

Noțiuni de contabilitate primară, Managementul afacerilor, Marketing și dezvoltarea afacerilor – noțiuni de bază

Autori: ec. Lucian Nedelcu
 ec. Răzvan Mitocariu
 ec. Adrian Rîndașu

CUPRINS

| | | |
|-------------|---|---------------|
| I. | Noțiuni de contabilitate primară |3 |
| 1.1. | Rolul contabilității în economia de piață |4 |
| 1.2. | Patrimoniul societăților comerciale |5 |
| 1.3. | Evaluarea elementelor patrimoniale |8 |
| 1.4. | Bilanțul contabil |9 |
| 1.5. | Balanța de verificare | ...11 |
| 1.6. | Documente justificative (primare) | ...13 |
| 1.7. | Metode de evidență a gestiunilor în activitatea de desfacere | ...17 |
| 1.8. | Registrele contabile | ...18 |
| 1.9. | Inventarierea patrimoniului | ...19 |
| 1.10. | Obligații de plată a agenților economici | ...22 |
| 1.11. | Modele de formulare utilizate în activitatea economico-financiară | ...29 |
| 1.12. | Planul de conturi general | ...48 |
| II. | Noțiuni de marketing și dezvoltarea afacerilor | ...49 |
| 2.1. | De ce strategie de marketing | ...49 |
| 2.2. | Mixul de marketing pentru produse și servicii | ...49 |
| 2.3. | Concepte noi în marketing | ...54 |
| 2.4. | Procesul de vânzare | ...55 |
| III. | Noțiuni de management | ...60 |
| 3.1. | Abilitățile de lider | ...60 |
| 3.2. | Organizarea firmei | ...66 |
| 3.3. | Metoda de creare a fișelor de post Belbin | ...69 |
| 3.4. | Management financiar | ...72 |

I. NOȚIUNI DE CONTABILITATE PRIMARĂ

Organizarea contabilității patrimoniale constituie o obligație stabilită prin lege pentru toate persoanele juridice, precum și pentru persoanele fizice care au fost autorizate să desfășoare activități pe cont propriu și au calitatea de comerciant.

Baza legală privind organizarea și conducerea evidenței contabile este formată în principal din:

- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 48 din 14.01.2005, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Finanțelor Publice 94 / 2001 pentru aprobarea Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV-a Comunității Economice Europene și cu Standardele Internaționale de Contabilitate, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 85 din 20.02.2001, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Finanțelor Publice 306 / 2002 pentru aplicarea Reglementărilor contabile simplificate, armonizate cu directivele europene, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 279 din 25.04.2002, cu modificările și completările ulterioare.

Începând cu data de 01.01.2006, OMFP 94/2001 și OMFP 306/2002 se abrogă prin Ordinul 1752/2005 pentru aprobarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 1085 din 30.11.2005.

Legea Contabilității nr. 82/1991 enumeră unitățile patrimoniale obligate să-și organizeze și să conducă contabilitatea, astfel :

- o Regii autonome
- o Societăți comerciale
- o Societăți agricole
- o Organizații ale cooperăției meșteșugărești
- o Organizații ale cooperăției de consum și de credit
- o Banca Națională a României și organizațiile bancare
- o Instituții publice de subordonare centrală și locală
- o Unități de asigurări sociale, altele decât cele de stat
- o Asociații
- o Fundații
- o Sindicate
- o Unități de cult
- o Organizații obștești
- o Alte persoane care au dobândit personalitate juridică
- o Persoanele fizice care prestează activități independente, care exercită în mod obișnuit acte de comerț și sunt înmatriculate la Oficiul Registrului Comerțului.

Obligația de a organiza și conduce contabilitatea revine, potrivit legii, și subunităților fără personalitate juridică cu sediul în străinătate, care aparțin de persoane juridice, cu sediul sau domiciliul în România, cât și subunităților cu sediul în România care aparțin unor persoane juridice sau fizice cu sediul sau domiciliul în străinătate.

1.1. Rolul contabilității în economia de piață

Descentralizarea economiei a determinat apariția și dezvoltarea liberei inițiative care solicită agentului economic să-și asume riscul în activitatea sa pentru că activitatea pe care o desfășoară are loc în condiții de concurență. Pentru a putea să se mențină și să reziste în această luptă agentul economic trebuie să își cunoască rezultatele activității sale astfel încât din venituri să-și acopere cheltuielile și să obțină și profit.

