

Calitatea produselor și serviciilor, exprimate ca un ansamblu de proprietăți și caracteristici ale produselor și serviciilor, poate fi îmbunătățită cu ajutorul S.I.F.C.D.

Managementul strategic, prin serviciile propuse la toate nivelurile decizionale participă la buna funcționare a noului S.I.F.C.D.

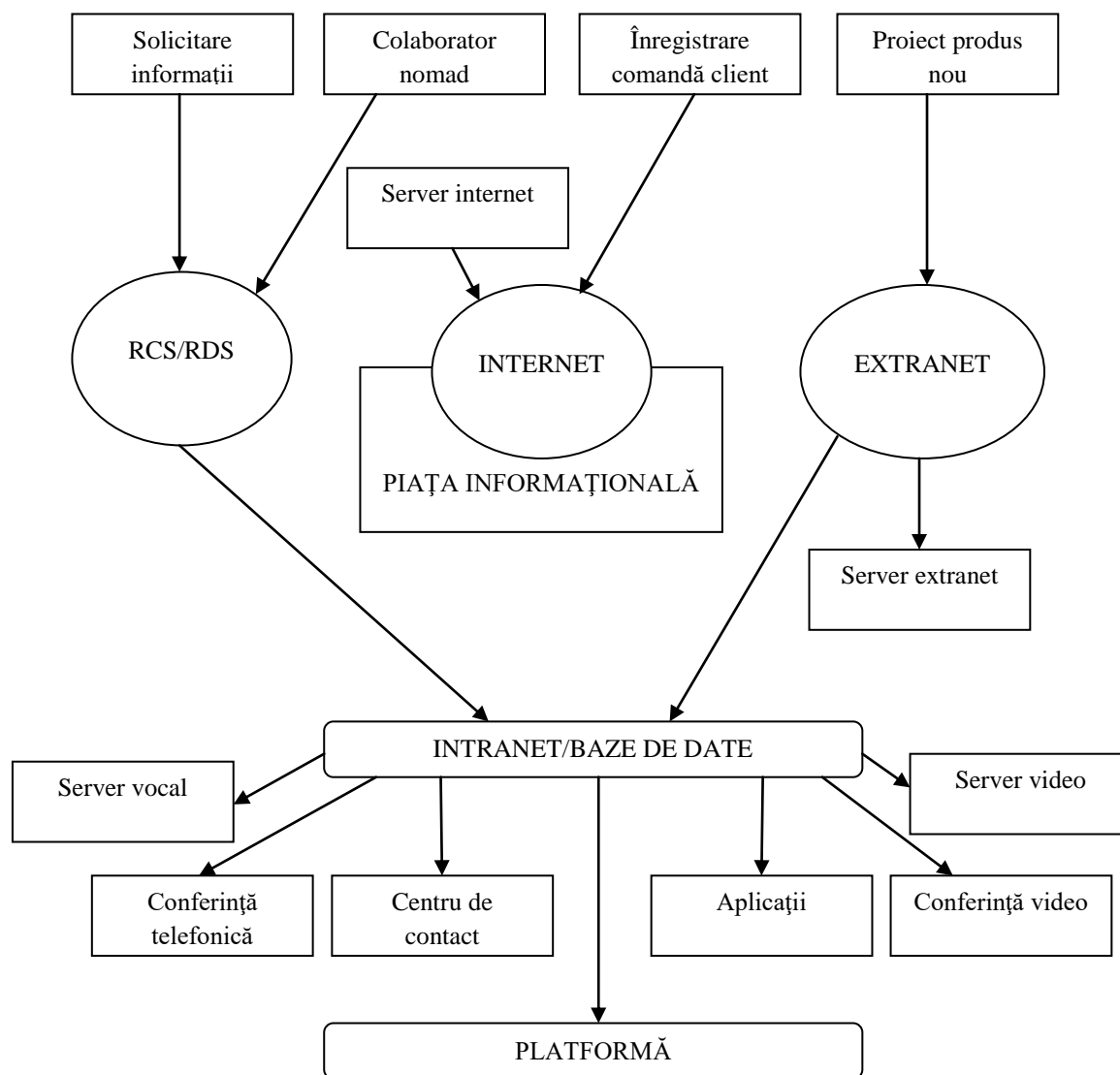
5.1.2.4. Perspectiva globală a noului S.I.F.C.D.

Tehnologiile de bază, arhitectura sistemelor și a mașinilor utilizate, precum și tratamentul de date au schimbat de-a lungul timpului, în special după anul 1970, arhitectura globală a sistemelor informaționale utilizate de entitățile economice indiferent de scopurile privind activitatea acestora.

Dacă la nivelul anilor 1980 – 1990, arhitectura sistemelor informaționale ale entităților economice devin pentru prima dată rețele, în zilele noastre întreg accesul la arhitectura

globală a entităților economice, care realizează producție de bunuri și servicii și/sau activități comerciale se realizează prin utilizarea aplicațiilor „via Internet” (fig. 5.6.).

Figura. 5.6. Perspectiva globală a arhitecturii funcționale a noului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

5.2. Gestiunea noului proiect S.I.F.C.D.

Conform ISO „International Organization for Standardization” un proiect de modernizare a unui sistem informațional trebuie să respecte normele standard elaborate sub egida ONU. De regulă, un nou proiect S.I.F.C.D. influențează structura și funcționarea sistemului informațional al entităților economice aderante la acest proiect.

Un asemenea proiect, se impune să fie complementat de alte proiecte, generând complexitatea unor astfel de proiecte cu privire la: reorganizarea, privatizarea, lansarea unor noi game sortimentale de produse, asigurând un nou cadru de reglementare privind circuitul informațiilor, utilizarea tehnologiilor informaticii. În funcție de volumul activităților prevăzute a se derula, gestiunea proiectului poate fi descompusă în subproiecte, activități semnificative sau etape a căror capacitate de lucru să nu depășească 50-100 de activități sau zile.

5.2.1. Aplicarea exigențelor sistemelor de managementul calității proiectelor S.I.F.C.D.

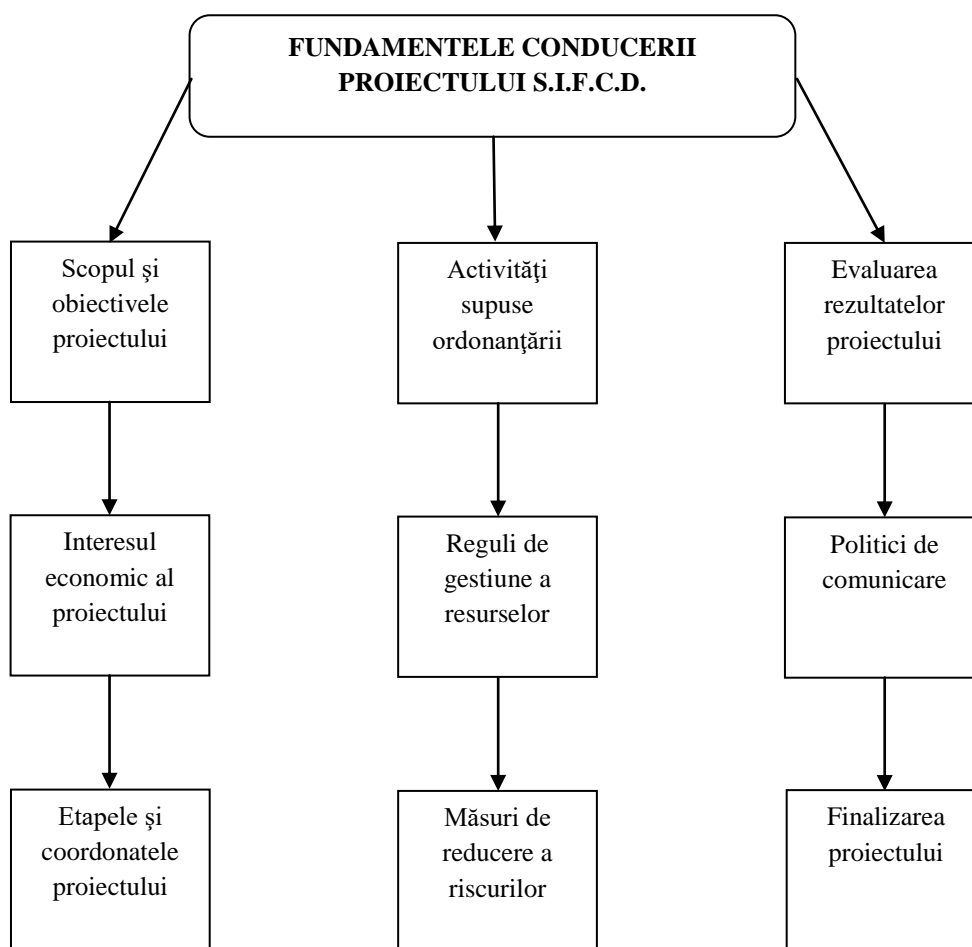
Conducerea unui asemenea proiect presupune multiple acțiuni de organizare, planificare, motivare, pilotaj și control. Ținând cont de această complexitate inevitabilă REMAR a publicat standardul ISO 9001:2015 „Quality management systems requirements” care trebuie aplicat începând cu data de 21.09.2018. Pentru o bună conducere a acestor proiecte se impun următoarele:

- ✓ definirea clară a rolului și responsabilităților fiecărui actor, membru al proiectului de modernizare a S.I.F.C.D.;
- ✓ coerența decontării prestațiilor reciproce;
- ✓ asigurarea capacității de comunicare între partenerii proiectului S.I.F.C.D.;
- ✓ asigurarea unei organizații stabile și riguroase a proiectului;
- ✓ normalizarea tuturor regulilor aplicate.

Pentru derularea internă în bune condiții a proiectului S.I.F.C.D. se impune identificarea fundamentelor de conducere a proiectului S.I.F.C.D., respectând noul ISO 9001/2015, cu aplicare din septembrie 2018 (fig. 5.7.), respectiv:

- ✓ identificarea scopului și obiectivelor proiectului;
- ✓ evaluarea interesului economic al proiectului;
- ✓ stabilirea etapelor și coordonatelor proiectului;
- ✓ stabilirea activităților supuse ordonanțării proiectului;
- ✓ stabilirea măsurilor de reducere a riscurilor aplicării proiectului;
- ✓ stabilirea politicilor de comunicare;
- ✓ stabilirea condițiilor de închidere a proiectului.

Figura. 5.7. Fundamentele conducerii proiectului S.I.F.C.D.

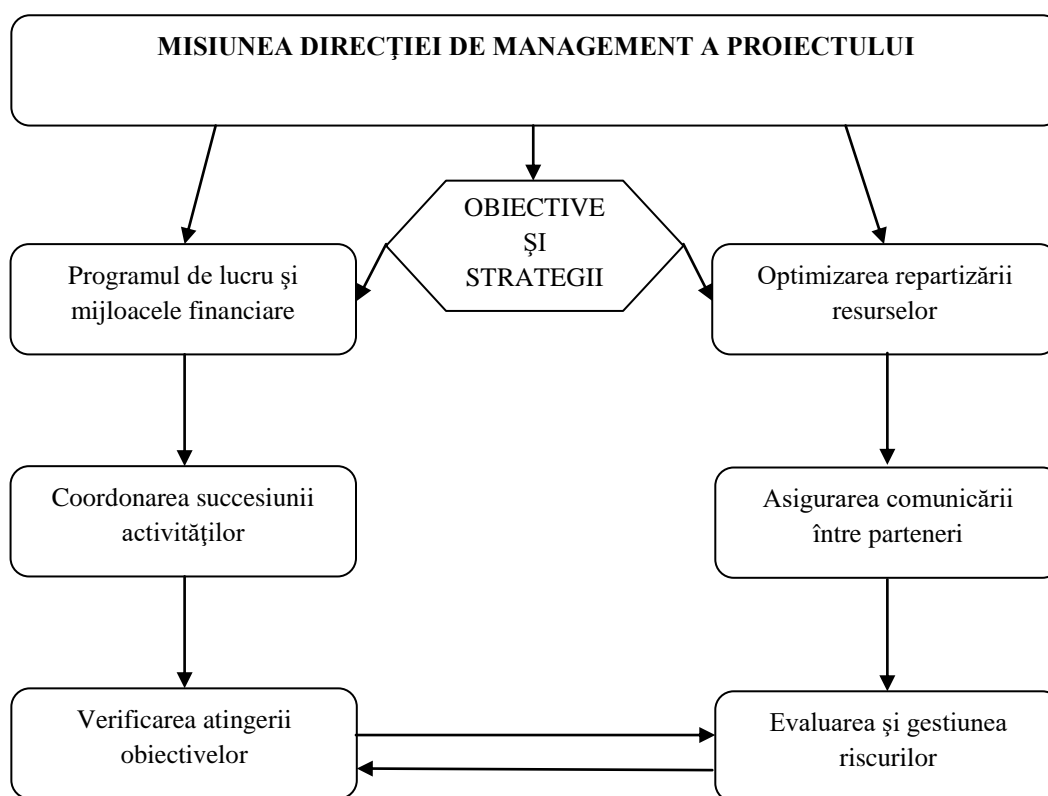


(sursa: prelucrare proprie)

Conducerea proiectului este de resortul unei Direcții de proiect, având ca misiune următoarele (fig. 5.8.):

- ✓ fixarea obiectivelor și elaborarea strategiei de derulare a proiectului;
- ✓ stabilirea programului de lucru, organizarea activităților și asigurarea mijloacelor financiare;
- ✓ coordonarea activităților și a succesiunii acestora;
- ✓ verificarea atingerii obiectivelor și a respectării angajamentelor;
- ✓ optimizarea repartizării resurselor pentru a se încadra într-un cost minimal de realizare a proiectului;
- ✓ asigurarea comunicării în bune condiții între partenerii proiectului;
- ✓ evaluarea și gestiunea riscurilor de orice natură.

Figura. 5.8. Misiunea Direcției de management a proiectului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

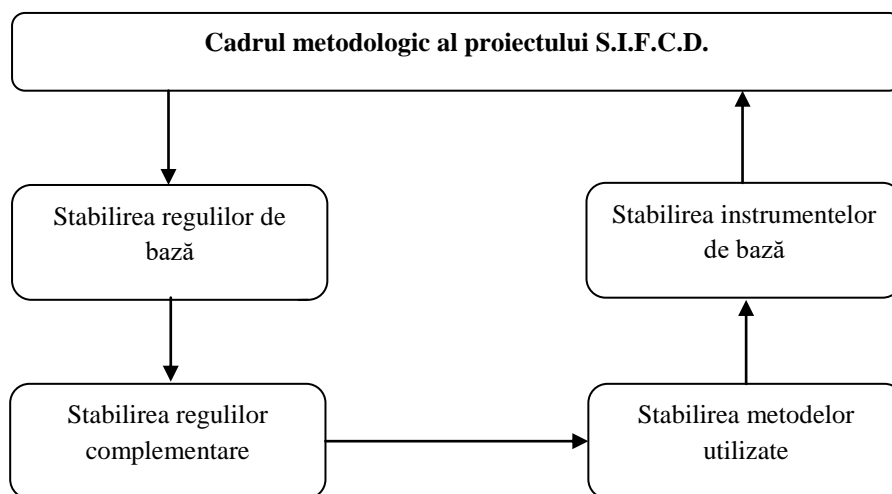
Totodată Direcția de management a proiectului va întocmi conform normelor în vigoare și respectarea standardului ISO 9001/20015 „Quality management systems” documentul obligatoriu denumit „ Specificația de management”, care va reprezenta schița planului de management, de urmat pe toată durata execuției proiectului S.I.F.C.D.

5.2.2. Metodologia conducerii proiectului S.I.F.C.D.

Cadrul metodologic stabilit de proiectantul general și cu avizul beneficiarului de drept al noului proiect, presupune următorul demers (fig. 5.9.):

- ✓ definirea tuturor regulilor de realizare a proiectului S.I.F.C.D., ținând cont de natura proiectului, talia proiectului și specificul proiectului;
- ✓ definirea regulilor complementare aplicabile în anumite situații specifice;
- ✓ definirea metodelor utilizabile pentru realizarea obiectivelor proiectului S.I.F.C.D.;
- ✓ definirea instrumentelor de bază pentru pilotajul proiectului S.I.F.C.D.

Figura. 5.9. Metodologia conducerii proiectului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Definirea regulilor de bază, presupune formalizarea procedurilor privind: evaluarea scopului proiectului și a sferei de acțiune; determinarea componentelor economice ale proiectului S.I.F.C.D. (valoare, costuri, profit); evaluarea și minimizarea riscurilor; definirea priorităților și alocarea pe activități; stabilirea procedurilor de verificare a punctualității, a conformității și calității activităților realizate; măsurarea costurilor angajate și a gradului de realizare a costurilor; costul realizărilor; comunicarea și informarea celor interesați asupra realizărilor înregistrate; capitalizarea rezultatului noului proiect S.I.F.C.D.

Definirea regulilor complementare, presupune stabilirea procedurilor de inserare în proiectul de bază S.I.F.C.D. a componentelor arhitecturale de natură tehnică, tehnologică sau auxiliară.

Definirea metodelor utilizabile pentru realizarea proiectului S.I.F.C.D., presupune descrierea metodelor de lucru operaționale privind: soluționarea problemelor tehnice și tehnologice; conducerea reuniunilor; componența echipelor de lucru; metodele de negociere și de comunicare.

Definirea instrumentelor de bază pentru pilotajul proiectului S.I.F.C.D., presupune stabilirea și descrierea tuturor instrumentelor necesare desfășurării proiectului S.I.F.C.D. în bune condiții, respectiv: instrumente de gestiune referențiale; instrumente de asigurare a calității; instrumente de gestiune a resurselor umane și de capitalizare a experienței acumulate; instrumente de pilotaj.

5.2.3. Entitățile economice și actorii participanți la proiectul S.I.F.C.D.

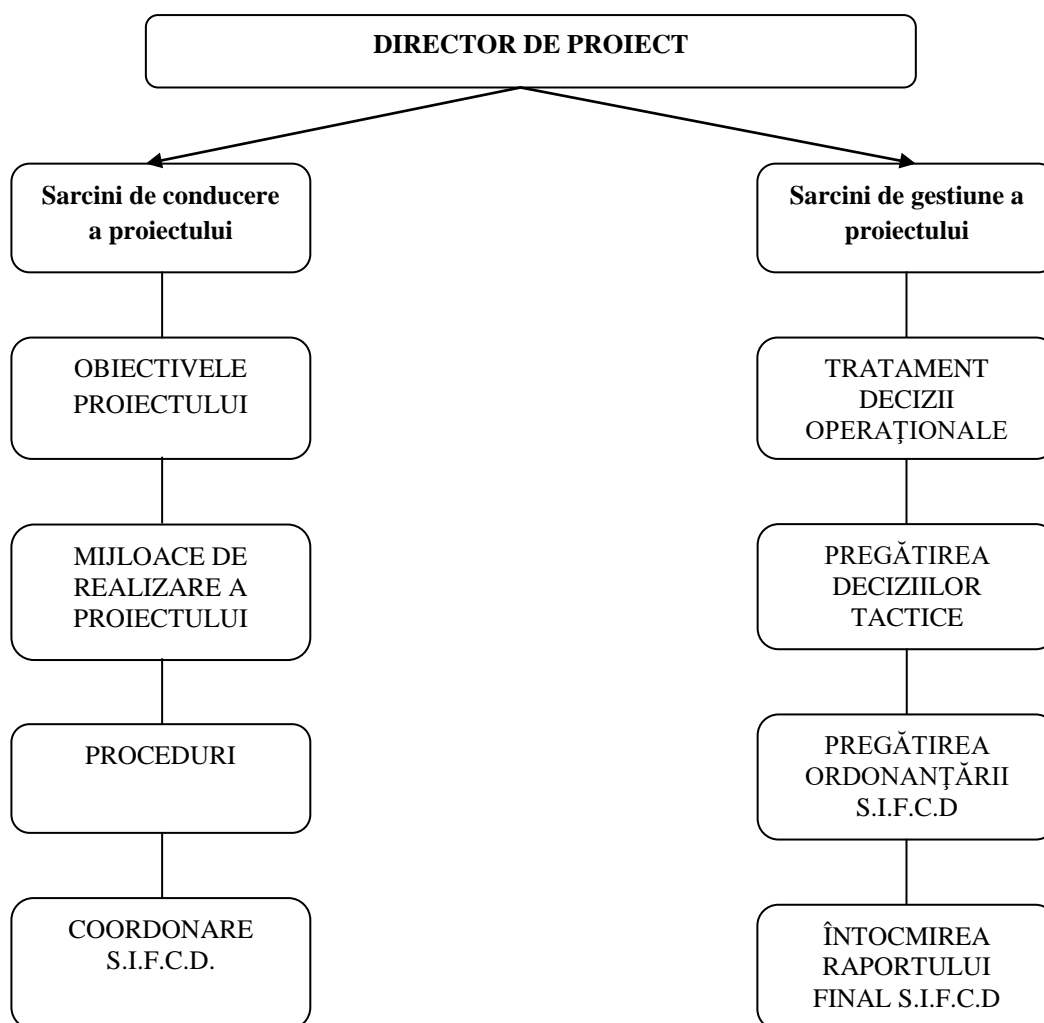
Entitățile economice participante la proiectul S.I.F.C.D. pot fi toate cele declarate aderante dintre cele cuprinse în tabelul 4.1., capitolul 4.1. Pornind de la obiectivul fundamental al lucrării de cercetare științifică, proiectul S.I.F.C.D. își propune să atragă plus valoare în domeniu interesându-se de deciziile strategice și tactice concentrate pe termene, performanțe tehnice, fiscalitate, disponibilitate, durabilitate și securitatea informațiilor. De asemenea, interesul acestor decizii este grefat pe mijloacele materiale, umane și informaționale, concentrate în resursele financiare atribuite prin buget noului proiect S.I.F.C.D. În esență, gestiunea proiectului tratează deciziile operaționale derivate din obiectivele operaționale și intervin în pregătirea anumitor decizii tactice. Reamintim obiectivele operaționale:

- ✓ primul obiectiv operațional este de a localiza posibilitatea construirii unui S.I.F.C.D. în zona entităților economice a IMM-urilor din regiunea Sud-Muntenia;
- ✓ al doilea obiectiv operațional privește modernizarea simbiozei între S.I.F.C.D. și sistemul informatic propus;
- ✓ al treilea obiectiv operațional privește misiunea și sarcinile beneficiarilor S.I.F.C.D. externalizat;
- ✓ al patrulea obiectiv operațional privește construcția și evaluarea unui S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;
- ✓ al cincilea obiectiv operațional privește externalizarea propriu-zisă a serviciilor de contabilitate.