Pentru îndeplinirea obiectului de activitate, patrimoniul ag. ec. se află într-o permanentă mișcare și transformare ca urmare a următoarelor procese economice :

- *aprovizionarea* – urmărește cheltuielile privind transportul și aprovizionarea cu materiale prime și materiale efectuate cu mijloace proprii și străine (închiriate) ; cheltuielile cu încărcarea, descărcarea materialelor în depozit și magazine (cheltuieli de manipulare); pierderi pe timpul transportului în limita normelor legale

- *producția* – urmărește totalitatea cheltuielilor aferente producției precum și cheltuielile realizate ca rezultat al activității desfășurate de ag. ec. și care produc în patrimoniul unității modificarea de volum și structură, transformări cantitative și calitative, determinând rezultatele financiare ca rezultat al unor operații economico – financiare consumatoare de resurse și producătoare de rezultate.

Activitățile desfășurate de un ag. ec. pot fi grupate astfel :

1. activități de exploatare sau de producție
2. activități financiare
3. activități excepționale

În funcție de aceste activități se angajează și cheltuielile, respectiv se utilizează mijloace bănești și financiare pentru a satisface anumite necesități productive sau obligații.

Cheltuielile se clasifică astfel :

- a. *cheltuieli de exploatare* – consum de materii prime și materiale, amortizarea imobilizărilor, energie, apă, gaz, fond de șomaj, cheltuieli cu deplasări, detașări, reclame, protocol, publicitate, alte servicii executate de terți (transporturi, servicii, etc.)
- b. *cheltuieli financiare* – cheltuieli legate de emiterea, cumpărarea și răscumpărarea titlurilor de valoare, diferențe nefavorabile de curs valutar, cheltuieli cu depozite.
- c. *cheltuieli excepționale* – pierderi din calamități naturale, debitori prescriși, amenzi, penalități, donații, despăgubiri.

Correspondența acestor categorii de cheltuieli, unitatea obține și venituri, ca rezultat al vânzării de mărfuri sau produse, executare de lucrări și prestări de servicii.

Veniturile se împart în :

- a) *venituri din exploatare* – din comercializarea mărfurilor, livrări produse, executări de lucrări și prestări servicii
- b) *venituri financiare* – din dobânzi și din participații (dividendul obținut prin cumpărări de acțiuni de la alte SC)
- c) *venituri excepționale* - din despăgubiri și penalități

- *desfacerea* – urmărește și ține evidența cheltuielilor privind desfacerea produselor (cheltuieli cu ambalarea, transportul, depozitarea, sortarea și întreținerea sau conservarea lor)
- *repartiție* – urmărește modul de constituire și legalitatea formării fondurilor din resurse proprii pentru a asigura desfășurarea normală a activității de finanțare.

Cunoscând aceste elemente se apreciază că **obiectul contabilității** îl reprezintă înregistrarea, urmărirea și controlul sistematic al existenței, mișcării și transformării patrimoniului în procesul de producție (de exploatare) precum și al surselor de formare ale acestora concomitent cu rezultatul obținut.

Pentru aceasta, contabilitatea utilizează procedee comune cum ar fi :

- o *documentele*, care stau la baza prelucrării informațiilor privind operațiile economice patrimoniale și prin care se face dovada înfăptuirii lor;
- o *evaluarea*, care constă în exprimarea operațiunilor economice în unități monetare reprezentând o identificare a fiecărui element de patrimoniu și care are în vedere prevederile legale, dar nu se ia în considerație un etalon unic de apreciere sau comparație ci se au în vedere prevederile legale, dar nu se ia în considerație un etalon unic de apreciere sau comparație ci se are în vedere costul de achiziție, perioada de utilizare sau gradul de uzură și alte elemente ce constituie la stabilirea bunului ;
- o *calculația* care constă într-o înlănțuire de calcule economice ale căror rezultat se urmărește sistematic prin intermediul conturilor și generalizate cu ajutorul bilanțului.

Ca procedee specifice, contabilitatea utilizează: *contul, dubla înregistrare, balanța de verificare, tehnici de înregistrare și bilanțul contabil.*

1.2. Patrimoniul societăților comerciale

PATRIMONIUL unui ag. ec. este format din totalitatea mijloacelor economice de care dispune ag. ec. în vederea realizării obiectului de activitate, precum și totalitatea drepturilor și obligațiilor cu valoare economică.