Directorul de proiect, este persoana fizică și morală, care reprezintă proprietarul noului S.I.F.C.D. modernizat. El fixează necesarul de materiale, stabilește și ierarhizează obiectivele, evaluează bugetul proiectului și termenele de realizare a proiectului. De asemenea, directorul de proiect este responsabil de comunicare la nivelul întregului proiect. De regulă, directorul de proiect numește un asistent de proiect căruia îi delegă o parte din atribuțiile pe care le are în cadrul proiectului S.I.F.C.D.

Misiunea directorului de proiect este de a conduce proiectul îndeplinind două tipuri de sarcini adesea mai greu de identificat: sarcini de conducere efectivă a proiectului; sarcini de gestiune a proiectului (fig. 5.10).

Figura. 5.10. Misiunea directorului de proiect S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Comitetul de pilotaj și de realizare a proiectului, contribuie la clarificarea impactului șefului de proiect cu deciziile ce privesc proiectul propriu-zis S.I.F.C.D. El atribuie și validează toate jaloanele, întreg ghidajul echipei de realizare a proiectului, ierarhia și prioritățile alocării resurselor pe parcursul derulării activităților proiectului. De asemenea, susține deciziile directorului de proiect în fața partenerilor care au aderat la modernizarea proiectului S.I.F.C.D. De regulă, arbitrajul intern al problemelor legate de derularea proiectului S.I.F.C.D. se realizează sub președinția reprezentantului comitetului de pilotaj al proiectului.

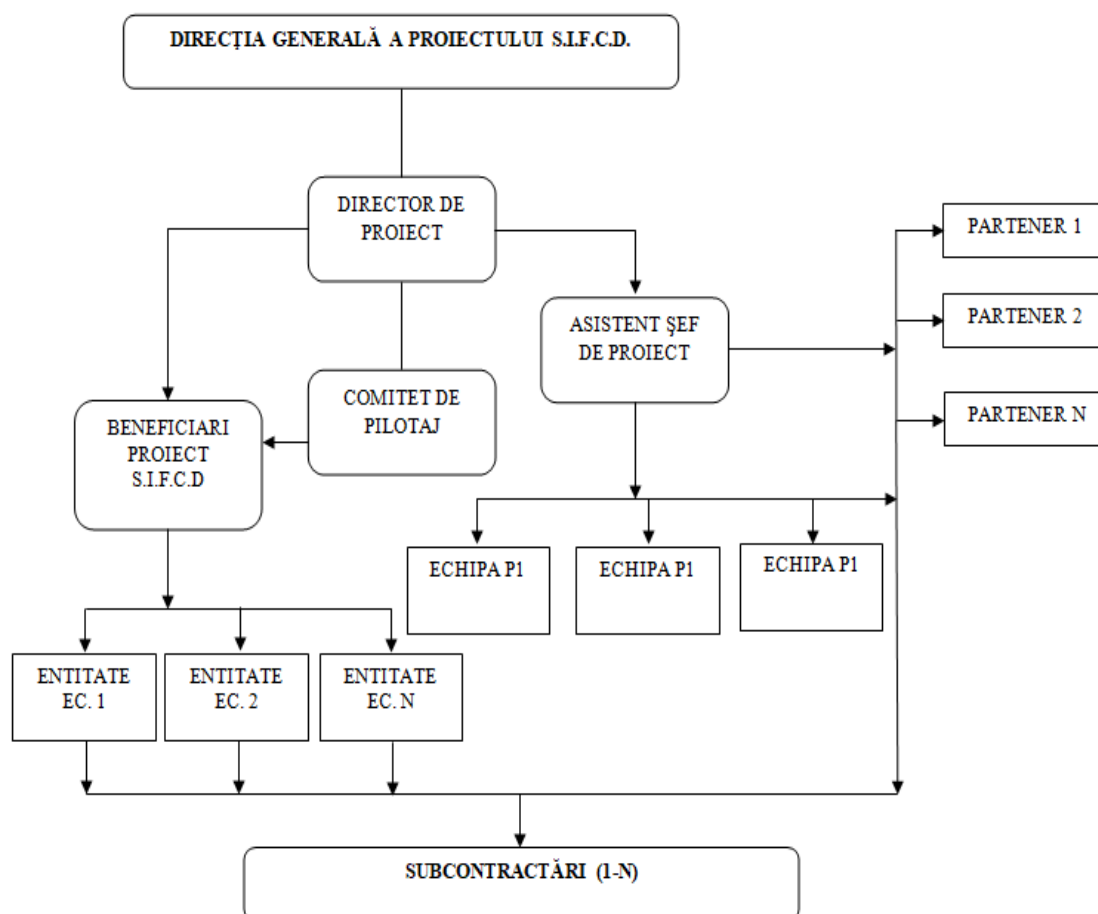
Echipa de realizare și implementare a proiectului S.I.F.C.D. regrupează de regulă, informaticieni de înaltă clasă tehnică și profesională, mai ales în conceptul acceptat de externalizarea serviciilor de contabilitate. În esență, sarcinile informaticienilor interni îi

transformă pe aceștia în administratori de sisteme și rețele pe de o parte și de pilotajul prestațiilor externalizate, pe de altă parte.

Utilizatorii noului S.I.F.C.D., sunt de regulă, utilizatorii finali și utilizatorii referenți (Key user). Utilizatorii finali sunt cei ce pun în valoare produsele și instrumentele livrate de informaticieni. Este necesară o foarte bună pregătire profesională a utilizatorilor finali, care joacă rol determinant în reușita proiectului S.I.F.C.D.

O parte din utilizatorii finali joacă un rol diferit de grupul de bază. în ceea ce privește utilizatorii referențiali, aceștia sunt majoritari în cadrul managementului proiectului S.I.F.C.D. Reușita proiectului presupune o colaborare perfectă între utilizatorii finali și referențiali. Principalii actori participanți la proiectul S.I.F.C.D. sunt evidențiați în fig 5.11.

Figura. 5.11. Principalii actori participanți la proiectul S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Modelele de organizare a derulării proiectelor S.I.F.C.D. sunt determinate de necesitatea de a optimiza rolul fiecărui actor în cadrul proiectului. Modelele de organizare și derulare a proiectelor de tip S.I.F.C.D., reținute de noi, ca fiind durabile în timp sunt cele

propușe de Hayes, Clark și Wheelwright¹⁰⁷. Autorii clasifică aceste modele de structură privind organizarea derulării proiectelor în funcție de anumite criterii legate de mărimea proiectului, numărul utilizatorilor și complexitatea relațională¹⁰⁸. Criteriile alese de autori țin cont de facilitățile de derulare a proiectului, nivelul de coordonare, structura matriceală, grupul de lucru.

Eșantionul ales de noi prin extracție din tabelul 4.1., cuprinde 3 entități economice din grupul total de 13 IMM-uri reprezentative pentru județul Dâmbovița pentru care s-a testat modelul de organizare și derulare a proiectului de tip S.I.F.C.D., după modelul propriu de Hayes, Clark și Wheelwright, întocmindu-se tabelul de criterii legate de facilitățile de derulare a proiectului, nivelul de coordonare, structura matriceală și dimensiunea grupului de lucru. Aceste criterii de bază propuse de autorii lucrării „Dynamic Manufacturing” au fost disecate și dezvoltate în următoarele nouă criterii: gradul de incertitudine; complexitatea tehnologică; dimensiunea proiectului; importanța proiectului pentru fiecare din cele 3 entități economice; durata proiectului; complexitatea relațională¹⁰⁹; numărul de proiecte în cazul nostru subproiecte (3); diferențierea față de alte proiecte. În urma studiului realizat pe bază de interviu acordat de un număr de 90 de persoane, câte 30 din fiecare entitate economică, cu ajutorul a câte 3 operatori din fiecare entitate economică, a rezultat următoarea apreciere față de cele nouă criterii nominalizate (tabelul 5.1.):

Tabel 5.1. Sinteză privind alegerea modului de organizare și derulare a proiectului de tip S.I.F.C.D.

Nr. crt.	Criterii		Facilități	Coordonare	Structură matriceală	Dimensiune grup de lucru
0	1		2	3	4	5
1	Grad de incertitudine		Mică	Mijlocie	Mare	Mare
2	Complexitatea tehnologică		Standard	Standard	Mijlocie	Mare
3	Dimensiune proiect		Mică	Mijlocie	Mijlocie	Mare
4	Importanța proiectului	EE1	Foarte mică	Mică	Mijlocie	Mare
		EE2	Foarte mică	Mică	Mijlocie	Mare
		EE3	Foarte mică	Mică	Mijlocie	Mare

¹⁰⁷ Hazes, R.H., Whellwright, S.C., Clark, K.B., *Dynamic Manufacturing*, 1988, The Free Press, New York

¹⁰⁸ Idem 107

¹⁰⁹ Burlaud, A., Germak, P., Marca, J.P., *Management des systemes d'information*, Ed. Foucher, Paris, 2007, p.177

Nr. crt.	Criterii	Facilități	Coordonare	Structură matriceală	Dimensiune grup de lucru
0	1	2	3	4	5
5	Durata proiectului	Mică	Mică	Mijlocie	Mare
6	Complexitatea relațională	Mică	Mică	Mijlocie	Mare
7	Număr de proiecte	Mică	Mică	Mare	Mijlocie
8	Eșalonare proiect	Mică	Mică	Mijlocie	Mare
9	Diferențierea față de alte proiecte	Mică	Mică	Mare	Mijlocie

(sursa: prelucrare după: Burlaud, A., Germak, P., Marca, J.P., *Management des systemes d'information*, Ed. Foucher, Paris, 2007, p.177)

Urmare a analizei tabloului de sinteză privind alegerea modului de organizare și derulare a proiectului de tip S.I.F.C.D., rezultă că modul de structură cu „Dimensiunea grupului de lucru semnificativă” este relevantă și rămâne opțiunea de derulare a acestui tip de proiect. De menționat că acest model de structură denumit și „Task Force” se bazează pe resurse alocate, pe buget alocat, bine identificat. Toți actorii care vor lucra pentru acest proiect de modernizare a S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate aparțin oficial entității economice din structura proiectului. Întreg grupul de lucru va fi pus sub autoritatea directorului de proiect, respectând fișa postului semnată de acesta pe toată perioada derulării proiectului.

5.2.4. Ordonanțarea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate

Ordonanțarea proiectelor, inclusiv a celor de tip S.I.F.C.D., generează probleme legate de gestiunea proiectelor pe de o parte și de managementul proiectelor pe de altă parte¹¹⁰.

În principiu, pentru marile proiecte, problemele de gestiunea acestora intră în sarcina organismelor profesionale de normalizare și certificare, ce au competența și capacitatea de a mobiliza eficient instrumentele de analiză a unui asemenea proiect, urmărind atât termenele scadente. cât și limitele costurilor¹¹¹. În cadrul proiectelor realizabile pentru entități economice sau asocieri de entități economice în vederea realizării unor modernizări sau

¹¹⁰ Giard, V., *Gestion de la production et des flux*, Ed. Economica, Paris, 2003, *Gestion des project* 258/310

¹¹¹ Marin, R.M., *Ordonanțarea unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune*

extensii de proiecte pentru creșterea capacității administrative și manageriale, ordonanțarea proiectului intră în sarcinile de gestiune a proiectului ale directorului de proiect (fig. 5.10). În ceea ce privește managementul proiectelor, acesta se realizează de fiecare echipă de coordonare a proiectului. Aflându-ne în contextul alegerii de către un grup de entități economice din structura IMM-urilor, a opțiunii de modernizare a S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, sub influența concurenței și a emergenței multor prestatori specializați în astfel de servicii, se pune problema creșterii și consolidării competitivității lor prin raționalizarea gestiunii și creșterea productivității.

În general, în funcția de varietatea problematicii proiectelor de acest gen și a instrumentelor de lucru utilizate, tipologia acestor proiecte cuprinde următoarele categorii legate de¹¹²: obiectul proiectului; importanța economică a proiectului și de clienți, respectiv utilizatorii proiectului.

Obiectul proiectului, încadrează acele proiecte a căror problematică privește producția militară, produsele noi și/sau operațiuni excepționale.

Importanța economică a proiectului, cuprinde următoarele tipuri de proiecte:

- ✓ proiecte în care o entitate economică este dominantă și mobilizează alte entități economice;
- ✓ proiecte de centru în care entitățile economice se regroupează în jurul proiectului;
- ✓ proiecte integrate total în entitățile economice;
- ✓ proiecte pilot, în care entitatea economică se confundă cu proiectul propriu-zis.

Utilizatorii proiectului, cuprinde tipologia proiectelor ce servesc clienții proiectului având costurile și rentabilitatea controlate.

Proiectul propus pentru modernizarea S.I.F.C.D. este un proiect cu costuri și rentabilitate controlate și are ca scop bine definit externalizarea sarcinilor de contabilitate pentru un grup de trei entități economice.

5.2.4.1. Constrângeri privind decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate

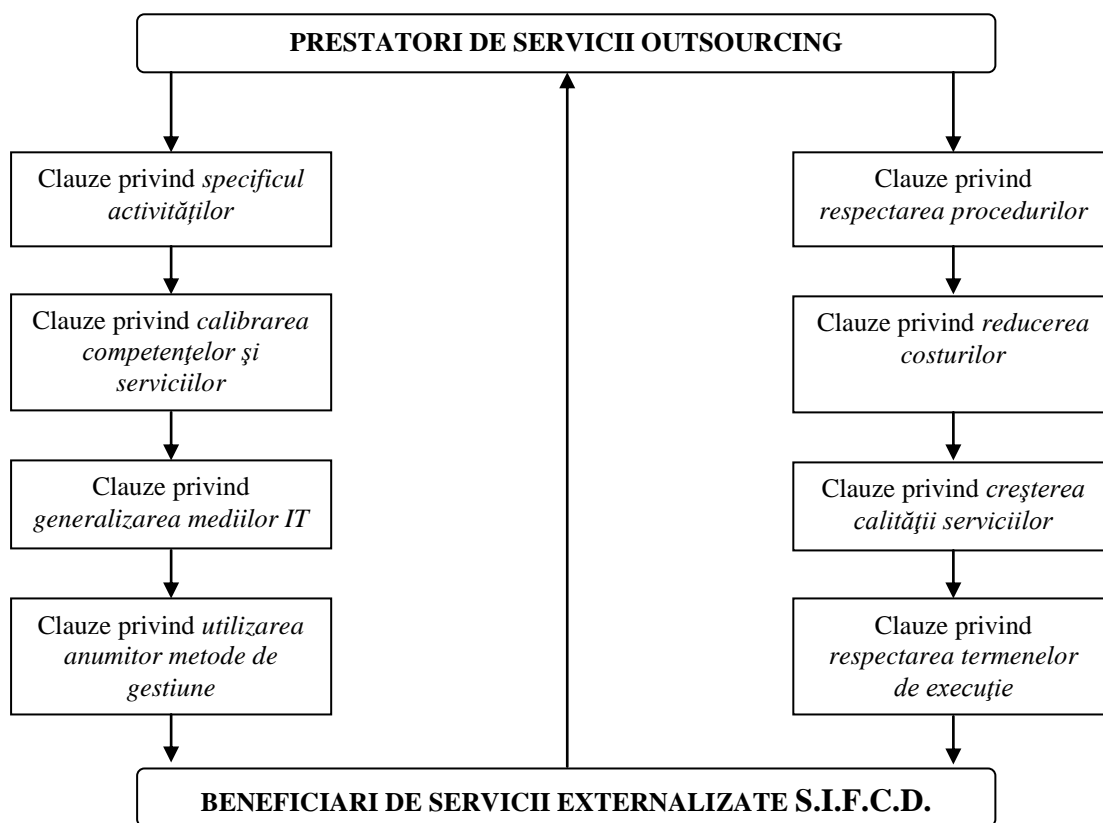
Activitățile propuse a se realiza în sistem outsourcing pentru serviciile de contabilitate se realizează de regulă, de firma terță, specializată cu care s-a semnat contractul. Prestatorul de servicii externalizate de contabilitate are următoarele obligații cuprinse ca și clauze în

¹¹² Aalders, R., *The IT outsourcing guide*, Ed. John Wiley and Sons, Chechester, p.9

contractul stabilit și semnat de parteneri (fig. 5.12.): să țină cont de specificul activităților celor 3 IMM-uri aderante la această opțiune de externalizare a serviciilor de contabilitate; să-și calibreze competențele și serviciile pentru fiecare tip de solicitare din partea clienților; să respecte „carta verde” a procedurilor. De asemenea, firmele prestatoare de servicii în sistem outsourcing au obligația de a găsi mijloace pentru creșterea performanțelor entităților economice beneficiare în scopul reducerii costurilor și creșterii calității serviciilor. Totodată, firmele prestatoare de servicii în sistem outsourcing trebuie să accepte ca și clauze contractuale generalizarea mediilor IT, orientate către toate procesele și operațiunile economico-financiare interne și aplicații bazate pe standarde deschise, care să permită interconectarea cu furnizorii externi de servicii și creșterea calității serviciilor pe termen lung.

De menționat că în relația contractuală dintre beneficiarii proiectului de modernizare a S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate și firmele prestatoare de servicii, este obligatorie utilizarea „cartei verde” a procedurilor în relația contractuală din care nu trebuie să lipsească: metodele de gestiune utilizate; calitatea serviciilor; termenele de realizare și de predare a lucrărilor.

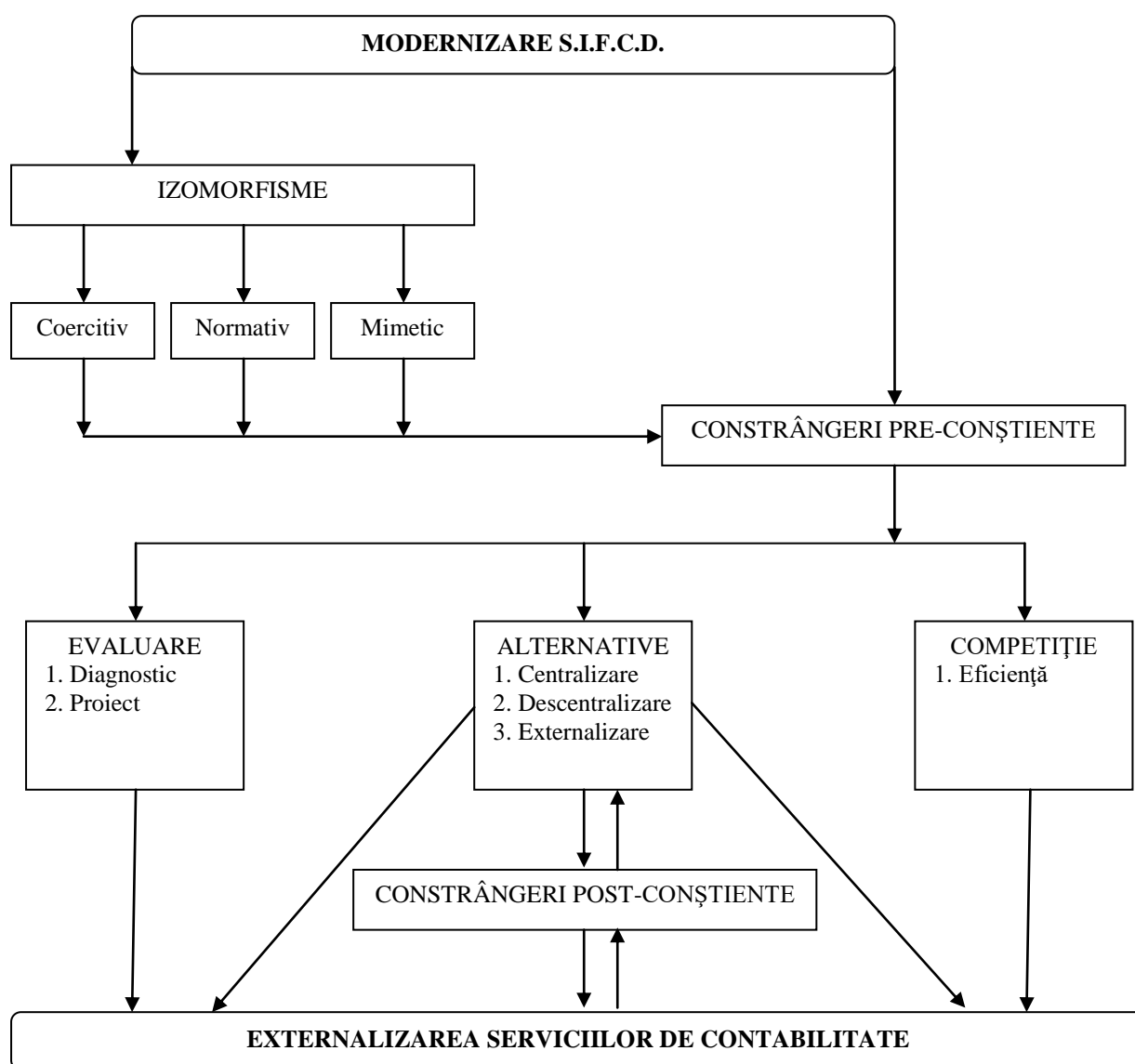
Figura 5.12. Clauze contractuale obligatorii pentru prestatorii de servicii outsourcing S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Urmărind legitimitatea procedurilor ce se întocmesc, în perioada de pregătire a contractelor de outsourcing S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, se întâlnesc următoarele două tipuri de izomorfisme, care se disociază foarte greu¹¹³: izomorfismul coercitiv; izomorfismul normativ; izomorfismul mimetic. Inducția izomorfismelor produce impact în activitatea financiar-contabilă generând incertitudine mai ales pe fondul lipsei de pregătire profesională de specialitate a celor ce sunt utilizatori ai noilor S.I.F.C.D.

Figura 5.13. Externalizarea serviciilor de contabilitate prin prisma izomorfismelor și constrângerilor



(sursa: prelucrare după: Roberts, P.W., Greenwood, R., *Integrating Transaction Cost and Institutional Theories*, Vol 22, aprilie 1977, pag. 342-373)

¹¹³ Di Maggio, P.J., Powel, W.W., *The Iron Cage Revisited*, Vol 48, Aprilie 1983, pag. 147-160

Totodată analizând mediul intern al entităților economice aderante la proiectul S.I.F.C.D. se desprind următoarele constrângeri¹¹⁴, grupate în timp astfel:

- ✓ constrângeri „pre – conștiente”, cazul în care actorii nu sesizează anumiți factori relevanți pentru a fi luați în calcul;
- ✓ constrângeri „post – conștiente”, cazul în care actorii sesizează toți factorii generatori ai schimbării.

Sintetizând, intenția de modernizare a S.I.F.C.D. în scopul externalizării serviciilor de contabilitate, trecută prin filtrul izomorfismelor și al constrângerilor generate în timp, poate fi prezentată conform figurii 5.13.

Având în vedere complexitatea normelor contabile, evoluția standardelor de contabilitate IAS/IFRS, constrângerile pre-conștiente și cele post-conștiente legate de costurile și performanțele entităților economice, precum și stresul generat de acceptarea compromisurilor cotidiene, managerii sunt din ce în ce mai determinați pentru a adopta externalizarea serviciilor de contabilitate.

În timp reflecțiile managerilor entităților economice, dar și fluxurile contabile devin standardizate, normate excesiv chiar, succesiunea lor realizându-se cu ajutorul metodelor simbolice, mult simplificate, precum metoda grafelor sau drumul critic. Acest sistem sintactic și expresiv, de exprimare a informațiilor financiar-contabile, conduce adesea gândirea managerilor de IMM-uri la renunțarea modernizării S.I.F.C.D. în scopul externalizării serviciilor de contabilitate. Raționamentul profund al acestora îi face să constate că scopul proiectului S.I.F.C.D. nu este doar de informare și decizie operativă, ci și de minimizare a costurilor serviciilor de contabilitate, realizabilă prin: economia de timp; reducerea bugetului de administrație; accesul rapid la experiența și competența experților contabili; asigurarea continuității fluxului de informații; reducerea riscului profesional și manifestarea competenței profesionale.

5.2.4.2. Utilizarea instrumentelor moderne în procesul de externalizare a serviciilor de contabilitate

În vederea realizării unui proiect complex, integrat de externalizare a serviciilor de contabilitate, se modernizează sistemul informațional financiar-contabil existent prin parcurgerea tuturor activităților în succesiunea stabilită în proiect. În cazul nostru proiectul

¹¹⁴ Roberts, P.W., Greenwood, R., *Integrating Transaction Cost and Institutional Theories*, Vol 22, aprilie 1977, pag. 342-373

cuprinde cele 3 entități economice aderante, din grupul de 13 IMM-uri reprezentative pentru județul Dâmbovița pentru care s-a testat modelul de organizare și derulare a proiectului de tip S.I.F.C.D. Menționăm că pentru ordonarea proiectului toate activitățile celor 3 entități economice se vor derula simultan, în timpul de realizare prevăzut și în succesiunea stabilită (Tabel 5.2.). Ordonarea se va determina în variantele minimale și maximale, stabilind pe parcurs drumul critic al activităților și costul minimal. Entitățile economice aderante la proiect vor purta simbolurile: EE₁; EE₂; EE₃ în ordinea cronologică stabilită de proiectant.

Tabel 5.2. Stabilirea activităților pentru ordonarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate

Simbol activitate	Conținut activitate	Activitatea precedentă	Durată minimă (zile)	Durată maximă (zile)	Cost/ u.m.			
					EE ₁	EE ₂	EE ₃	Mediu
0	1	2	3	4	5	6	7	8
A	Culegerea informațiilor inițiale	A	30	60	50	55	60	55
B	Culegerea informațiilor finale	A	10	20	80	90	100	90
C	Analiza ofertelor	A, B	30	60	60	70	80	70
D	Analiza diagnostic	C	30	60	50	55	60	55
E	Proiectarea S.I.F.C.D.	D	30	60	100	110	120	110
F	Stabilirea punctelor tari și slabe	C, D	10	20	50	55	60	55
G	Creșterea capacitate administrativă	D	10	20	50	55	60	55

Simbol activitate	Conținut activitate	Activitatea precedentă	Durată minimă (zile)	Durată maximă (zile)	Cost/ u.m.			
					EE ₁	EE ₂	EE ₃	Mediu
0	1	2	3	4	5	6	7	8
H	Formare și instruire personal	E	30	60	100	110	120	110
I	Achiziții echipamente	E	20	40	60	70	80	70
J	Graficul circuitului documentelor	I	10	20	60	70	80	70
K	Recepția proiectului	H, I	30	60	90	100	110	100
L	Lansarea proiectului	K	10	20	60	70	80	70
M	Ajustarea variantelor operaționale	K	20	40	60	70	80	70
N	Evaluarea rezultatelor	L, M	30	60	60	70	80	70

(sursa: prelucrare proprie)

Au fost selectate 14 activități reprezentative, însumând 300 zile (10 luni) pentru varianta minimală și respectiv 600 zile (20 luni) pentru varianta maximală, ca durată de desfășurare a proiectului S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate. Distanțele față de centrul de comandă determină costurile unitare diferențiate cu 10% până la 20% între entitățile economice EE₁; EE₂ și EE₃. Constatăm alocarea unei durate mai mari de timp, respectiv 30-60 zile pentru activitățile de la punctele A, C, D, E, H, K și N reprezentând 50% din volumul total al activităților. Din punct de vedere al costurilor unitare, înregistrăm cele mai mari costuri la activitățile de la punctele E și H cu 100-120 u.m. pe unitate de timp (8 ore).

În continuare, se va proceda la ordonanțarea activităților S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate în variantele: V₁ - varianta minimală și V₂ - varianta maximală (tabel 5.3. și 5.4.).

Tabel 5.3. Ordonanțarea activităților pentru V_1 – varianta minimală

Activități	Volumul activităților										TOTAL
	A	B	C	D	E	H	I	K	L	M	V_1
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
START	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	0
A	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30
B	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
C	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-	60*
D	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	30
E	-	-	-	30	-	-	-	-	-	-	30
F	-	-	10	10	-	-	-	-	-	-	20*
G	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	10
H	-	-	-	-	30	-	-	-	-	-	30
I	-	-	-	-	20	-	-	-	-	-	20
J	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	10
K	-	-	-	-	-	30	30	-	-	-	60*
L	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	10
M	-	-	-	-	-	-	-	20	-	-	20
N	-	-	-	-	-	-	-	-	30	30	60*
TOTAL	70	30	40	50	50	30	40	30	30	30	300

*Se scad activitățile simultane (-100)

(sursa: prelucrare proprie)

Tabel 5.4. Ordonanțarea activităților pentru V_2 – varianta maximală

Activități	Volumul activităților										TOTAL
	A	B	C	D	E	H	I	K	L	M	V_2
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
START	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	0
A	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60
B	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
C	60	60	-	-	-	-	-	-	-	-	120*
D	-	-	60	-	-	-	-	-	-	-	60

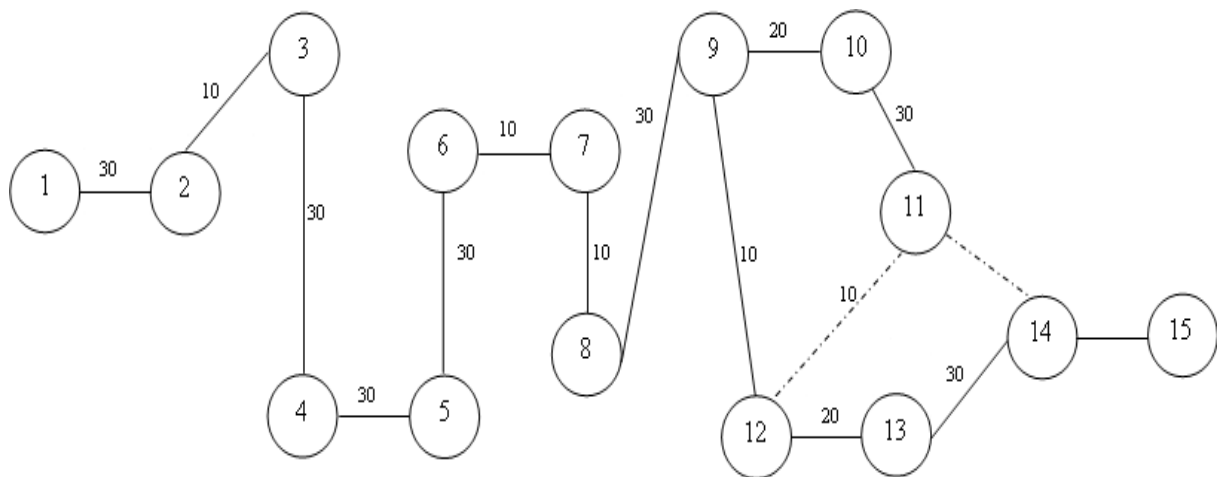
Activități	Volumul activităților										TOTAL V ₂
	A	B	C	D	E	H	I	K	L	M	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
E	-	-	-	60	-	-	-	-	-	-	60
F	-	-	20	20	-	-	-	-	-	-	40*
G	-	-	-	20	-	-	-	-	-	-	20
H	-	-	-	-	60	-	-	-	-	-	60
I	-	-	-	-	40	-	-	-	-	-	40
J	-	-	-	-	-	-	20	-	-	-	20
K	-	-	-	-	-	60	60	-	-	-	120*
L	-	-	-	-	-	-	-	20	-	-	20
M	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-	40
N	-	-	-	-	-	-	-	-	60	60	120*
TOTAL	140	60	80	100	100	60	80	60	60	60	600

* Se scad activitățile simultane (-100)

(sursa: prelucrare proprie)

Drumul critic al activităților, va fi determinat pentru V₁ – varianta minimală (fig. 5.5.)

Figura 5.5. Drumul critic al activităților ordonate V₁



(sursa: prelucrare proprie)

Costul minimal, determinat pentru varianta V₁ – varianta minimală este următorul: 30 x 55 + 10 x 90 + 30 x 70 + 30 x 55 + 30 x 110 + 10 x 55 + 10 x 55 + 30 x 110 + 20 x 70 + 10 x 70 + 30 x 100 + 10 x 70 + 20 x 70 + 30 x 70 = 23.300 u.m.

5.2.5. Pilotajul operațional al proiectului S.I.F.C.D.

Elementele cheie ale pilotajului unui proiect sunt: organigrama proiectului; planificarea activităților și bugetul proiectului.

Organigrama proiectului, denumită și organigrama tehnică a proiectului are rolul de a asigura coerența activităților tehnice de documentare, analiză, administrative și financiare privind proiectul, pe de o parte și rolul de a stabili responsabilitățile fiecărui membru al echipei de realizare a proiectului.

Planificarea activităților, relativ simplă în aparență, dar complexă în realizare. După inventarierea tuturor activităților de realizat, trebuie poziționat în timp în funcție de disponibilitatea resurselor și pentru asigurarea în flux continuu a livrabilelor.

Bugetul proiectului, permite punerea în valoare a activităților cuprinse în structura proiectului. Urmărirea execuției bugetare a oricărui proiect presupune cunoașterea tuturor sarcinilor cuprinse în proiect. Ca orice alt buget, gestiunea unui proiect S.I.F.C.D. presupune câteva măsuri de prudență, respectiv:

- ✓ separarea în execuție a cheltuielilor de investiții, de cheltuielile de funcționare ale proiectului;
- ✓ separarea cheltuielilor necorporale, de cheltuielile materiale;
- ✓ verificarea costurilor de întreținere și exploatare alocate investițiilor;
- ✓ identificarea și evaluarea corectă a profiturilor și în general a rezultatelor financiare;
- ✓ stabilirea partenerilor beneficiari de profit sau alte avantaje financiare și/sau fiscale;

Revenind la problematica pilotajului operațional al unui proiect S.I.F.C.D., orice director de proiect își propune și dorește să realizeze un veritabil pilotaj de proiect și nu numai să coordoneze activitățile ce se derulează. De fapt pilotajul unui proiect presupune atingerea simultană a următoarelor obiective:

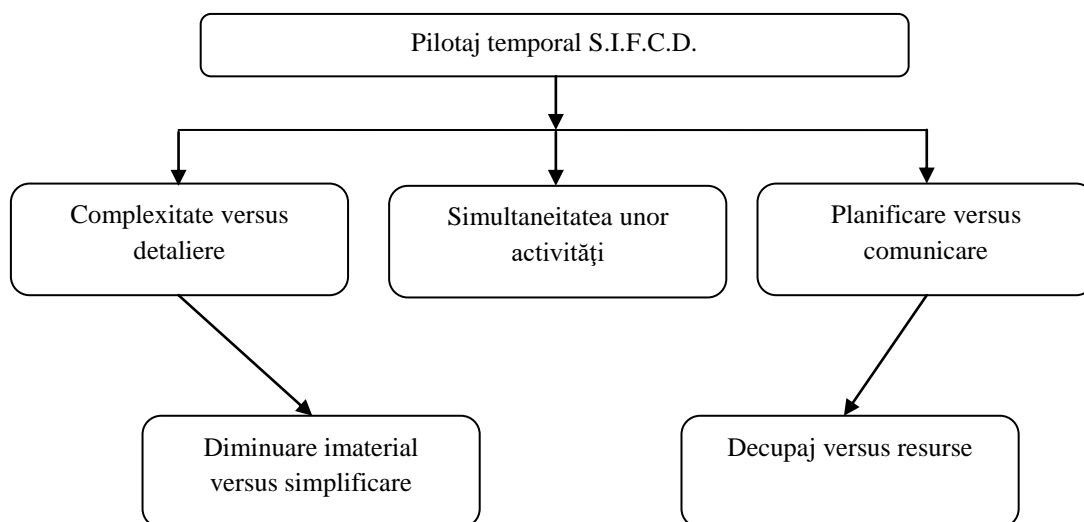
- ✓ pilotajul timpului necesar derulării proiectului;
- ✓ pilotajul economic al proiectului;
- ✓ gestiunea riscurilor;
- ✓ pilotajul relațional.

Pilotajul timpului necesar derulării proiectului: modernizarea S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate este un proiect pentru controlul costurilor, respectiv

controlul rentabilității. Pilotajul unui asemenea tip de proiect implică o planificare în timp a atingerii rezultatelor așteptate. Această planificare în timp a obținerii rezultatelor este dependentă de evoluția tehnologiilor și comportamentul acestora în timp. În general derularea unor astfel de proiecte de modernizare S.I.F.C.D. generează următoarele tendințe (fig. 5.6.):

- ✓ în perioada de ordonanțare a activităților proiectului se manifestă nevoia de a desfășura unele activități în paralel cu altele. Pe tot parcursul derulării activităților simultane preocuparea echipei manageriale pentru realizarea proiectului S.I.F.C.D. trebuie să urmărească convergența spre aceleași obiective a tuturor activităților derulate;
- ✓ se preferă diminuarea efectelor activităților desfășurate cu suportul imobilizărilor necorporale, pentru a reduce impactul planificării;
- ✓ complexitatea proiectelor de modernizare S.I.F.C.D., solicită partenerilor aderanți la proiect o planificare detaliată și cu termene bine definite;
- ✓ în cadrul proiectelor de modernizare S.I.F.C.D. planificarea reprezintă nu doar un instrument de pilotaj ci și un instrument de mai bună comunicare în vederea evaluării avansării efective spre finalul proiectului;
- ✓ decupajul planificării pe secțiuni de timp trebuie să fie strict legat de gestiunea resurselor și angajamentul acestora.

Figura 5.6. Tendințe privind pilotajul temporal al proiectelor S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Pilotajul economic: ca de altfel toate proiectele economice și proiectul de modernizare S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, reprezintă pentru directorul de

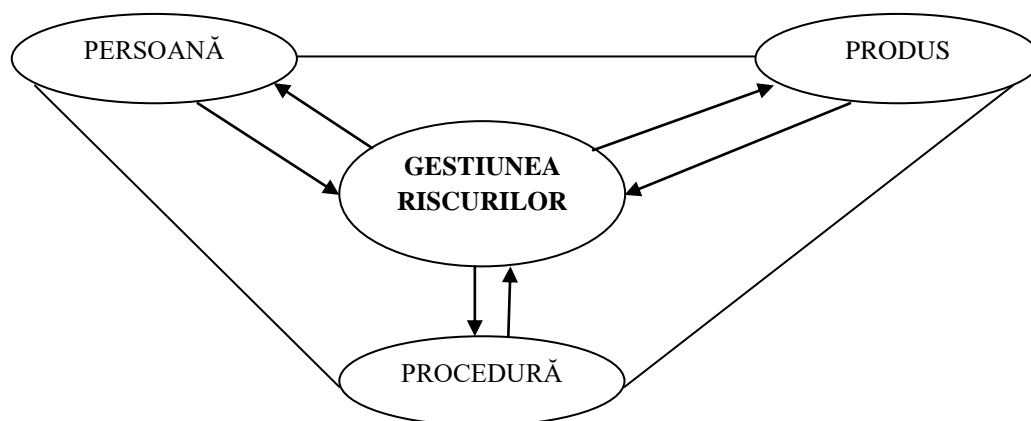
proiect o preocupare esențială pentru respectarea costurilor, respectarea termenelor, respectarea specificațiilor tehnice și a nivelului serviciilor prevăzute în contract. Din punct de vedere economic, un asemenea proiect este supus în caz de nereușită aplicării de penalități prevăzute în contract și/sau alte sancțiuni economice. În esență, sancțiunile se referă la depășirea termenelor și depășirea costurilor. O grilă specifică cu criterii adaptate proiectului va fi anexată la contractul de prestări servicii.

Gestiunea riscurilor: riscul reprezintă „posibilitatea unui proiect de a nu fi executat conform previziunilor la data stabilită, la costul și specificațiile prevăzute”¹¹⁵. Altfel spus, abaterile constatate nu pot fi acceptate, de regulă de beneficiari. Constatarea riscului se poate realiza fie pe parcursul execuției proiectului, fie la finele proiectului. Prin natura lor riscurile pot fi: endogene și exogene. Riscurile endogene se datorează activităților desfășurate și sunt determinate pentru derularea și definitivarea proiectelor. Riscurile exogene, de regulă, nu generează factori perturbatori pentru bunul mers al proiectului de modernizare S.I.F.C.D.

Literatura de specialitate recunoaște în principiu, următoarea tipologie de riscuri organizaționale (fig. 5.7.):

- ✓ riscul-persoană, sunt riscurile generate de activitatea umană pentru atingerea obiectivelor proiectului, dar și urmare a raporturilor de colaborare între persoanele potrivite la realizarea proiectului;
- ✓ riscul-procedură, privește riscurile generate de calitatea instrumentelor de gestiune utilizate;
- ✓ riscul-produs, privește riscurile generate de dificultatea cunoașterii caracteristicilor produsului finit și a calității asociate acestuia.

Figura 5.7. Tipologia riscurilor noului S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

¹¹⁵ Giard, V., *Gestion de project*, Ed. Economica, Paris, 1991

Pe parcursul derulării unui proiect de modernizare S.I.F.C.D., echipa managerială poate trata apariția și comportamentul riscurilor endogene și exogene. Desigur, echipa managerială nu poate interveni asupra cauzelor, dar poate diminua efectele, mergând în unele cazuri până la eliminarea acestora. Este posibil ca pe parcursul derulării proiectului, anumite evenimente defavorabile să compromită obiectivele proiectului. În această situație riscul determinat fie poate fi tardiv, fie se poate datora unui diagnostic eronat.

Preventiv, identificarea riscurilor posibile poate conduce la reducerea sau eliminarea efectelor. De aceea, pe tot parcursul derulării proiectului de modernizare S.I.F.C.D. se recomandă existența și utilizarea unui caiet de riscuri, instrument strict necesar pentru o bună gestiune a riscurilor.

Pilotajul relațional, adesea, pe parcursul derulării proiectului apare necesitatea unor modificări profunde de structură, de proceduri și de relații între actorii proiectului, toate necesare pentru ameliorarea durabilității funcționării proiectului. Evident, aceste modificări efectuate adesea ad-hoc, destabilizează în principal gestiunea de personal, respectiv gestiunea resurselor umane. Pilotajul relațional poate interveni în gestiunea unui astfel de proiect prin elaborarea detaliată a unor principii de managementul schimbării.

5.3. Securitatea noului S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate

Odată adoptate noile S.I.F.C.D. fac parte integrantă din funcționarea activităților economice aderante la acest tip de contract de servicii externalizate de contabilitate. Protecția și securitatea sistemelor informaționale ale entităților economice reprezintă o obligație permanentă a statului și se încadrează în politicile prioritare de protecție a entităților economice și a cetățenilor țării. Pe de altă parte, entitățile economice au la rândul lor obligația de a proteja disfuncționalitățile propriilor sisteme informaționale pentru a evita utilizarea abuzivă a datelor.

În principiu, securitatea oricărui sistem informațional utilizat de entitatea economică, cu atât mai mult noul S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate, presupune inițierea unor măsuri și proceduri de protecție și securitate privind: protejarea activelor; evaluarea riscurilor; identificarea vulnerabilităților; implementarea politicilor de securitate a S.I.F.C.D.; măsuri de securitate operațională; control și prevenție.

5.3.1. Protejarea activelor entităților economice a utilizatorilor de S.I.F.C.D.

Activele entităților economice sunt compuse din elemente de natură materială și nematerială. De regulă, pentru bunurile de natură materială precum stocurile, produsele și activele corporale, gestiunea și controlul acestora se realizează cu oarecare ușurință, având la dispoziție liste de inventar comparabile periodic. Dificultăți semnificative în gestiunea bunurilor de natură nematerială cum ar fi activele necorporale, ce cuprind în majoritatea cazurilor programele informatice. Unele din aceste active necorporale, achiziționate fiind, se găsesc înregistrate în evidențele contabile și în listele de inventar. Altele, precum cele create în entitățile economice, nu sunt în totalitatea lor înregistrate în conturile entității economice. În toate cazurile, legea precizează și obligă utilizatorii acestor programe informatice de a identifica cu exactitate apartenența acestor bunuri și de a asigura o conservare securizată pe bază de coduri, cu precizarea proprietarului, a editorului, a licenței de utilizare, eventual a contractelor de cedare a drepturilor de folosire și/sau de întreținere.

Evident, bazele de date sau fișierele pentru care nu există înregistrări asupra proprietarului bunurilor de natura activelor necorporale, nu pot face obiectul unor cedări (cesiuni) sau a unor operațiuni comerciale. Pentru toate celelalte baze de date existente în evidențele entităților economice aderante la S.I.F.C.D., protecția activelor este imperativă, intrând parțial sub incidența legilor în vigoare, a managerilor de entități economice și a unor salariații responsabilizați conform fișei individuale a postului.

Concluzionând, securitatea noului S.I.F.C.D. are ca obiectiv clar și precis de a propune soluții la nivel organizațional pentru activele sale sau chiar tehnici adecvate, susceptibile de a proteja informațiile de orice natură. În toate cazurile trebuie să se asigure confidențialitatea absolută și accesul la informații doar a persoanelor autorizate în acest sens pentru perimetrul bine determinat.

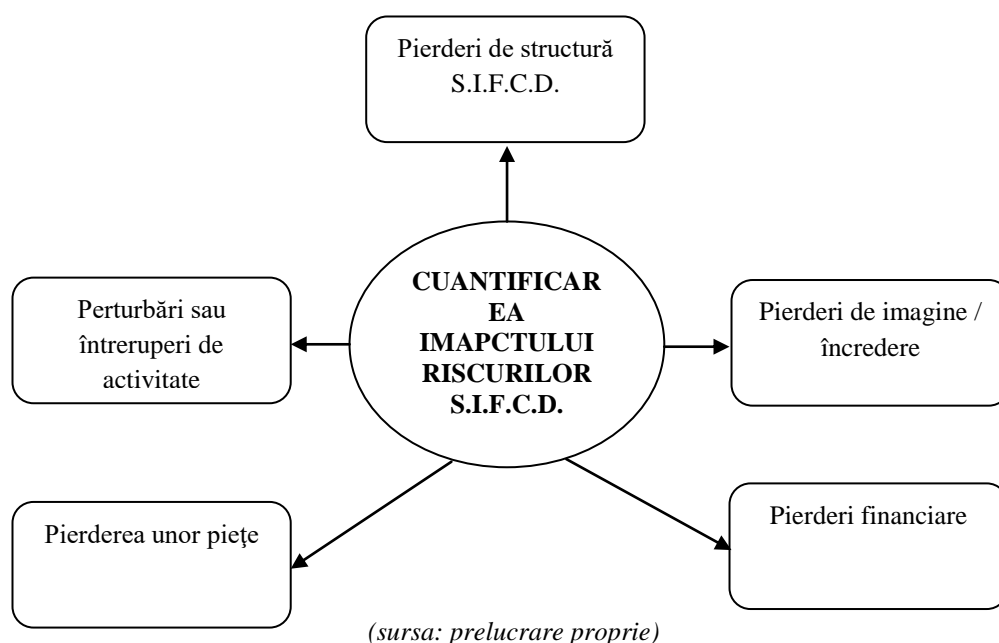
5.3.2. Evaluarea riscurilor entităților economice utilizatoare de S.I.F.C.D.

Utilizarea S.I.F.C.D. permite dezvoltarea activităților în rețea cu structurile specializate ale entităților economice proprietare, dar și cu clienții și furnizorii, respectiv cu orice partener aflat în relație acceptată de administrația generală. Toate aceste schimburi de

informații generează numeroase riscuri pentru S.I.F.C.D. De aici nevoia entităților economice beneficiare de S.I.F.C.D. de a se proteja contra acestor riscuri. Desigur, instrumentele de lucru, amplasamentele spațiilor pentru birouri, distanțele între punctele de lucru pot oricând accentua expunerea la risc a informațiilor S.I.F.C.D. De aceea, în exercițiul atribuțiilor de serviciu, toți utilizatorii S.I.F.C.D. trebuie să realizeze un compromis între: util și necesar; nevoia de protecție; nevoile operaționale prioritare pentru securitatea informațiilor; nevoia de mobilitate; disponibilitățile financiare și posibilitățile tehnice.

Gestiunea riscurilor și securitatea S.I.F.C.D. trebuie să aibă în vedere faptul că toate demersurile de evaluare a riscurilor se fac în scopul identificării potențialelor atacuri, ca demers global. având însă în vedere faptul că orice S.I.F.C.D. rămâne expus pe de o parte datorită instrumentelor de lucru utilizate și pe de altă parte datorită implicării factorului uman, caracterizat prin vulnerabilități specifice. În demersul gestiunii riscurilor, evaluarea riscurilor entităților economice utilizatoare de un S.I.F.C.D. modernizat rămâne totuși un element aleatoriu. Evaluarea riscurilor presupune și cuantificarea impactului asupra rezultatelor entităților economice din punct de vedere economic și financiar. Aceste incidențe pot produce următoarele efecte (fig. 5.8.): perturbări sau întreruperi în activitatea de producție a entităților economice; pierderea unor piețe de desfacere; pierderi financiare, de natura instalațiilor și echipamentelor și/sau a tehnologiilor; pierderi de imagine și/sau de încredere a clienților, partenerilor sau chiar a angajaților; pierderi de structură în interiorul S.I.F.C.D.

Figura 5.8. Cuantificarea impactului riscurilor asupra entităților economice utilizatoare de S.I.F.C.D.



După cuantificarea riscurilor, se procedează la analiza riscurilor potențiale și probabilitatea de a se produce încadrându-le în calitative: riscuri fără obiect, riscuri slabe, riscuri medii și riscuri înalte.

5.3.3. Identificarea vulnerabilităților S.I.F.C.D.

Majoritatea autorilor de lucrări științifice în managementul sistemelor de informații consideră următoarele vulnerabilități al S.I.F.C.D.:

- ✓ lipsa de pregătire profesională a utilizatorului;
- ✓ utilizarea unor programe informatice neadecvate sau neadaptate S.I.F.C.D.;
- ✓ accesarea aplicațiilor S.I.F.C.D. de către persoane neautorizate;
- ✓ calamitățile naturale sau furturile din gestiunea sistemului informațional.

În esență, securitatea S.I.F.C.D., parte integrantă a securității globale a entităților economice aderante la S.I.F.C.D., trebuie să protejeze de următoarele forme de atacuri:

- ✓ atacuri fizice, de regulă de infrastructură a întregului S.I.F.C.D.;
- ✓ atacuri electronice, prin lansarea unor programe informatice sau aplicații cu viruși sau bruiaje;
- ✓ atacurile programelor informatice presupune distrugerea fizică a programelor informatice, alterarea fizică datorită stocării sau exploatării în condiții necorespunzătoare, rea intenție din partea utilizatorilor;
- ✓ intervenția cu rea intenție a factorului uman, pentru modificarea informației din naivitate sau motiv de corupție;
- ✓ intervenția internă a unor persoane ce doresc să aibă informații despre resursele semnificative.

Pentru toate vulnerabilitățile și pentru securitatea noului S.I.F.C.D., entitățile economice trebuie să elaboreze proceduri specifice de protecție și securitate.

5.3.4. Implementarea politicilor de securitate a S.I.F.C.D.

Fiecare entitate economică aderantă la noul S.I.F.C.D. trebuie să-și redacteze propriul regulament de securitate S.I.F.C.D. și procedurile asociate pentru a avea asigurată o abordare sistemică și preventivă a potențialelor amenințări generate de riscurile menționate anterior. Se

poate afirma că toate entitățile economice sunt amenințate de existența riscurilor, acestea nu sunt expuse la același nivel. Anumiți factori agravanți, precum:

- ✓ volumul și complexitatea activităților;
- ✓ evoluția mondială a sistemelor informaționale;
- ✓ natura și specificul activităților, adesea concurențiale;
- ✓ cultura organizațională și experiența acumulată de entitățile economice în ceea ce privește securitatea și protecția S.I.F.C.D.

Pachetul de regulamente și proceduri adoptat de entitatea economică aderantă la noul S.I.F.C.D. reprezintă documentul de referință pentru definirea obiectivelor de urmărit în ceea ce privește securitatea S.I.F.C.D.. Pentru eficacitatea acestor documente sunt necesare următoarele:

- ✓ alegerea celor mai bune metode pentru elaborarea și implementarea politicilor de securitate S.I.F.C.D.;
- ✓ respectarea normelor ISO pentru elaborarea și implementarea politicilor de securitate S.I.F.C.D.;
- ✓ evitarea obstacolelor datorate lipsei de experiență și maturitate a personalului implicat în elaborarea și implementarea politicilor de securitate S.I.F.C.D.;
- ✓ identificarea și completarea, ori de câte ori este nevoie, a bazelor de date cu sensibilitate ridicată sau insuficientă în implementarea S.I.F.C.D.;
- ✓ asigurarea unui buget suficient pentru îndeplinirea tuturor obiectivelor noului S.I.F.C.D.;
- ✓ realizarea unor studii de constatare a necesității realizării unui contract de asigurare externă contra riscurilor pentru noul S.I.F.C.D.

De menționat că întreg sistemul de implementare a politicilor de securitate a S.I.F.C.D. trebuie ordonat într-un ciclu bine protejat de circuit al documentelor care să cuprindă trei secțiuni: planificare; protecție și reacție.

5.3.5. Măsurile de securitate operațională a S.I.F.C.D.

Următoarele măsuri de securitate operațională a S.I.F.C.D. sunt stricte și obligatorii: codificarea întregului circuit informațional al S.I.F.C.D.; dubla codificare a activităților simetrice; utilizarea codificării publice pentru activitățile asimetrice; autentificarea; semnătura electronică; asigurarea infrastructurii pentru activitățile asimetrice.

Codificarea circuitului informațional, presupune asigurarea următoarelor misiuni de securitate: confidențialitate; autentificare; integritate.

Toate programele informatice trebuie să aibă ilizibil conținutul documentelor confidențiale pentru toți cei ce nu dețin parola de acces.

Dubla codificare a activităților simetrice, presupune existența a cel puțin două persoane din grupul utilizatorilor care să se pună de acord asupra unei parole de acces în sistem. *Utilizarea codificării publice*, este o practică folosită pentru activitățile asimetrice, pentru care destinatarul este singurul care poate folosi o parolă pentru decodificare.

Autentificarea, este de regulă utilizată în comunicările dintre două persoane utilizatoare acceptate de S.I.F.C.D., pentru care fiecare își asumă pe rând rolul de interlocutor și verficator. *Semnătura electronică*, introdusă în anul 2001, permite creșterea securității schimburilor efectuate cu poșta electronică. Utilizarea unui certificat electronic permite între altele: autentificarea emitentului; integritatea pachetului de date transmise; evită respingerea schimburilor de date.

Asigurarea infrastructurii, este obligatorie pentru procedurile de exploatare și administrare a certificatului electronic securizat. Toate activitățile asimetrice necesită baze de date complexe și programe informatice parolate la toate extremitățile rețelelor noului S.I.F.C.D., cu asigurare de schimb de parole.

5.3.6. Controlul și prevenția

Pentru controlul modului de asigurare a securității și prevenirea unor disfuncționalități ale modului de funcționare și exploatare a noului S.I.F.C.D. se impun unele măsuri de control și prevenție cu caracter permanent legate de: aspecte bugetare; arhitectura tehnică; administrarea procedurilor.

5.3.6.1. Unele aspecte bugetare

Controlul și prevenția noului S.I.F.C.D. din punct de vedere al alocării și administrării surselor alocate privesc: angajamentul financiar pentru cheltuielile de securitate a S.I.F.C.D.; analiza cantitativă a riscurilor și analiza calitativă a riscurilor.

Angajamentul financiar pentru cheltuielile de securitate S.I.F.C.D., se stabilește de regulă la nivel de buget, după ce s-au luat toate măsurile legate de evitarea dispariției sau

deteriorarea calculatoarelor și imprimantelor și a altor materiale cu valoare semnificativă din cadrul logisticii S.I.F.C.D.

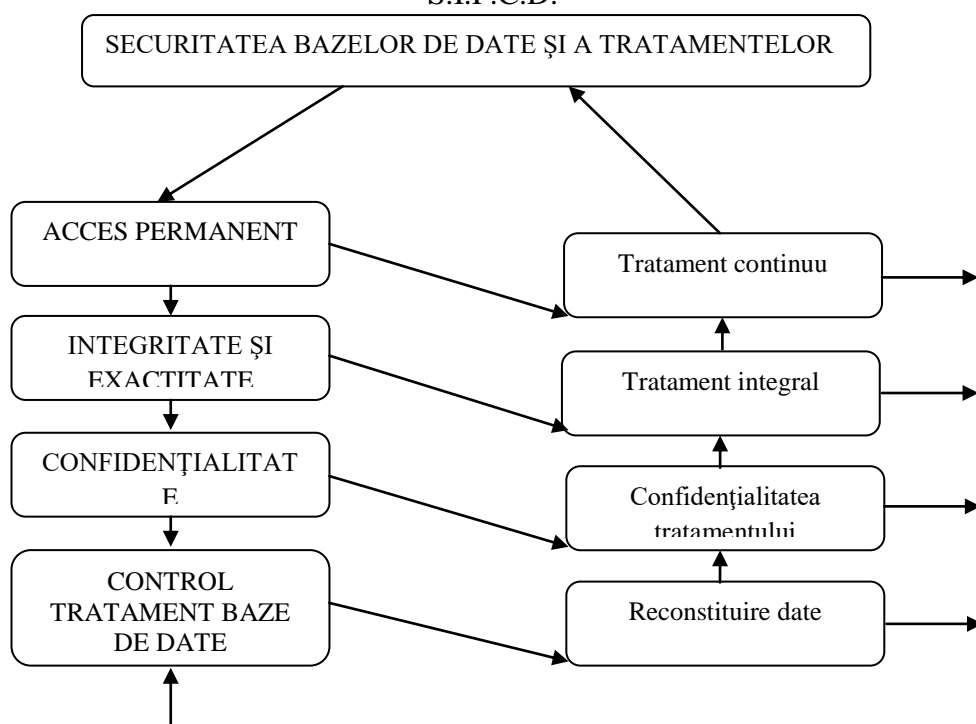
Analiza cantitativă a riscurilor, permite stabilirea costurilor contra măsurilor de protecție comparate cu efectele riscului potențial de dispariție al echipamentelor de logistică S.I.F.C.D. *Analiza calitativă a riscurilor*, permite stabilirea impactului economico-financiar al urmărilor nefuncționării noul S.I.F.C.D. la capacitatea prevăzută în proiect, urmare a disfuncționalităților logistice. În fapt, analiza cantitativă a riscurilor permite determinarea unui „risc maximal acceptabil” de S.I.F.C.D. fără impact semnificativ.

5.3.6.2. Arhitectura tehnică

Securitatea noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate privește și abordarea aspectelor legate de arhitectura tehnică, respectiv: securitatea bazelor de date și tratamentul acestora; securitatea comunicațiilor; securitatea posturilor de muncă; securitatea rețelelor de comunicare; securitatea serverelor.

Securitatea bazelor de date și tratamentul acestora, precum și a fluxurilor de informații impun măsuri de securitate ce sunt reflectate în figura 5.9.

Figura 5.9. Măsuri de securitate a bazelor de date și a tratamentelor în cadrul S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

Securitatea comunicațiilor, privește protecția datelor față de pirateria cotidiană și atacurile de pe Internet asupra programelor informatice. O cercetare viitoare va face obiectul unei comunicări științifice. *Securitatea posturilor de muncă*, este strict legată de sursele de infectare a sistemului de exploatare din cadrul S.I.F.C.D.. Multiplele aplicații anti-virus sunt disponibile și indispensabile. O măsură de prudență importantă pentru securitatea posturilor de muncă o reprezintă o bună gestiune a programelor informatice utilizate în cadrul S.I.F.C.D.

Securitatea rețelelor de comunicare, este legată de măsurile luate pentru protecția rețelelor, între care: limitarea programelor informatice utilizate; filtrarea, separarea și analiza tuturor intrărilor și ieșirilor în și din rețelele S.I.F.C.D.; asocierea unor programe informatice speciale de criptare a informațiilor. *Securitatea serverelor*, presupune crearea unor zone tampon în zonele de exploatare a noului S.I.F.C.D. și/sau folosirea aplicațiilor specializate de protecție a serverelor.

5.3.6.3. Administrarea procedurilor

O bună gestiune a procedurilor, permite utilizatorilor o creștere a gradului de prevenție în vederea asigurării securității noului S.I.F.C.D. Principalele măsuri ce se pot lua pentru prevenția apariției riscurilor de exploatare a S.I.F.C.D. sunt următoarele: dezactivarea serviciilor care nu mai sunt strict necesare; deschiderea de conturi individuale și de grup pentru toți utilizatorii S.I.F.C.D.; regruparea informațiilor în fișiere cât de cât accesibile administratorilor; salvarea informațiilor; verificarea ori de câte ori este cazul a integrității fișierelor pentru prevenirea pirateriei; instituirea unui sistem permanent de control al modului de asigurare a prevenției; asigurarea continuității exploatării noului S.I.F.C.D.; respectarea procedurilor de reluare a activităților S.I.F.C.D. după fiecare pană de sistem sau repornire a sistemului.

5.4. Utilizarea metodei costurilor standard în procesul de modernizare S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate

După validarea ipotezelor I_2 și I_3 , în vederea validării ipotezei I_4 , respectiv „Externalizarea serviciilor de contabilitate poate deveni un instrument mobilizant pentru

activitatea IMM-urilor”, am procedat la evaluarea posibilităților de lansare a proiectului de modernizare S.I.F.C.D., pentru externalizarea serviciilor de contabilitate.

Până în prezent au fost parcurse următoarele etape: alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor; gestiunea noului proiect S.I.F.C.D. și securitatea noului S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate.

Pentru completarea parcursului metodologic propus la capitolul IV, paragraful 4.3., este necesară utilizarea unor metode de contabilitate adecvate pentru implementarea S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate.

Structura de producție actuală a entităților economice din România de tip IMM-uri, oferă o diversitate de modele și metode de conducere a contabilității financiare și de gestiune. Aparent, toate metodele de calculație folosite de aceste entități economice, implicit cele alese pentru studiul de caz pentru această cercetare științifică, par a fi metode adecvate, bine alese pentru cunoașterea și înregistrarea operativă a costurilor efective. Comparând totuși, realitățile oferite de înregistrările operațiilor economico-financiare cu propunerea de modernizare a S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate constatăm avantajele multiple ale utilizării metodei costurilor standard pentru aceste entități economice alese pentru implementarea proiectului propus.

Metoda standard cost este o metodă de calcul a costurilor previzionale și de urmărire a procesului de producție din entitățile economice. Cu ajutorul acestei metode de calculație a costurilor se pot stabili costurile de producție cu anticipație, realizându-se un control bugetar al costurilor prin determinarea abaterilor costurilor efective față de cele prestabilite¹¹⁶.

Conform metodei standard cost abaterile costurilor efective se pot determina atât pe feluri cât și pe cauze, de fiecare dată, în funcție de nevoile entităților economice de a folosi acest instrument de investigație și de previziune a costurilor. De regulă, conducerile entităților economice apelează la postcalcul pentru a cunoaște în detaliu acțiunea factorilor determinanți care conduc fie la înregistrarea de economii, fie la înregistrarea de depășiri de costuri față de costurile antecalculat. De aici, se constată necesitatea organizării postcalculului și a cunoașterii acelor factori cu acțiune pozitivă asupra reducerii costurilor de producție sau de eliminare a acelor factori cu impact negativ asupra costurilor de producție.

De asemenea, conform metodei standard cost, costurile de producție unitare se calculează cu anticipație, utilizând mărimi prestabilite. La finele fiecărei perioade de înregistrare în contabilitate a cheltuielilor efective ocazionate de operațiile economico-

¹¹⁶ Marin, R., M., *Using Standard Cost Accounting to Modernize the Corporate Information System*

financiare se procedează la compararea acestora cu costurile standard, urmând să se stabilească abaterile în funcție de locuri sau cauze.

5.4.1. Stabilirea costurilor standard bazate pe norme interne

Caracteristica generală a metodei standard cost este dată de utilizarea standardelor ca și costuri reale sau costuri normate de producție. Metoda standard cost se bazează pe o singură calculație a costurilor standard și pe abaterile constatate între cheltuielile efective și cele standard. Pe întreg ciclul de producție pentru care se utilizează metoda standard cost se realizează o analiză permanentă a costurilor bazată pe raționalizare. Elementele semnificative folosite pentru raționalizarea costurilor au la bază normele standard și controlul permanent al costurilor. Determinarea costului standard este susținută de două criterii: motivarea și acceptarea. *Motivarea*, presupune ca standardul să aibă tendința de atingere a performanței într-o anumită perioadă bine determinată. *Acceptarea*, este criteriul cu atât mai relevant cu cât procedura de negociere este utilizată mai mult pentru elaborarea standardului prin negociere.

Pentru stabilirea costurilor standard bazate *pe norme interne*, trebuie identificate părțile repetitive și stabilite modalitățile de realizare a produselor, lucrărilor și serviciilor. În esență, trebuie stabilită clar și concis relația de cauzalitate între eforturi și performanță și identificarea acelor indicatori pentru aprecierea rezultatelor așteptate.

Funcțiile entităților economice au determinat clasificarea costurilor standard astfel:

- ✓ standardele activității de distribuție;
- ✓ standardele activității administrative;
- ✓ standardele pentru materiale utilizate în producție;
- ✓ standardele de manoperă, la rândul lor compuse din standarde de timp și standarde de salarizare;
- ✓ standardele de cheltuieli directe de utilizare a utilajelor;
- ✓ standardele costurilor indirecte de producție.

5.4.2. Utilizarea metodei standard cost unic pentru modernizarea S.I.F.C.D.

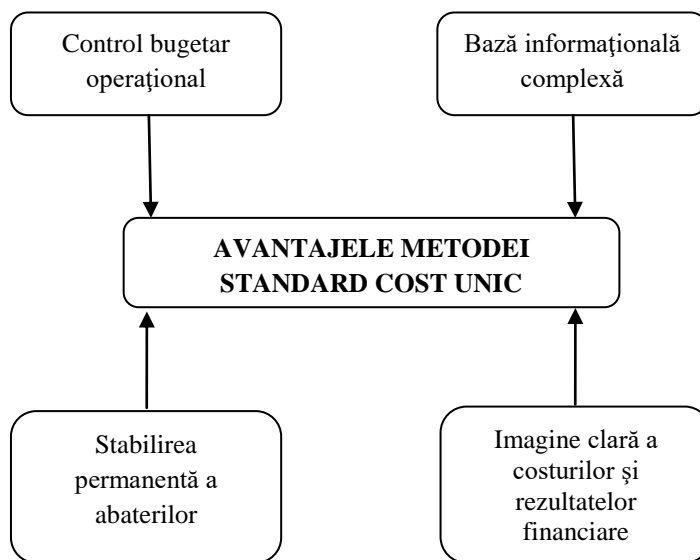
Metoda standard cost unic se recomandă a fi cea mai potrivită, între metodele de calculație a costurilor standard bazate pe norme interne, pentru modernizarea fluxului

informațional al entității economice în varianta în care există opțiunea de externalizare a serviciilor de contabilitate.

Utilizarea acestei metode prezintă unele avantaje, respectiv (fig. 5.10.):

- ✓ permite efectuarea cu ușurință a controlului bugetar operațional privind consumul de resurse;
- ✓ permite stabilirea permanentă și completă a abaterilor de costuri pe întreg ciclul de activitate;
- ✓ dispunem de informații operaționale, nu doar la finele perioadei de gestiune pentru raportarea financiară, ci în mod permanent, atât la nivelul evidenței tehnico-operative curente cât și în contabilitatea financiară și de gestiune, la nivel global, dar și la nivel de fiecare produs, lucrare sau serviciu, cauze sau locuri de realizare a lor;
- ✓ avem o imagine clară și precisă asupra repartizării costurilor de producție și a rezultatelor financiare.

Figura 5.10. Avantajele utilizării metodei standard cost unic pentru modernizarea S.I.F.C.D.



(sursa: prelucrare proprie)

În cadrul metodei standard cost unic, contul „Producția”, desfășurat în analitic pe centre de cheltuieli și pe articole de calculație, se debitează cu materiale consumabile de manoperă și cheltuieli de regie, evaluate la costuri standard și se creditează cu costurile standard aferente produselor finite obținute în procesul de producție. Se propune, pentru organizarea contabilității de gestiune în cadrul entității economice analizată, folosirea contului

de calculație 921 „Cheltuielile activității de bază” care să funcționeze la fel ca și contul „Producția”.

Abaterile se calculează în cadrul fiecărui articol de calculație, pe cauze și se înregistrează în conturile de „Abateri”, care se deschid în analitic în mod similar cu contul „Producția” cu care funcționează în paralel, dar și pe cauze, în cadrul fiecărui articol de calculație.

Conturile de abateri se debitează cu depășirile stabilite față de conturile standard și se creditează cu economiile față de aceste costuri. Soldurile lor se virează la sfârșitul perioadei de gestiune în contul de „Profit și pierdere”. Se propune, pentru organizarea contabilității de gestiune în cadrul entității economice analizată, folosirea contului de calculație 903 „Decontări interne privind abaterile” care să funcționeze la fel ca și contul „Producția”.

Contul 921 „Cheltuielile activității de bază” este defalcat în analitic pe fiecare secție de producție, iar în cadrul acestora pe articole de calculație specifice metodei standard cost: materii prime, și materiale directe, manoperă directă și costuri de regie.

Contul 923 „Cheltuieli indirecte de producție” este defalcat în analitic pe fiecare secție de bază.

Pentru sectorul administrativ și de conducere cheltuielile se vor colecta cu ajutorul contului 924 „Cheltuieli generale de administrație”. De asemenea, colectarea cheltuielilor ocazionate de sectorul desfacere, se va realiza cu ajutorul contului 925 „Cheltuieli de desfacere”.

Prin colectarea cheltuielilor de producție cu ajutorul conturilor de calculație, dezvoltarea pe structuri analitice, în concordanță cu metoda standard cost unic, se creează posibilitatea de a furniza conducerii informații cu privire la cheltuielile ocazionate de principalele sectoare de activitate ale întreprinderii – de producție, de administrație și de conducere și desfacere – pentru a putea controla activitatea fiecărui sector în parte.

În condițiile externalizării serviciilor de contabilitate toate informațiile vor fi livrabile oferite de firmele de specialitate cu care s-a încheiat contractul de prestări servicii în acest sens, respectând noul S.I.F.C.D.

5.4.3. Monografie pentru organizarea contabilității cheltuielilor potrivit metodei standard cost unic conform S.I.F.C.D.

A. Înregistrarea în contabilitate a consumului de materii prime și materiale diverse:

1. Înregistrarea în contabilitate.

921	=	901
<i>“Cheltuielile activității de bază”</i>		<i>“Decontări interne privind cheltuielile</i>
Analitic:		
921		x
<i>Secția nr. 1 ...n</i>		

2. Înregistrarea în contabilitate.

903	=	901
<i>“Decontări interne privind abaterile”</i>		<i>“Decontări interne privind cheltuielile”</i>
Analitic:		
903		x
<i>Secția nr. 1 ...n</i>		

Urmare a înregistrărilor efectuate, sumele se înscriu în fișele sintetice și analitice ale conturilor 921 „Cheltuielile activității de bază” și 903 „Decontări interne privind abaterile”, cu reflectare pe cauze.

B. Înregistrarea în contabilitate a manoperei directe.

Înregistrarea în contabilitatea de gestiune a cheltuielilor cu manopera directă se face la costul standard, în baza „Raportului privind abaterile de la costurile standard”, la nivelul Secției nr.1 (1...n) prin debitarea contului 921 „Cheltuielile activității de bază” – analitic Secția nr. 1 (1...n) și creditarea contului 901 „Decontări interne privind cheltuielile” conform centralizatorului statelor de plată.

În baza aceluiași „Raport privind abaterile de la costurile standard”, la nivelul Secția nr. 1 (1...n), se înregistrează în contabilitatea de gestiune abaterile de la standardele de manoperă directă, prin debitarea contului 903 „Decontări interne privind abaterile” și creditând contul 901 „Decontări interne privind cheltuielile”.

3. Înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor cu manopera directă

921	=	901
<i>“Cheltuielile activității de bază”</i>		<i>“Decontări interne privind cheltuielile”</i>

Analitic:

921	x
<i>Secția nr. 1 ..n</i>	

4. Înregistrarea în contabilitate a abaterilor de la standardele de manoperă directă.

903	=	901
<i>“Decontări interne privind abaterile”</i>		<i>“Decontări interne privind cheltuielile”</i>

Analitic:

903	x
<i>Secția nr. 1 ..n</i>	

Urmare a înregistrărilor efectuate sumele se înscriu în fișele sintetice și analitice ale conturilor 921 „Cheltuielile activității de bază” și 903 „Decontări interne privind abaterile”, cu reflectare pe cauze.

C. Înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor de regie

Costurile de regie cuprind următoarele: cheltuieli indirecte de secție; cheltuieli generale de administrație și cheltuieli de desfacere. În funcție de natura cheltuielilor de regie efective, se folosesc documentele justificative adecvate.

5. Înregistrarea în contabilitatea a cheltuielilor indirecte de secție

923	=	901
<i>“ Cheltuieli indirecte de producție”</i>		<i>“ Decontări interne privind cheltuielile</i>

Analitic:

923	x
<i>Secția nr. 1 ..n</i>	

6. Înregistrarea în contabilitatea a abaterilor de la cheltuielile indirecte de secție

$$\begin{array}{ccc}
 903 & = & 901 \\
 \text{“ Decontări interne} & & \text{“ Decontări interne} \\
 \text{privind abaterile”} & & \text{privind cheltuielile}
 \end{array}$$

Analitic:

$$903 \quad \quad \quad x$$

Secția nr. 1 ..n

Urmare a înregistrărilor efectuate sumele se înscriu în fișele sintetice și analitice ale conturilor 923 „Cheltuieli indirecte de producție” și 903 „Decontări interne privind abaterile”, cu reflectare pe cauze.

Cheltuielile generale de administrație se contabilizează în cazul metodei standard cost unic, cu ajutorul contului 924 „Cheltuieli generale de administrație”, care se debitează în cursul lunii cu cheltuielile standard, prin creditul contului 901 „Decontări interne privind cheltuielile” și se creditează la finele lunii prin debitul contului 921 „Cheltuielile activității de bază”. Abaterile de la costurile standard se contabilizează cu ajutorul contului 903 „Decontări interne privind abaterile” – analitic Administrația generală, ce se repartizează la finele lunii asupra conturilor de abateri analitice pe secții. Înregistrarea în contabilitatea de gestiune a cheltuielilor generale de administrație se face în baza „Raportului privind abaterile de la cheltuielile de regie a secției” la nivelul Secției nr. 1 ..n, astfel:

7. Înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor generale de administrație.

$$\begin{array}{ccc}
 \% & = & 901 \\
 & & \text{“ Decontări interne} \\
 & & \text{privind cheltuielile}
 \end{array}$$

$$924 \quad \quad \quad x$$

*“ Cheltuieli generale de
administrație”*

$$903 \quad \quad \quad x$$

*“ Decontări interne
privind abaterile “*

Analitic:

Secția nr. 1 ..n

Cheltuielile de desfacere standard se înregistrează lunar cu ajutorul contului 925 „Cheltuieli de desfacere”, care se debitează în cursul lunii cu cheltuielile standard, prin creditul contului

901 „Decontări interne privind cheltuielile” și se creditează la finele lunii prin debitul contului 921 „Cheltuielile activității de bază” dezvoltat în analitice pe secții. Abaterile de la costurile standard se contabilizează cu ajutorul contului 903 „Decontări interne privind abaterile” – analitic desfacere, ce se reportează la finele lunii asupra conturilor de abateri deschise pe secții.

Înregistrarea în contabilitatea de gestiune a cheltuielilor de desfacere se face în baza „Raportului privind abaterea de cheltuieli de desfacere a secției” la nivelul Secției nr. 1 ..n, astfel:

8. Înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor de desfacere.

$$\begin{array}{rcl}
 \% & = & 901 \\
 & & \text{“ Decontări} \\
 & & \text{interne privind} \\
 & & \text{cheltuielile} \\
 \\
 925 & & \\
 \text{“ Cheltuieli de} \\
 \text{desfacere”} & & \\
 903 & & \text{x} \\
 \text{“ Decontări interne} \\
 \text{privind abaterile “} & & \\
 \text{Analitic:} & & \\
 \text{Secția nr. 1 ..n} & &
 \end{array}$$

În cazul metodei standard cost unic, pentru repartizarea cheltuielilor de regie se folosește coeficientul unic sau global.

Înregistrarea în contabilitatea de gestiune a repartizării cheltuielilor indirecte de secție asupra cheltuielilor activității de bază se face la cost standard pentru fiecare secție în parte prin debitarea contului 921 „Cheltuielile activității de bază” – costuri de regie, dezvoltat pe analitice și creditarea contului 923 „Cheltuieli indirecte de producție” – dezvoltat pe analitice.

În cazul Secției nr. 1 ..n, înregistrarea în contabilitate se realizează astfel:

9. Înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor de regie.

$$\begin{array}{ccc}
 921 & = & 923 \\
 \text{“Cheltuielile} & & \text{“ Cheltuieli indirecte} \\
 \text{activității de bază”} & & \text{de producție”}
 \end{array}$$

Analitic:

$$\begin{array}{ccc}
 921 & & x \\
 \text{Secția nr. 1 ..n} & &
 \end{array}$$

După această formulă contabilă, contul 923 „Cheltuieli indirecte de producție” – analitic Secția nr. 1 ..n, se soldează

Repartizarea cheltuielilor generale de administrație asupra costului secțiilor se face în baza ”Situăției de repartizare a cheltuielilor generale de administrație” prin debitarea contului 921 „Cheltuielile activității de bază” - costuri de regie, deschis pentru fiecare secție și creditarea contului 924 „Cheltuieli generale de administrație”.

În cazul secției nr. 1 ..n, în contabilitate se realizează astfel:

Repartizarea cheltuielilor generale de administrație asupra costului secțiilor se face în baza ”Situăției de repartizare a cheltuielilor generale de administrație” prin debitarea contului 921 „Cheltuielile activității de bază” - costuri de regie, deschis pentru fiecare secție și creditarea contului 924 „Cheltuieli generale de administrație”.

În cazul secției nr. 1 ...n în contabilitate se realizează astfel:

10. Înregistrarea în contabilitatea de gestiune

$$\begin{array}{ccc}
 921 & = & 924 \\
 \text{“Cheltuielile} & & \text{“ Cheltuieli} \\
 \text{activității de bază”} & & \text{generale de} \\
 & & \text{administrație”}
 \end{array}$$

Analitic:

$$\begin{array}{ccc}
 921 & & x \\
 \text{Secția nr. 1 ...n} & &
 \end{array}$$

Concomitent, se procedează la repartizarea abaterilor de la cheltuielile generale de administrație standard, prin debitarea conturilor de abateri deschise pentru secții și creditarea contului de abateri la nivel de administrație, astfel:

11. Înregistrarea în contabilitate:

903	=	903	2.400
<i>“Decontări interne privind abaterile”</i>		<i>“ Decontări interne privind abaterile”</i>	
<i>Analitic secții</i>		<i>Administrație</i>	

La finele perioadei de gestiune are loc repartizarea cheltuielilor de desfacere și a abaterilor aferente acestora asupra costului secțiilor de bază.

12. Înregistrarea în contabilitate a operației de repartizare a cheltuielilor de desfacere se face prin debitarea contului 921 „Cheltuielile activității de bază”, cont de regie deschis pentru fiecare secție și creditarea contului 925 „Cheltuieli de desfacere”, costuri standard, astfel:

921	=	925
<i>“Cheltuielile activității de bază”</i>		<i>“Cheltuieli de desfacere”</i>
Analitic:		
921 “Secția nr. 1...n”		x

13. Concomitent se procedează la repartizarea abaterilor de la cheltuielile de desfacere standard, prin debitarea conturilor de abateri deschise pentru secții și creditarea contului de abateri la nivel de desfacere, astfel:

903	=	903
<i>“Decontări interne privind abaterile”-</i>		<i>“ Decontări interne privind abaterile”-</i>
Analitic secții		Desfacere
Analitic:		
903 “Sectia nr. 1 ...n”		

În urma acestor înregistrări conturile 925 „Cheltuieli de desfacere” și 903 „Decontări interne privind abaterile” – analitic desfacere, se soldează. La finele acestor înregistrări, prin

însurarea cheltuielilor înregistrate în fisele de postcalcul se obține costul complet efectiv al producției.

Având în vedere modernizarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate care a condus la îndeplinirea majorității condițiilor impuse de procedura de confirmare a *I₄*, respectiv „ *Externalizarea serviciilor de contabilitate poate deveni un instrument mobilizant pentru activitatea IMM-urilor*” rezultă validarea integrală a acestei ipoteze. Cu alte cuvinte, având toate cele patru ipoteze privind cercetarea științifică confirmate, putem spune că obiectivele tezei de doctorat „Organizarea sistemului informațional financiar-contabil pentru externalizarea contabilității IMM-urilor din regiune Sud Muntenia „ sunt atinse.

CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE PRIVIND ORGANIZAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL FINANCIAR – CONTABIL PENTRU EXTERNALIZAREA CONTABILITĂȚII ÎN CADRUL IMM – URILOR DIN REGIUNEA SUD MUNTENIA”

1. Concluzii generale ale cercetării științifice

Concurența acerbă impune alinierea tuturor entităților economice, dar mai ales a IMM-urilor, la noile tehnologii informaționale și de comunicație, în vederea creșterii calității produselor, lucrărilor și serviciilor. Managementul entităților economice se bazează din ce în ce mai mult pe decizii bine fundamentate, luate în timp util și în conformitate cu realitatea obiectivă. Creșterea completivității are la bază perfecționarea fluxurilor și a circuitelor informaționale. Modernizarea și restructurarea economiei generează o creștere a nivelului de informație în sfera financiar-contabilă, de unde și creșterea rolului și a misiunii contabilității, respectiv a sistemului informațional financiar-contabil ca și componentă a sistemului informațional al entității economice. Pentru realizarea unui management performant entitatea economică trebuie să dispună de un sistem informațional performant, bazat pe un sistem informațional financiar-contabil durabil.

Entitățile economice de tipul întreprinderilor mici și mijlocii au ca obiect de activitate preponderent producerea de bunuri, lucrări sau servicii, pentru a căror exigență de organizare a producției, dispun de sisteme de producție. În vederea definirii și atingerii obiectivelor propuse, sistemele de producție trebuie pilotate cu ajutorul unor sisteme de pilotaj. În cazul, în care se constată abateri de la orice program de producție, sistemul de pilotaj facilitează luarea deciziilor pertinente prin intermediul resurselor umane pentru normalizarea situațiilor. Pentru buna funcționare, sistemul de pilotaj are nevoie de un instrument ajutător, denumit sistem informațional.

Buna funcționare a sistemelor de gestiune în entitățile economice presupune asigurarea unui foarte bun management al sistemului informațional. Având în vedere faptul că toate sistemele de gestiune interne sunt generatoare de informație contabilă, este evident că un sistem informațional financiar-contabil performant și durabil, trebuie să se bazeze pe aceste surse importante de informații financiar-contabile. O decizie strategică integrată privind dezvoltarea unui sistem informațional financiar-contabil durabil privește și dimensiunea

informaticii în cadrul acestuia. Prin urmare este necesar ca managerii întreprinderilor să acorde o importanță adecvată sistemelor de informaționale financiar - contabile, prin integrarea informaticii în cadrul acestor sisteme.

În principiu, conducerea unui proiect de acest gen presupune derularea unor acțiuni de proiectare, organizare, planificare, motivare, arbitraj și control. Un rol important în realizarea unui asemenea proiect îl reprezintă resursele umane implicate, ținând cont de necesitatea definirii clare și concrete a responsabilităților fiecărui membru al echipei manageriale. La demararea unui proiect S.I.F.C.D. trebuie stabilite reguli, regulamente și norme aplicabile pe tot parcursul derulării proiectului, în vederea asigurării coerenței în acțiune și a unei capacități ridicate de comunicare, precum și o bună stabilitate a staff-ului proiectului. Toate aceste cerințe sunt necesare pentru atingerea obiectivului final, respectiv realizarea proiectului S.I.F.C.D. Principalele exigențe ce se impun pentru realizarea unui proiect S.I.F.C.D. sunt: identificarea obiectivelor și a condițiilor de derulare a proiectului, a resurselor economice și evaluării acestora; stabilirea etapelor de derulare a proiectelor, a regulilor de modulare a proiectului și a regulilor de gestiune a resurselor, precum și a procedurilor pentru gestiunea riscurilor; stabilirea regulilor de pilotaj al proiectului, a politicilor de comunicare și a graficului de execuție pentru atingerea obiectivelor, precum și elaborarea regulilor de finalizare și închidere a proiectului.

În cazul în care proiectul se realizează în scopul externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune este de preferat să se asocieze viitorul prestator de servicii încă din această etapă de proiectare și de construcție a noului sistem S.I.F.C.D., lucrând ca și parteneri, varianta în care apare necesară o structură de arbitraj care să funcționeze atâta timp cât funcționează proiectul.

Managementul proiectului S.I.F.C.D. se realizează, de regulă, după procedurile generale specifice unor astfel de proiecte, grupate după un anumit tip de inventar sub denumirea de „Metodologie de conducere a proiectului”. Numeroase reguli stabilite vin să formalizeze procedurile specifice metodologiei de conducere a proiectului și privesc determinări, evaluări și verificări de condiții, mijloace, resurse și costuri. Acest filtru impus de managementul proiectului permite verificarea articol cu articol a tuturor acțiunilor prevăzute în structura proiectului S.I.F.C.D. Procesul de relaționare a funcției informatice cu S.I.F.C.D. presupune și reabilitarea tehnologică și de resurse umane a celor două tipuri de activități indispensabile unui sistem informatic: activitățile de tip „Front Office” și activitățile de tip „Back Office”. Un bun echilibru între cele două activități generează omogenitate a funcției informatice, conduce la optimizarea costurilor și la creșterea calității serviciilor în detrimentul

serviciilor similare de proximitate și beneficiul imediat al clienților care consideră că serviciile informatice răspund greu nevoilor și cerințelor acestora. Principalele activități ale funcției informatice bine integrate într-un S.I.F.C.D. sunt următoarele: definesc strategia entității economice, participă la construcția unui S.I.F.C.D., exploatează și mențin S.I.F.C.D., respectiv pilotează activitatea informatică.

Deși, responsabilii entităților economice românești, în marea lor majoritate, nu își adresează întrebarea în mod curent dacă informatica poate contribui la performanța întreprinderii, oricine poate constata că aceasta favorizează eficacitatea și performanța întreprinderii, cu atât mai mult dacă este bine integrată în sistemul informațional financiar-contabil al întreprinderii. Tratatul informaticii, văzut în interiorul entităților economice, este surprinzător de pasiv, am putea spune chiar șocant față de realitățile reliefate prin statistici. În general, în întreprinderile românești și în particular în IMM-urile din regiunea de dezvoltare economică sud Muntenia există o oarecare inițiativă privind echiparea administrației cu tehnologie informatică, determinată de nevoia de modernitate, dar și de informație operativă și relevantă în actul managerial. Problema cheie o reprezintă finalitatea acestor investiții care de cele mai multe ori nu generează plus de valoare din multiple motive: absența specialiștilor în servicii informatice; lipsa proiectelor informatice; neelaborarea bugetelor informatice; inexistența interesului responsabililor de întreprinderi în organizarea funcției informatice.

Discutând cu unii responsabili de întreprinderi despre arhitectura informaticii în întreprinderile lor, aceștia se plâng de regulă de calitatea expertizei informaticienilor, de numărul informaticienilor destul de ridicat și de calitatea relațiilor acestora cu restul specialiștilor din întreprinderi. Desigur, instalarea unor relații constructive între specialiștii aceleiași întreprinderi se impune ca o necesitate, dar numeroase alte probleme trebuie soluționate, pe termen scurt și mediu, pentru a face ca sistemul informatic al întreprinderii să funcționeze integrat în sistemul informațional financiar-contabil, respectiv: *gestiunea proiectelor*, trebuie stabilite proceduri de pregătire a proiectelor și de derulare a lor în timp, stabilind rolul și atribuțiile fiecărui actor participant în proiect; *pilotajul activității informatice*, trebuie stabilite zonele de activitate informatică din întreprindere, modalitățile de măsurare a performanțelor informaticii și parcursul procesului decizional; *viziune în echiparea cu tehnologie informatică*, trebuie stabilite domeniile de activitate acoperite de un potențial S.I.F.C.D.; *viziune în stabilirea priorităților informatice*, trebuie susținute programele strategice și programele operaționale ale întreprinderii, însoțite de bugetele de investiții acoperitoare. Odată rezolvate aceste probleme la nivelul entităților economice, se

poate spune că sistemul informatic poate asigura un echilibru de acțiune pentru susținerea strategiei actuale a întreprinderii. Se pune întrebarea mai departe, dacă entitatea economică dorește să-și redefinească rolul și responsabilitățile în organizație, stabilind noi raporturi între părți. În situație afirmativă, lansarea unui nou proiect strategic se impune doar după o bună documentare ce poate confirma fezabilitatea și durabilitatea acestei acțiuni.

În cadrul noului proiect S.I.F.C.D., pilotajul funcției informatice privește pe de o parte resursele umane, respectiv informaticienii sistemului informatic, iar pe de altă parte pilotajul privește instrumentele de lucru utilizate pentru realizarea programului strategic al întreprinderii, respectiv de înțelegere de către toți actorii a noutăților aduse de tehnologia informației. Pentru a ne informa asupra impactului arhitecturii informatice și rolul acesteia în cadrul S.I.F.C.D., dar și în ce privește pilotajul funcției informatice în vederea dezvoltării actualului proiect S.I.F.C.D., am procedat la realizarea unui studiu de caz, respectiv o anchetă de teren, pe baza unui chestionar cu 10 întrebări, adresate unui eșantion de 330 de persoane, din 30 de întreprinderi pentru care am înregistrat 260 respondenți din 30 de întreprinderi. Pentru a prelucra mai ușor informațiile, cei 260 respondenți din cele 30 de întreprinderi au fost regrupați într-o primă etapă în 3 grupuri: G1 (1 – 8 respondenți), G2 (9 – 14 respondenți) și G3 (15 – 18 respondenți).

La prima întrebare din chestionar, un număr de 183 de respondenți, reprezentând 70,98%, consideră rolul sistemului informațional ca fiind foarte mare, în timp ce la întrebarea a doua, un număr de 188 de respondenți, reprezentând 72,30%, consideră rolul sistemului informatic ca fiind foarte mare. Mai puțini respondenți, respectiv 175, reprezentând 67,30%, privesc ca necesară integrarea informaticii în sistemul informațional, drept răspuns la întrebarea a treia. La întrebarea a patra din chestionar, un număr de 160 respondenți, reprezentând 61,53%, sunt de părere că responsabili întreprinderilor acordă importanță sistemului informațional, dar la următoarea întrebare doar 158 de respondenți, reprezentând 60,76%, consideră că responsabili întreprinderilor acordă importanță arhitecturii informatice. La întrebarea a șasea 198 de respondenți, reprezentând 76,15%, se pronunță pentru necesitatea dezvoltării unui S.I.F.C.D., respectiv la întrebarea a șaptea 210 respondenți, reprezentând 80,76 %, consideră necesară dezvoltarea unui S.I.F.C.D. La întrebarea a opta 210 respondenți, reprezentând 80,78%, afirmă că este necesară acumularea competențelor informatice de către toți actorii S.I.F.C.D. La întrebarea a noua 199 respondenți, reprezentând 76,53%, sunt pentru externalizarea serviciilor de contabilitate. La întrebarea a zecea 215 respondenți, reprezentând 82,69%, consideră foarte mare nivelul calității noului S.I.F.C.D.

În aceste condiții se constată necesitatea realizării unui proiect S.I.F.C.D., având ca obiectiv principal pilotajul performanței sistemului informațional financiar-contabil, în coerență cu strategia și prioritățile entității economice. De asemenea, pilotajul sistemului informatic integrat în S.I.F.C.D. privește toate funcțiile întreprinderii. Realizarea pilotajului se poate face utilizând instrumente de lucru care să permită obținerea soluțiilor așteptate.

Pentru a asigura un buget necesar funcției informatice integrată în proiectul S.I.F.C.D. este nevoie ca pe parcurs să se țină în vedere reducerea și chiar optimizarea costurilor alocate în proiect. Cheltuielile funcției informatice în entitatea economică sunt repartizate de regulă pe următoarele posturi principale: cheltuieli cu personalul intern implicat direct în lucrările sistemului informatic; prestări de servicii; costuri cu cheltuielile materiale, inclusiv programe informatice; costuri legate de nivelul tehnic informatic; costuri de rețea; costuri cu aplicațiile și costurile cu instrumentele de lucru. Acestor cheltuieli directe li se adaugă costurile indirecte realizate la nivel de entitate economică, ce pot fi 15-20 %. Reducerea acestor categorii de costuri este posibilă printr-o analiză de structură post pe post și o raționalizare a organizării întregului proiect.

În procesul de proiectare a noului S.I.F.C.D. informația financiar – contabilă rămâne elementul principal supus prelucrării. Scopul noului sistem creat S.I.F.C.D. este pe de o parte de a confirma ipoteza lansată, problemă realizată integral, dar și de a asigura informații de calitate, în timp real, cu privire la modul de desfășurare a proceselor în interiorul întreprinderii și în relațiile cu terții.

Noul S.I.F.C.D. permite scurtarea anumitor circuite, eliminarea erorilor umane și implementarea informației financiar – contabile într-o rețea internă. Noul S.I.F.C.D. ajută la întreținerea comunicării între serviciile întreprinderii și facilitează interpretarea informațiilor financiar – contabile. De asemenea, odată pus la punct noul S.I.F.C.D. se poate deschide o nouă direcție de acțiune în vederea modernizării sistemului informațional al întreprinderii prin externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune. Îmbunătățirea gestiunii sistemului informatic integrat S.I.F.C.D se poate realiza și prin externalizarea serviciilor informatice, în cazul de față a serviciilor preponderente în cadrul sistemului, respectiv a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune.

Evident, scopul principal al externalizării acestor categorii de servicii este de a crea valoare adăugată S.I.F.C.D și de a genera beneficii suplimentare entităților economice aplicante. Pe ansamblu, externalizarea serviciilor informatice face să crească capacitatea de adaptare la mediu a entității economice.

Principalele modele de externalizare a serviciilor informatice aplicate de entitățile economice sunt următoarele: modele de externalizarea serviciilor informatice pentru reducerea costurilor; modele de externalizarea serviciilor informatice pentru transformarea categoriilor de servicii informatice, în vederea adaptării entității economice la mediul său înconjurător; modele de externalizarea serviciilor informatice pentru creșterea performanțelor funcțiilor delegate unor terțe persoane prestatoare de servicii.

Oricare model de externalizare a serviciilor informatice este ales de entitatea economică, reușita spre un parcurs de S.I.F.C.D. se realizează doar printr-un proces de tranziție bine pregătit, în termeni de ajustări predefinite externalizării și de determinare a unui echilibru de cheltuieli. Urmare a abordărilor realizate privind: organizarea funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.; studiul de caz privind pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D.; gestiunea sistemului informatic integrat S.I.F.C.D., rezultă că ipoteza (I_1) *„Sistemul informațional financiar-contabil durabil poate fi un vector al performanței și progresului entității economice prin integrarea informaticii și cu aportul resurselor umane” este validată integral.*

Între factorii cheie pentru reușita unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate distingem alegerea tipului de servicii externalizate ce corespunde întotdeauna unei logici adaptate obiectivelor strategice urmărite de entitatea economică. Piața prestatorilor de servicii externalizate cunoaște următoarele tipuri principale: specialiști pentru o funcție a entității economice; specialiști pentru un sector de activitate al entității economice; societăți de consiliere în probleme de contabilitate specializate în externalizarea serviciilor de contabilitate. Conceperea și punerea în practică a unei externalizări necesită o strategie clară și mijloace scrise. Externalizarea serviciilor presupune identificarea operațiilor specifice pe care o entitate economică le poate efectua pe plan intern și găsirea unei societăți partenere prestatoare de servicii, care să facă același gen de operațiuni, după care să integreze informațiile obținute în cele ale entității economice beneficiare.

Externalizarea serviciilor poate fi însoțită și de transferul personalului și respectiv al echipamentelor către prestatorul activității preluate. De fapt, externalizarea serviciilor nu presupune o cedare propriu-zisă a activității, ea servește doar îmbunătățirii activității entității economice beneficiare. De regulă, externalizarea unor procese sau activități nu poate decât să crească performanțele entității economice, iar în cazul unor eșecuri, acestea se datorează faptului că externalizarea serviciilor nu a fost realizată corect.

Punerea la punct a unui S.I.F.C.D. înseamnă, cu alte cuvinte, adoptarea unui management performant ce poate conduce la rentabilitatea entității economice. Cu atât mai

mult, sistemul informatic integrat în S.I.F.C.D., implicat într-un proiect de externalizarea serviciilor de contabilitate, contribuie la rentabilitatea economică a entității economice.

Urmare a unei analize efectuate pe un eșantion format din 14 IMM - uri din regiunea Sud Muntenia, pe baza informațiilor din bilanțurile anuale ale acestor entități economice, constatăm înregistrarea de cheltuieli realizate de S.I.F.C.D. respectiv între 9,6% și 21,3% în totalul cheltuielilor indirecte și generale. Menționăm că sectoarele de activitate vizate au fost: servicii financiar-contabile; servicii de comunicație-media; servicii utilitare; servicii de distribuție; servicii nefinanciare; industrie; transport

Decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune, influențează diferențiat în funcție de sectorul de activitate al entităților economice, reducerea costurilor de capital pentru dotări cu echipamente și materiale informatice.

Astfel, dacă media ponderată a cheltuielilor generale și indirecte este de 15,10 %, cea pentru funcția informatică de 4,91%, iar cea pentru echipamente și materiale informatice fiind de 2,77%, rezultă în condițiile externalizării serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune o reducere a cheltuielilor generale și indirecte cu 2,95% și cu aceeași influență de 2,95% pentru funcția informatică, din care cu, 2,22% reducere pentru echipamente și materiale informatice în total cheltuieli generale și indirecte. Diferența dintre 2,95 % și 2,22% reprezintă reducerea de cheltuieli pentru resurse umane (0,73%). Relevantă pentru decizia de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune este economia de costuri de 4,91% din totalul cheltuielilor generale și indirecte.

Pentru verificarea ipotezei lansate (I_2) „*Externalizarea serviciilor de contabilitate este un instrument mobilizator pentru performanța IMM – urilor, generând avantaje din punct de vedere al costurilor, dar și al calității serviciilor și securității informațiilor*”, am procedat la realizarea unei cercetări bazate pe chestionar , cu un număr minim de 18 întrebări, adresat unui eșantion de 297 persoane, reprezentând profesioniști contabili și conducători de IMM – urilor din regiunea Sud Muntenia, respectiv din județele Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova și Teleorman.

Am considerat relevant pentru cercetarea noastră că distribuția persoanelor intervievate să acopere în mod echilibrat toate județele regiunii. Astfel, ținând cont de ponderea IMM – urilor pe județe, în cadrul Regiunii de Dezvoltare Economică Sud Muntenia care este de 20,07% în județul Argeș, 13,00% în județul Călărași, 12,13% în județul Dâmbovița, 12,42% în județul Giurgiu, 12,35% în județul Ialomița, 19,71% în județul Prahova și 10,32% în județul Teleorman.

Am considerat că, reprezentativ pentru stabilirea eşantionului de luat în studiu, să fie 1% din acele IMM – uri care au un minim de 10 salariați. Urmare a calculelor efectuate, rezultă un număr de 297 persoane care vor fi intervievate pe bază de chestionar aparținând unui număr de 99 IMM – uri, respectiv câte 3 persoane pentru fiecare din IMM – urile celor 7 județe ale Regiunii Sud Muntenia.

În ceea ce privește structura eşantionului de persoane intervievabile, am considerat semnificativ să luăm în calcul 2/3 din entitățile economice, reprezentând 198 persoane din IMM – urile cu peste 50 salariați și respectiv 1/3 din entitățile economice, reprezentând 99 persoane din IMM – uri cu 10 – 49 salariați.

Am avut în vedere faptul că chestionarul reprezintă metoda de lucru pentru realizarea demersului științific, precum și faptul că forma de cercetare întreprinsă va fi sondajul statistic. Astfel, pentru cercetarea efectuată prin sondaj, eşantionarea reprezintă aceea parte statistică care reflectă principalele trăsături ale colectivităților generale supuse studiului, în cazul nostru, IMM – urile din Regiunea de Dezvoltare Economică Sud Muntenia. De menționat, că, datorită accesibilității mari și a costurilor reduse pentru realizarea studiului propus am folosit eşantionarea neprobabilistică.

Pentru atingerea scopurilor studiului întreprins cu ocazia cercetării științifice și pentru proiectarea chestionarului am luat în calcul următoarele caracteristici:

- ✓ funcția ocupată în cadrul entității economice: manager general; director financiar – contabil; contabil șef; șef serviciu financiar – contabil; șef birou financiar – contabil; șef compartiment economic; economist; contabil;
- ✓ domeniul de pregătire: economic; juridic; tehnic; socio – uman;
- ✓ experiența în activitate: peste 10 ani; 5 – 10 ani; 3 – 5 ani; 1 – 3 ani; sub 1 an.

IMM-urile ce activează în prezent, într-un mediu de afacerii marcat de complexitate, schimbare și nevoia de adaptare rapidă la cerințele pieței, se concentrează pe competența lor principală și externalizează activitățile care nu sunt considerate critice sau esențiale pentru diferențierea companiei, precum: contabilitatea, resursele umane, marketingul, logistica, etc. Entitățile economice se reorientează către externalizarea serviciilor financiar contabile deoarece sunt generate următoarele efecte: i) creșterea gradului de concentrare a atenției managementului asupra planurilor strategice și reducerea atenției asupra activităților economice cu valoare adăugată redusă; ii) reducerea costurilor de operare și beneficierea de servicii financiare, sisteme informaționale și informatice cu valoare adăugată crescută; iii) îmbunătățirea controlului financiar și respectarea reglementărilor; iv) creșterea calității proceselor economice prin valorificarea expertizelor furnizorului de servicii financiar-

contabile, prin aplicarea celor mai bune practici și îmbunătățirea continuă a calității informațiilor oferite; v) creșterea flexibilității operaționale a entității economice; vi) minimizarea utilizării capitalului; vii) asigurarea transparenței operațiunilor.

Pentru verificarea ipotezei lansate (I3) *„Construcția unui sistem informațional financiar – contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM – urilor”*, am procedat la realizarea unei cercetări bazate pe chestionar, cu un număr minim de 16 întrebări adresat unui eșantion de 297 persoane, reprezentând profesioniști contabili și conducători de IMM – uri din regiunea Sud Muntenia, respectiv din județele Argeș, Călărași, Giurgiu, Ialomița, Prahova și Teleorman.

Ca și în cazul construcției chestionarului precedent, pentru cercetarea noastră am considerat relevant ca distribuția persoanelor intervievate să acopere echilibrat județele Regiunii de Dezvoltare Economică Sud Muntenia. În continuare, ținând cont de planurile strategice ale IMM – urilor înființate recent sau chiar în ultimii ani, care figurează în acest moment între acele entități economice cu mai puțin de 10 salariați sau chiar peste 50 salariați, am selectat un număr de 33 asemenea întreprinderi pentru al introduce în eșantionul reprezentativ, cu precizarea că am retras un număr egal de IMM – uri dintre cele cu peste 50 salariați, reprezentând eșantionul cu 297 persoane intervievate.

De asemenea, pentru proiectarea chestionarului și în vederea atingerii scopului studiului de realizat am păstrat aceleași caracteristici prevăzute pentru chestionarul anterior, precum și aceleași cerințe. În toate cazurile, entitățile economice, ce fac obiectul studiului sunt altele decât cele de la precedentul chestionar. Noul chestionar cuprinde 16 întrebări

Demersul cercetării științifice, efectuat atât în baza documentării științifice teoretice, precum și a documentării practice pe baza analizei efectuate asupra chestionarului pentru construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate (C.C. – S.I.F.C.D.), ne conduce la exprimarea opiniei conform căreia, ipoteza lansată (I3) *„Construcția unui sistem informațional financiar – contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM – urilor”* a fost verificată, se validează.

Urmare a cercetărilor realizate în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D., potrivit demersului cercetării științifice bazat pe anchetă sub forma de interviu cu ajutorul chestionarului, s-au obținut rezultatele cercetării științifice utilizabile și pentru confirmarea ipotezelor lansate I2 și I3, respectiv:

I2: „externalizarea serviciilor de contabilitate este un instrument mobilizator pentru performanța IMM – urilor generând avantaje din punct de vedere al costurilor, dar și al calității serviciilor și securității informațiilor”;

I3: „construcția unui sistem informațional financiar-contabil durabil, în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM –urilor”.

Astfel, din prelucrarea informațiilor obținute cu ajutorul chestionarelor în cascadă, rezultă validarea integrală a celor două ipoteze lansate I2 și I3. Cu alte cuvinte, lansarea deciziei de externalizare a serviciilor financiar – contabile este realizată în urma unei analize pertinente, bazată pe motive întemeiate și având obiective clar definite. de asemenea, gestionarea procesului de externalizare a serviciilor de contabilitate va trebui să permită interacțiunea unor factori determinanți ai acestor demers, respectiv: i) evaluarea corectă a dimensiunii și volumului de activități supuse serviciului de externalizare; ii) respectarea unui parcurs metodologic al activităților supuse serviciului de externalizare; iii) implicarea tuturor partenerilor; iv) selectarea persoanelor potrivite în cadrul echipelor de exploatare a noului S.I.F.C.D.; v) negocierea avantajoasă a contractului de externalizarea serviciilor de contabilitate; vi) stabilirea unor criterii de măsurare a performanțelor serviciilor de externalizare; vii) administrarea pertinentă a procesului de comunicare în raportul beneficiar - furnizor de servicii externalizate.

De asemenea, construcția unui sistem informațional financiar-contabil durabil (S.I.F.C.D.), în vederea externalizării serviciilor de contabilitate poate revoluționa sistemul informațional al IMM-urilor, dacă se va ține cont de următoarele condiții: alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor; o bună gestiune a noului proiect S.I.F.C.D.; ordonanțarea proiectului de externalizarea serviciilor de contabilitate; utilizarea unor metode de contabilitate adecvate pentru implementarea S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate; utilizarea intranetului; externalizarea funcției de arhivare a contabilității IMM-urilor.

Având în vedere modernizarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate care a condus la îndeplinirea majorității condițiilor impuse de procedura confirmare a *I4, respectiv „ Externalizarea serviciilor de contabilitate poate deveni un instrument mobilizant pentru activitatea IMM-urilor” rezultă validarea integrală a acestei ipoteze.*

2. Contribuții proprii

Consider că cercetarea științifică realizată pentru susținerea tezei de doctorat *„Organizarea sistemului informațional financiar-contabil pentru externalizarea contabilității IMM-urilor din regiune Sud Muntenia„*, reprezintă o contribuție semnificativă din punct de vedere teoretic, metodologic și empiric, pentru perfecționarea sistemelor informaționale ale entităților economice de natura IMM-urilor, în vederea modernizării continue a S.I.F.C.D. pe de o parte și a utilizării acestora pentru externalizarea serviciilor de contabilitate ca demers complementar și interactiv, pe de altă parte.

De asemenea, consider că cercetarea științifică realizată poate reprezenta un ghid metodologic și practic pentru entitățile economice sau grupuri de entități economice de natura IMM-urilor, care doresc să construiască și să implementeze un S.I.F.C.D. viabil în vederea externalizării serviciilor de contabilitate.

Contribuțiile teoretice, au la bază analiza literaturii de specialitate și prezentarea conceptelor teoretice și practice privind organizarea și funcționarea unui nou S.I.F.C.D. construit să facă față unei noi optici de conducere a contabilității financiare și de gestiune, respectiv externalizarea acestor servicii. Consider semnificativ ca și aport din punct de vedere al contribuțiilor teoretice următoarele:

- ✓ posibilitatea dezvoltării unui S.I.F.C.D. în cadrul IMM-urilor din regiunea Sud-Muntenia;
- ✓ oportunitatea dezvoltării unui S.I.F.C.D.;
- ✓ necesitatea lansării proiectului de modernizare S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;
- ✓ alinierea S.I.F.C.D. la noile strategii ale IMM-urilor;
- ✓ securitatea noului S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate;
- ✓ utilizarea metodei costurilor standard în procesul de modernizare S.I.F.C.D. pentru externalizarea serviciilor de contabilitate.

Contribuțiile metodologice, vizează analiza transferului informațiilor financiar-contabile cu ajutorul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D., aplicarea exigențelor impuse sistemelor de managementul calității proiectelor S.I.F.C.D., adaptarea demersului metodologic de conducere a proiectului S.I.F.C.D. și elaborarea cadrului metodologic de pilotajul proiectului S.I.F.C.D., respectiv:

- ✓ impactul arhitecturii informatice asupra S.I.F.C.D.;

- ✓ externalizarea serviciilor de contabilitate „pol de excelență” pentru modernizarea simbiozei între S.I.F.C.D. și sistemul informatic;
- ✓ analiza externalizării contabilității din punct de vedere al costurilor;
- ✓ analiza externalizării contabilității din punct de vedere al calității;
- ✓ analiza externalizării contabilității din punct de vedere al securității informației;
- ✓ aplicarea exigențelor sistemelor de managementul calității proiectului S.I.F.C.D.;
- ✓ metodologia conducerii proiectului S.I.F.C.D.;
- ✓ pilotajul operațional al proiectului S.I.F.C.D.

Menționăm că toate contribuțiile metodologice din cadrul cercetării științifice sunt însoțite de tabele și figuri reprezentative realizate în concepție proprie.

Contribuțiile empirice, privesc utilizarea studiilor de caz pentru obținerea soluțiilor așteptate și a direcțiilor viitoare de cercetare științifică. O dată stabilite rolul și responsabilitățile structurilor din entitățile economice aderante la proiectul de schimbare S.I.F.C.D., următoarele contribuții empirice reprezintă aportul autorului:

- ✓ pilotajul funcției informatice în cadrul S.I.F.C.D. Ancheta de teren realizată pe bază de chestionar cu 10 întrebări a fost adresată unui eșantion de 330 persoane din 30 entități economice. S-a constatat necesitatea realizării unui proiect S.I.F.C.D., având ca obiectiv principal pilotajul performanței sistemului informațional financiar-contabil în coerență cu strategia și prioritățile entităților economice aderante;
- ✓ realizarea cercetărilor în vederea luării deciziilor de externalizare a serviciilor de contabilitate și de organizare a noului S.I.F.C.D. în acest scop. S-au elaborat două chestionare în cascadă ambele cu câte 297 chestionare. Pentru primul chestionar având ca obiectiv externalizarea serviciilor de contabilitate au fost returnate 260 chestionare viabile, confirmându-se necesitatea externalizării serviciilor de contabilitate în entitățile economice ale eșantionului ales. Pentru al doilea chestionar având ca obiectiv construcția S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate au fost returnate 240 chestionare viabile, confirmându-se necesitatea construcției noului S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate;
- ✓ ordonanțarea proiectului de externalizare a serviciilor de contabilitate, este un proiect cu costuri și control, având ca scop bine definit externalizarea serviciilor de contabilitate pentru entitățile economice stabilite. După evidențierea

constrângerilor s-a procedat la ordonanțarea activităților S.I.F.C.D., stabilirea drumului critic al activităților și determinarea costului minimal.

Precizăm că, pe parcursul lucrării de cercetare științifică, întâlnim multe alte contribuții proprii ușor de remarcat privind: modul de eșalonare și etapizare a cercetării științifice; modul de redactare a conținutului științific al cercetării științifice; modul de elaborare a graficelor și tabelelor; conexiunile între membrii echipei de managementul proiectului S.I.F.C.D.; metoda de contabilitate aleasă pentru implementarea proiectului S.I.F.C.D.

3. Propuneri și perspective viitoare ale cercetării

Cercetarea științifică „*Organizarea sistemului informațional financiar-contabil pentru externalizarea contabilității IMM-urilor din regiune Sud Muntenia*”, are unele limite legate de repartizarea activităților entităților economice aderante la noul S.I.F.C.D. și la externalizarea serviciilor de contabilitate.

Având în vedere limitele legate de radul de reprezentativitate precizate anterior, unele propuneri legate de perspectivele cercetării științifice în domeniul fundamental contabilitate pentru modernizarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării contabilității privesc:

- ✓ atragerea unor grupuri semnificative de entități economice care să adere la externalizarea serviciilor de contabilitate și implicit la modernizarea S.I.F.C.D.;
- ✓ generalizarea utilizării internetului și intranetului în IMM-urile din regiunea Sud-Muntenia;
- ✓ creșterea capacităților administrative și urbanizarea sistemelor informaționale a IMM-urilor din regiunea Sud-Muntenia. Prin urbanizare înțelegând creșterea subsistemelor de informații aderante la S.I.F.C.D. globalizat;
- ✓ externalizarea funcțiilor de stocare și de arhivare a contabilității entităților economice de tip IMM din regiunea Sud-Muntenia;
- ✓ adoptarea cadrului legal pentru dezvoltarea serviciilor de externalizare a contabilității, stocarea contabilității și arhivarea contabilității IMM-urilor.

LISTA FIGURILOR

- Figura 1.1.* Structura întreprinderilor pe regiuni de dezvoltare
- Figura 1.2.* Întreprinderi la 1000 locuitori pe regiuni de dezvoltare
- Figura 1.3.* Distribuția structurii întreprinderilor cu peste 250 de salariați pe regiuni de dezvoltare
- Figura 1.4.* Viziune globală privind dinamica activității IMM – urilor (2011 – 2016)
- Figura 1.5.* Viziune analitică privind dinamica activității IMM – urilor (2011 – 2016)
- Figura 1.6.* Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2015 comparativ cu 2014
- Figura 1.7.* Performanțele globale ale IMM – urilor în anul 2016 comparativ cu 2015
- Figura 1.8.* Previzionarea activităților IMM – urilor din România la nivelul anului 2016
- Figura 1.9.* Obiectivele IMM – urilor – perioada 2017 – 2018
- Figura 1.10.* Priorități manageriale pentru IMM – uri – perioada 2017 – 2018
- Figura 1.11.* Informatizarea IMM – urilor la nivelul anului 2016
- Figura 1.12.* Structura unui sistem informațional global al unui IMM
- Figura 1.13.* Modelul Operațiuni – Informație – Decizie
- Figura 1.14.* Poziționarea strategică a informaticii în cadrul entității economice
- Figura 2.1.* Organigrama unui sistem informatic durabil
- Figura 2.2.* Tablou de bord informatic integrat în S.I.F.C.D.
- Figura. 2.3.* Tablou de bord informatic integrat în S.I.F.C.D.
- Figura 2.4.* Evoluția centralizării producției informatice în marile entități economice
- Figura 2.5.* Implicarea clientului și a prestatorului
- Figura.3.1.* Controlului calității unui S.I.F.C.D.
- Figura 3.2.* Securizarea unui sistem informațional
- Figura 4.1.* Structura eșantionului pe categorii de entități economice
- Figura 4.2.* Structura eșantionului după vechimea entităților economice
- Figura 4.3.* Structura eșantionului după forma de organizare
- Figura 4.4.* Structura eșantionului după domeniul de activitate
- Figura 4.5.* Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților
- Figura 4.6.* Structura eșantionului după funcția ocupată
- Figura 4.7.* Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate
- Figura 4.8.* Perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia
- Figura 4.9.* Politicile manageriale prioritare pentru IMM – uri

- Figura 4.10.* Vectorul semnificativ al modernizării activităților administrative și de gestiune pentru IMM – uri
- Figura 4.11.* Utilizare servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinete de specialitate în IMM-uri
- Figura 4.12.* Modele de externalizare a serviciilor financiar – contabile
- Figura 4.13.* Serviciile preferate pentru externalizare în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia
- Figura 4.14.* Oportunitatea externalizării serviciilor de contabilitate în IMM-uri
- Figura 4.15.* Avantajele externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor
- Figura 4.16.* Percepția asupra experților contabili din cabinetele de contabilitate
- Figura 4.17.* Conexiunea între externalizarea serviciilor contabile și creșterea performanțelor
- Figura 4.18.* Recomandare externalizare servicii de contabilitate altor entități economice
- Figura 4.19.* Structura eșantionului pe categorii de entități economice
- Figura 4.20.* Structura eșantionului după vechimea entităților economice
- Figura 4.21.* Structura eșantionului după forma de organizare
- Figura 4.22.* Structura eșantionului după domeniul de activitate
- Figura 4.23.* Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților
- Figura 4.24.* Structura eșantionului după funcția ocupată
- Figura 4.25.* Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate
- Figura 4.26.* Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor
- Figura 4.27.* Creare de avantaje competitive pentru IMM – uri
- Figura 4.28.* Vectorul semnificativ pentru modernizarea managementului IMM-urilor
- Figura 4.28.* Oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D.
- Figura 4.29.* Adaptabilitatea noului S.I.F.C.D.
- Figura 4.30.* Factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.
- Figura 4.31.* Dependența ordonanțării unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate
- Figura 4.32.* Metode de contabilitate de gestiune recomandate pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
- Figura 4.33.* Metode evaluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
- Figura 5.1.* Arhitectura globală complexă a noului S.I.F.C.D.
- Figura 5.2.* Strategie de construcție durabilă a noului S.I.F.C.D. pentru IMM-uri

- Figura 5.3.* Structură Datawarehouse pentru modernizarea S.I.F.C.D
- Figura 5.4.* Componentele structurale în colaborare ale noilor S.I.F.C.D.
- Figura 5.5.* Modelarea structurilor noului S.I.F.C.D.
- Figura 5.6.* Perspectiva globală a arhitecturii funcționale a noului S.I.F.C.D.
- Figura 5.7.* Fundamentele conducerii proiectului S.I.F.C.D.
- Figura 5.8.* Misiunea Direcției de management a proiectului S.I.F.C.D.
- Figura 5.9.* Metodologia conducerii proiectului S.I.F.C.D.
- Figura 5.10.* Misiunea directorului de proiect S.I.F.C.D.
- Figura 5.11.* Principalii actori participanți la proiectul S.I.F.C.D.
- Figura 5.12.* Clauze contractuale obligatorii pentru prestatorii de servicii outsourcing S.I.F.C.D.
- Figura 5.13.* Externalizarea serviciilor de contabilitate prin prisma izomorfismelor și constrângerilor
- Figura 5.5.* Drumul critic al activităților ordonanțate V1
- Figura 5.6.* Tendințe privind pilotajul temporal al proiectelor S.I.F.C.D.
- Figura 5.7.* Tipologia riscurilor noului S.I.F.C.D.
- Figura 5.8.* Cuantificarea impactului riscurilor asupra entităților economice utilizatoare de S.I.F.C.D.
- Figura 5.10.* Avantajele utilizării metodei standard cost unic pentru modernizarea S.I.F.C.D.

LISTA TABELELOR

<i>Tabel 1.1.</i>	Repartiția întreprinderilor pe regiuni de dezvoltare
<i>Tabel 1.2.</i>	Distribuția întreprinderilor pe regiuni și clase de mărime
<i>Tabel 1.3.</i>	IMM-urile după numărul mediu de salariați și cifra de afaceri (%)
<i>Tabel 1.4.</i>	Direcțiile de acțiune și indicatorii de atins pentru IMM-uri, 2014-2020
<i>Tabel 2.1.</i>	Situația respondenților pe grupe de întreprinderi
<i>Tabel 2.2.</i>	Regruparea răspunsurilor respondenților pe calitative
<i>Tabel 3.1.</i>	Cheltuieli informatice pe sectoare de activitate
<i>Tabel 4.1.</i>	Distribuția persoanelor interviuabile în regiunea Sud Muntenia pentru C.E.S.C.
<i>Tabel 4.2.</i>	Structura eșantionului pe categorii de entități economice
<i>Tabel 4.3.</i>	Structura eșantionului după vechimea entităților economice
<i>Tabel 4.4.</i>	Structura eșantionului după forma de organizare juridică
<i>Tabel 4.5.</i>	Structura eșantionului după domeniul de activitate
<i>Tabel 4.6.</i>	Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților
<i>Tabel 4.7.</i>	Structura eșantionului după funcția ocupată
<i>Tabel 4.8.</i>	Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate
<i>Tabel 4.9.</i>	Perspectiva IMM – urilor din Regiunea Sud Muntenia
<i>Tabel 4.10.</i>	Politicele manageriale prioritare pentru IMM – uri
<i>Tabel 4.11.</i>	Vectorul semnificativ al modernizării activităților administrative și de gestiune pentru IMM – uri
<i>Tabel 4.12.</i>	Utilizare servicii prestate de către un expert contabil / fiscal sau cabinete de specialitate în IMM-uri
<i>Tabel 4.13.</i>	Modele de externalizare a serviciilor financiar – contabile
<i>Tabel 4.14.</i>	Serviciile preferate pentru externalizare în IMM – urile din Regiunea Sud Muntenia
<i>Tabel 4.15.</i>	Oportunitatea externalizării serviciilor de contabilitate în IMM-uri
<i>Tabel 4.16.</i>	Avantajele externalizării serviciilor de contabilitate ale IMM – urilor
<i>Tabel 4.17.</i>	Percepția asupra experților contabili din cabinetele de contabilitate
<i>Tabel 4.18.</i>	Conexiunea între externalizarea serviciilor contabile și creșterea performanțelor
<i>Tabel 4.19.</i>	Recomandare externalizare servicii de contabilitate alto entități economice

<i>Tabel 4.20.</i>	Profilul socio – profesional al respondenților
<i>Tabel 4.21.</i>	Structura eșantionului pe categorii de entități economice
<i>Tabel 4.22.</i>	Structura eșantionului după vechimea entităților economice
<i>Tabel 4.24.</i>	Structura eșantionului după domeniul de activitate
<i>Tabel 4.25.</i>	Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților
<i>Tabel 4.26.</i>	Structura eșantionului după funcția ocupată
<i>Tabel 4.27.</i>	Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate
<i>Tabel 4.28.</i>	Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor
<i>Tabel 4.29.</i>	Crearea de avantaje competitive pentru IMM – uri
<i>Tabel 4.30.</i>	Vectorul semnificativ pentru modernizarea managementului IMM-urilor
<i>Tabel 4.31.</i>	Oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.32.</i>	Adaptabilitatea noului S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.33.</i>	Factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.
<i>Tabel 4.34.</i>	Dependența ordonanțării unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate
<i>Tabel 4.35.</i>	Metode de contabilitate de gestiune recomandate pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.36.</i>	Metode evoluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.20.</i>	Profilul socio – profesional al respondenților
<i>Tabel 4.21.</i>	Structura eșantionului pe categorii de entități economice
<i>Tabel 4.22.</i>	Structura eșantionului după vechimea entităților economice
<i>Tabel 4.23.</i>	Structura eșantionului după forma de organizare juridică
<i>Tabel 4.24.</i>	Structura eșantionului după domeniul de activitate
<i>Tabel 4.25.</i>	Structura eșantionului după pregătire profesională a respondenților
<i>Tabel 4.26.</i>	Structura eșantionului după funcția ocupată
<i>Tabel 4.27.</i>	Structura eșantionului după experiența în domeniul de activitate
<i>Tabel 4.28.</i>	Impactul evoluțiilor economice asupra perspectivei IMM – urilor
<i>Tabel 4.29.</i>	Crearea de avantaje competitive pentru IMM – uri
<i>Tabel 4.30.</i>	Vectorul semnificativ pentru modernizarea managementului IMM-urilor
<i>Tabel 4.31.</i>	Oportunitatea dezvoltării unui nou S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.32.</i>	Adaptabilitatea noului S.I.F.C.D.
<i>Tabel 4.33.</i>	Factorii determinanți pentru o bună gestiune a noului proiect S.I.D.F.C.

- Tabel 4.34.* Dependența ordonanțării unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate
- Tabel 4.35.* Metode de contabilitate de gestiune recomandate pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
- Tabel 4.36.* Metode evaluate de contabilitate de gestiune potrivite IMM – urilor pentru implementarea noului S.I.F.C.D.
- Tabel 5.1.* Sinteză privind alegerea modului de organizare și derulare a proiectului de tip S.I.F.C.D.
- Tabel 5.2.* Stabilirea activităților pentru ordonanțarea S.I.F.C.D. în vederea externalizării serviciilor de contabilitate
- Tabel 5.3.* Ordonanțarea activităților pentru V1 – varianta minimală
- Tabel 5.4.* Ordonanțarea activităților pentru V2 – varianta maximală

LISTA ABREVIERILOR

S.I.F.C.D. – sistem informațional financiar-contabil durabil

IMM – întreprinderi mici și mijlocii

IT – tehnologii informaționale

C.E.S.C. – chestionar pentru externalizarea serviciilor de contabilitate

C.C.-S.I.F.C.D. – chestionar pentru construcția S.I.F.C.D.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European



Instrumente Structurale



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE

OIPOS DRU



ACADEMIA ROMÂNĂ

ACKNOWLEDGEMENT PROIECT READ

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară nr. 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție 1.5 „Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării”

Titlul proiectului: **„Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală – READ”**

Academia Română - operator de date cu caracter personal nr. 17207 în scopul declarat "derulare programe post-doctorale"

Beneficiar: ACADEMIA ROMÂNĂ

Contract nr. POSDRU/159/1.5/S/137926

„Această lucrare a beneficiat de suport financiar prin proiectul “Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală – READ” cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, contract nr. POSDRU/159/1.5/S/137926.”

TUTORE PROIECT READ:

Prof.univ.dr. Emilia Mioara CAMPEANU

BIBLIOGRAFIE

1. Aalders, R., The IT outsourcing guide, Ed. John Wiley and Sons, Chechester, 2001.
2. Albu, C., Albu, N., Les controle de gestion en Roumanie – un essai d'identification des pratiques et propositions de recherche, 28eme Congres d'Association Franchone de Comptabilite, Poitiers, France, 2007.
3. Albu, N., Albu C, Instrumente de management al performanței, vol.1 si 2, Editura Economică, Bucuresti, 2003.
4. Albu, N., Albu, C., Soluții practice de eficientizare a activităților și descreștere a performanței organizaționale, Editura CECCAR, București, 2005.
5. Anica Popa, L.E., Conducerea întreprinderii prin costuri, Recursul la modelele contabilității manageriale, Cazul metodei ABC-Activity Based Costing, Ed. Economică, București, 2005.
6. Alazard C., Separi S., Controle de gestion, Editura Dunod, Paris, 2001.
7. Alzard C., Separi S., Controle de gestion, Edition Mathan, Paris, 2007.
8. Bachelard G., Le nouvel esprit scientifique, Paris, PUF, 1934.
9. Balteș, N., Ciuhurcanu, A.T., Bazele contabilității, fundamente teoretice și practice, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, Sibiu, 2010.
10. Belvard, E., Anderson, H., Caldwell, J., Principii de bază ale contabilității, Ed. Arc, Boston, 2001.
11. Boisselier P., Controle de gestion, 3eme edition, Vuibert, Paris, 2005.
12. Boldea, I., Sistemul informațional și managementul întreprinderii, Editura Eubeea, Timișoara, 2002.
13. Bricard A., 2008, Intelligence economique et financiere: un role pour les experts-comptables, Revista la profession comptables, nr. 307.
14. Briciu, S., Burja V., Contabilitate de gestiune. Calculația și analiza costurilor, Editura Ulise, Alba-Iulia, 2004.
15. Briciu, S., Vrîncianu M, Mihai F., Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informațional Tools, revista Economie teoretică și aplicată, nr. 4, 2009.
16. Briffaut, J.P., Systèmes d'information en gestion industrielle, Hermes, Lavoisier, Paris, 2004.

17. Bunget, O.C, Contabilitate românească între reforma și convergența, Ed. Economica, București, 2005.
18. Calu, D., Istorie și dezvoltare privind contabilitatea din România, Ed. Economică, București, 2005.
19. Capron, M., Contabilitate în perspectivă, Ed. Humanitas, București, 1994.
20. Capgemini Consulting, Maîtriser les coûts informatiques, 2007.
21. Capgemini Consulting, Maîtriser l'externalisation, 2002.
22. Caseau, Y. , Performance du système d'information, Dunot, Paris, 2007.
23. Călin, O. Coord. Man M., Calin C.F., Manolescu M., Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor, Editura Tribuna Economică, București, 2005.
24. Cigref, Pilotage de la stratégie SI : quelques bonnes pratiques d'exécution du plan stratégique SI, 2008.
25. Ciuhureanu, A.T., Balteș, N., Gorski, H., Managerial Objectives of the Annual Financial Statements. True and Fair View or „Users, Be Careful”, Annals of the University of Petroșani - Economics, Vol. IX -Part 1, 2009.
26. Colasse, B., Contabilitate generală-Editia a 4 a, Ed. Moldova, Iasi, 1995.
27. Colasse, B., Encyclopedie de Comptabilité, Control de Gestion et Audit, Edition Economica, Paris, 2009.
28. Coman D.M., Coman M. D., Boca Rakos I.F., Managerial Accounting—a Source of Information for an Efficient Management in SME, Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volume 62, P. 521-525, Publisher Elsevier, 2012.
29. Coman, M.D., Coman M., Dashboard-a Sign of Modernity in an SME'S Leadership, Valahian Journal of Economic Studies 3, no. 3 (2012): 93.
30. Coman, M., Coman M.D., The Integration of TIC in the Accounting Information System of Small and Medium-Sized Enterprises, Valahian Journal of Economic Studies 4, no. 2 (2013): 7.
31. Costa, F.L., La comptabilite et ses utilisateurs, in Enciclopedie de gestion, 1996.
32. Costi, B., Informația contabilă în procesul decizional, Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Seria Stiinte Economice, Anul 2, Partea a 2-a, 2010.
33. Couleau-Dupont, A., Systemes d'information de gestion, Ed. Nathan, Paris, 2007.
34. Cucui, I., Costurile și importanța lor în controlul gestiunii firmei, Editura Arves, Craiova, 2008.
35. Cucui, I., Man, M., Costurile și controlul de gestiune, Editura Economică, București, 2004.

36. Cucui, I., Horga, V., Radu, M., Control de gestiune, Editura Miculescu, București, 2003.
37. Coucoureux, M. et comp., Controle de gestion, Edition Mathan, Paris, 2007.
38. Desmoulins, N., Accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information. Pearson Education France, 2009.
39. Desmoulins, N., Maîtriser le levier informatique, Paris, Pearsen Editions, 2009.
40. Di Maggio, P.J., Powel, W.W., The Iron Cage Revisited, Vol 48, Aprilie 1983.
41. Dibbern, J. & Heinzl, A., Outsourcing of information systems in small and medium sized enterprises: A test of a multi-theoretical causal model, *Wirtschaftsinformatik*, 43 (4), 2001, 339-350.
42. Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M. and Kaliannan, M., 2010. Critical Factors In Outsourcing Of Accounting Functions In Malaysian Small Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 28(2).
43. Drucker, P., The Essential Drucker: The best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, Collins, 2003.
44. Drucker, P., Societatea postcapitalistă, Ed. Image, București, 1999.
45. Domnișoru, S., Brabete, V., Drăgan, C., Delimitări și interferențe privind conceptul de calitate a informației contabile, Congresul al XVI-lea al profesiei contabile din România, profesia contabilă și globalizarea, Editura CECCAR, București, 2006.
46. Dumbravă, P., Pop, A., Contabilitatea de gestiune în industrie, Editura Intelcredo, Deva, 1997.
47. Dumitru, M., Calu, D.A., Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor, Editura Contaplus, Ploiești, 2008.
48. E-commerce/Mobile bussines, Capitolul 3: Knowledge Management (KM), slide21.
49. Edmonds, Th. P., Edmonds, C. D., Olds, Ph. R., McNair, F. M., Tsay, B. Y., Schneider, N. W., Milasn E. E., Fundamental Financial and Managerial Accounting Concepts, McGraw-Hill Irwin, New York, 2007.
50. Feleagă, M., Malciu, L., Reforma după reforma: Contabilitatea din Romania în fața unei noi provocări Vol I, Ed.Economica, Bucuresti, 2004.
51. Feleaga, M., Ionascu, I., Tratat de contabilitate financiara, Vol I, Ed. Economica, Bucuresti, 1998.
52. Friedman, Th., "The world is flat- A Brief History of the Twenty-First Century", New York, 2000.

53. Gevard- Perret, M-L., et comp – Méthodologie de la recherche, Edition Pearson, Paris 2008.
54. Giard V., Gestion de la production et des flux, Edition Economica, Paris, 2003.
55. Gilbert, J., Economic foundations of symmetric programming, Cambridge University Press, New York, 2011.
56. Guba, E. G., Lincoln Y.S., fourth generation Evolution, Sage, London, 1989.
57. Hubert, P., Systemes d`information de gestion, Ed. Gualino, Paris, 2008.
58. Iacob, C., Ionescu I., Goagă D., Contabilitate de gestiune, conform cu practica internațională, Editura Universitaria, Craiova, 2007.
59. Jayamalathi J., Magiswary D., Outsourcing of Accounting Functions amongst SME Companies in Malaysia: An Exploratory Study, Accountancy Business and the Public Interest, Vol. 8, No. 2, 2009, 96-114.
60. Ion, R., et.all, Informatică și management, Editura Universitară, București, 2007.
61. Jackson, I., Outsourcing, in AAA Management Handbook, Ediția a III-a, 1994.
62. Kaplan, R., Norton D., Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, 2003.
63. King, A.M. – Fair Value for Financial Reporting, 2006.
64. Krell, E. (2006), Whats wrong with outsourcing (and How to fix it). Business Finance Industry Directory. Retrived on October 28, 2008, from <http://businessfinancemag.com/article/whats-wrong-outsourcing-and-how-fix-it0801>.
65. Lacity, M., Hirschheim, R., The Information Systems Outsourcing Danwagen, 1993.
66. Lamglois, G., Davasse H., Comptabilité de gestion, Gestion previsionnelle, Edition Foucher, Paris, 2001.
67. Lamminmaki, D., Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry, Management Accounting Research 19 (2008) 163–181.
68. Le Moigne, J.L. , La Modelisation des systemes complexes, Dunod, Paris, 1996.
69. Loh, M., Venkatraman, M., Diffusion of information technology outsourcing: influences sources and the Kodak effect, Vol 3, Nr. 4, December 1992.
70. Lorino, Ph., Méthodes et pratiques de la performance, 3^e Édition, Édition d'Organisation, Paris, 2003.
71. Marea, J.P., Management des systemes d`information, Ed. Foucher, Paris, 2013.
72. Mendoza, C., Dobler P., Zilberberg E., Coutts et decisions, 3e edition, Gualino, Paris, 2009.
73. Micu, B., Stoica, M., e Activitățile în societatea informațională, Ed. Economică, București, 2002.

74. Minu, M., Contabilitatea ca instrument de putere, Ed. Economică, București, 2002.
75. Minculete Ghe., Abordări moderne ale outsourcing-ului în noua economie, Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, Nr. 2/2012 p .122.
76. Misulescu, E., si colaboratorii, Drept contabil, Ed.Economica, Bucuresti, 1996.
77. Mueller, G.G., si colaboratorii, Accounting. An international perspective, Ed. Irwin Homewood, 1991.
78. Nachmoni, O.,Information is power, în Communications, nr.2, 2000.
79. Niculescu, M., Vasile, N., Epistemologie, Perspectivă interdisciplinară, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2011.
80. Nicolescu O., Carta Albă a IMM-urilor din România, Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România, București, 2013.
81. Nicolescu O., Carta Albă a IMM-urilor din România, Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România, București, 2015.
82. Oprea, D., Premisele si consecintele informatizarii contabilitatii, Ed. Graphix, Iasi, 1995.
83. Oprea, D., Analiza și proiectarea sistemelor informaționale economice, Ed. Polirom, Iași, 2003.
84. Özmen, K., Prezentarea serviciilor de outsourcing TI, citat in Fotache, d., Hurbean, L., București, 2004.
85. Panuș, V., Rolul contabilității în fundamentarea deciziilor economice, Ed. Tipomoldova, Iași, 2011.
86. Patrascu, D.R.V, Teza de doctorat, Normativ si constructive in profesia contabila si impactul asupra contabilitatii IMM-urilor din Romania,2014.
87. Peaucelle, J.L., Systemes d'Information, Ed.Economica, Paris, 1999.
88. Piaget J., Logique et Connaissance Scientifique, Paris 1967.
89. Pierce, B., O'Dea T., Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared, The british accounting Review, no.35:257-290, 2003.
90. Pillou, J.F., Tout sur les systèmes d'information, Dunot, Paris, 2006.
91. Popa, I., Costurile de producție și managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004.
92. Posles, L., si colaboratorii, Contabilitatea intreprinderii, Ed. Fundatiei Andrei Saguna, Constanta, 2006.
93. Rafournir, B. Si colaboratorii, Comptabilite internationale, Ed. Vuibert, Paris, 1997.

94. Reix, R., Systemes d'information et management des organization, Ed. Veibert, Paris, 1995.
95. Ristea, M., Dumitru, C., Contabilitatea afacerilor, Ed. Tribuna Economică, 2006.
96. Rouse, F., Normalisation comptable, Ed. MCD, Paris, 1989.
97. Selltiz, C., Recherche Methods in Social Relations, 1959- citat în Duțescu, A., Informația contabilă și piețele de capital, Editura Economică, București, 2000.
98. Sîrbu J. Externalizarea–opțiuni de flexibilizare în întreprinderile de prestări servicii din Cluj-Napoca. Revista Oeconomică, <http://oeconomică.org.ro/files/pdf/69.pdf>. 2006.
99. Sgîrdea F., Control de gestiune, Editura Lucman, București, 2007.
100. Shubin, J.A., Inițiere în conducerea întreprinderilor, Ed. Tehnică, București, 1970, (traducere).
101. Stolwy, H.S., Lebas, M.J., Ding, Y., Langlois, G., Comptabilite et Analyse Financiere. Une perspective globale., Ed. De Boeck, 2010.
102. Surcel, Tr., Bazele informaticii economice, Ed. ASE, București, 2004.
103. Tabără, N., Briciu, S., Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune, Ed. Tipo Moldova, Iași, 2012.
104. Vida, L. P., Mangholz C., Vidal-Durand S., Faire évoluer son système d'information, Maxima, Paris, 2007.

Legislație

105. *** *Strategia Națională pentru competitivitate 2014-2020 (extras).*
106. *** *Legea nr.15/1990.*
107. *** *Legea nr. 31/1990*
108. *** *Legea Contabilității nr.82/1991.*
109. *** *Decretul lege nr. 54/1990.*
110. *** *Ordinul MFP nr. 1752/2005.*
111. *** *Hotararea Guvernului nr. 401/2005.*
112. *** *Ordin MFP 3055/2009*
113. *** *Ordin MFP 1802/2014.*
114. *** *Standardele Internaționale de Raportare Financiara (IFRSS) incluzând Standardele Internaționale de contabilitate (IASSTM) și interpretările lor la 1 ianuarie 2006, Ed. CECCAR, București, 2006.*

Colecții ale unor reviste de specialitate

- 115. ***, Revista Economistul, colecția 2011-2015.
- 116. ***, Revista Contabilitate, expertiză și auditul afacerilor, colecția 2010-2015.
- 117. ***, Revista Finanțe, Credit și Contabilitate, colecția 2010-2015.
- 118. ***, Revista Gestiunea și contabilitatea firmei, colecția 2010-2015.
- 119. ***, Revista Tribuna Economică, colecția 2010-2015.
- 120. ***, Revista La revue des Sciences de Gestion, colecția 2014

Adrese site-uri

- 121. *** *w.w.w.economistul.ro*8/6/2015.
- 122. *** *w.w.w.caleaeuropeană.ro*
- 123. *** *http://unimedia.info/*
- 124. *** *http://mcs consult.ro*

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

1. Roxana Maria MARIN, **“The authorization of outsourcing projects for management and accounting services”**, Social Economic debates, Volume 7, No 2/2018, p. 48-53, Site: <http://www.economic-debates.ro/arhiva2018-2.php>;
2. Roxana Maria MARIN (2018) **“Considerations regarding the risk management of Sustainable Accounting and Financial Information Systems (SFAIS)”**, Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, în curs de publicare în Volum 4, Nr. 2/2018, Online ISSN 2068-200X;
3. Ion CUCUI, Roxana Maria MARIN (2018) **“Organizing the IT function within a sustainable financial accounting system (SFAIS) for SMEs”**, Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, Volume 4, Number 1/2018, p.13-22, Online ISSN 2068-200X, Site: <http://aos.ro/editura/analeleaosr/annals-on-economy>;
4. **Mihaela Denisa COMAN**, Constantin Aurelian IONESCU, Roxana Maria MARIN, Ioana BUSUIOC, (2016) **„Key indicators on the use of natural resources in the economic activities from the bucegi plateau”**, The 4th International Conference Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches, **ESPERA 2016**, București, 15-16 dec 2016, Site: <http://www.conferinte-ince.ro/2016/AGENDA%20ESPERA%202016.pdf>;
5. Mihaela Denisa COMAN, Roxana Maria MARIN, 2015, **“L’externalisation des services de comptabilite - instrument mobilisateur pour la performance des PME de Roumanie”**, Revue Valaque d’Etudes Economiques, Volume 6(20), No. 4, p. 17-26, ISSN 2067 – 9459, Site : http://www.rvee.eu/images/2015/no4/6.rvee%20vol.6%2020_coman.pdf;
6. Roxana Maria MARIN 2015 **“The Possibility of Developing a Sustainable Financial-Accounting Information System”**, Valahian Journal of Economic Studies, Indexată BDI, Volume 6 (20), Nr. 1, p. 103-112, ISSN-L 2067-9440 / ISSN 2344-4924 Site: http://www.vjes.eu/images/2015/issue1/04.15.%20vjes%20vol.%206%2020%20issue%201%202015%20roxana%20marin_1.pdf;

7. Roxana Maria MARIN, ***“Externalizarea serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune”***, Conferința Națională intitulată “Cunoașterea socială – între ficțiune euristică și coroborare”, organizată în cadrul proiectului “Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală -READ”, organizată de Academia Română, București, România, perioada de desfășurare: 23-24 aprilie 2015;
8. Roxana Maria MARIN, ***“Using standard cost accounting to modernize the corporate information system”***, ”Sesiunea Științifică de Primăvară 2015 a Academiei Oamenilor de Știință din România”, organizată de Academia Oamenilor de Știință, București, România, 26 martie 2015, Site: http://aos.ro/_new/2015/Program publicat în Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, Volume 1, Number 1/2015, p. 97- 112, Online ISSN 2068-200X, Site: <http://www.aos.ro/wp-content/anale/ENsVol1Nr1Art.8.pdf>;
9. Roxana Maria MARIN, ***“Ordonanțarea unui proiect de externalizare a serviciilor de contabilitate financiară și de gestiune”***, Conferința Internațională „*International Conference on Management Economics and Accounting: INTEGRATIVE APPROACHES TO A SMART,SUSTAINABLE AND INCLUSIVE GROWTH*”, organizată de Universitatea ”1 Decembrie 1918”, Alba-Iulia, România, 7-8 noiembrie 2014, Site:<http://oeconomica.uab.ro/sites/icmea2014/submitting-a-paper/topics/>;