Existența patrimoniului este legată de existența unei persoane (fizice sau juridice) ca subiect de patrimoniu, care să aibă posesia și gestiunea bunurilor materiale, drepturilor și obligațiilor, cu condiția de a exercita liber acte de dispoziție și administrație asupra sa.

Patrimoniul unei SC are următoarea structură :

1. *Elemente de activ* – adică tot ce aparține persoanei
2. *Elemente de pasiv* – adică toate obligațiunile materiale pe care le are persoana

Elemente de activ

Prin **activ** se înțelege patrimoniul economic, adică valorile economice sub forma lor fizică concretă, respectiv totalitatea mijloacelor economice sub aspectul componenței și structurii materiale sau bănești.

a) active imobilizate

- necorporale
 - cheltuieli de constituire
 - cheltuieli de cercetare-dezvoltare
 - programe informatice

- corporale
 - terenuri
 - mijloace fixe – clădiri, construcții speciale, mașini, utilaje, instalații de lucru, plantații, animale de muncă
 - imobilizări în curs (investiții neterminate)
- financiare
 - titluri de participare (aportul în natură și bani ai asociaților)
 - creanțe imobilizate (împrumuturi acordate și dobânzi aferente, sume pe care societatea trebuie să le încaseze de la alte societăți)

b) active circulante

- *stocuri* de materii prime și materiale, obiecte de inventar, produse finite, animale, mărfuri
- *alte active circulante* – clienți, decontări cu asociații, acțiuni, obligațiuni, disponibil la bancă și în casă, acreditive, cheltuieli de trezorerie

c) conturi de regularizare reprezentate prin:

- cheltuieli efectuate în avans, respectiv acea categorie de cheltuieli care se suportă eșalonat pe mai multe exerciții financiare (reparații capitale, reparații curente, chirii datorate unor ag. ec. sau abonamente);

- cheltuieli în curs de clarificare (amenzi, cheltuieli de judecată) ce necesită lămuriri.

Elemente de pasiv

Prin ***pasiv*** se înțelege patrimoniul juridic, adică relațiile în care se află subiectul patrimoniului cu valori care fac parte din activ, respectiv totalitatea mijloacelor economice sub aspectul provenienței, al surselor de formare, al obligațiilor pe care ag.ec. le au față de salariați, bugetul de stat și alți ag.ec.

a) capitalul propriu – capitalul social, diferențe din reevaluare, profit nerepartizat, profitul sau pierderea, fondul de participare la profit și alte fonduri

b) provizioane (rezerve) pentru riscuri și cheltuieli – în vederea acoperirii unor litigii, garanții acordate clienților, pierderi din diferențe de curs valutar

c) datorii – împrumuturi, credite bancare, credite externe, furnizori, creditori, decontări cu salariații, impozite și taxe (ex. TVA)

d) conturi de regularizare reprezentate prin venituri în avans, respectiv acele venituri anticipate provenite din încasări de chirii, vânzări cu plata în rate, diferențe favorabile de curs valutar.

Stabilirea patrimoniului se face prin inventarierea tuturor valorilor (mijloace fixe, materiale, numerarul de casă, disponibilități bănești în contul bancar). Operațiunea de inventariere constă în verificarea tuturor mijloacelor economice, a sumelor care constituie soldul conturilor în cauză, astfel încât acestea să exprime realitatea.

Activitatea economico-financiară funcționează în baza următoarelor principii:

1. gestiunea economică – constă în desfășurarea de către ag. ec. a unei activități rentabile care să-i asigure din veniturile obținute acoperirea tuturor cheltuielilor, inclusiv a dobânzilor și rambursarea creditelor și societățile să obțină profit.

$$V - Ch = Pb$$

Notă: $V = \text{venituri};$ $Ch = \text{cheltuieli};$ $Pb = \text{profit brut}$

2. autonomia financiară – constă în posibilitatea ag. ec. ca din profitul net realizat să-și constituie fonduri proprii.

3.

$$Pb - Ip = Pnet$$

Notă : $Pb = \text{profit brut};$ $Ip = \text{impozit pe profit};$ $Pnet = \text{profit net}$

Din profitul brut societățile comerciale sunt obligate să-și constituie fond de rezervă legală prin preluarea a 5% din profit, până la limita a 20% din capitalul social.

Toți ag. ec. au obligația să organizeze și să conducă contabilitate proprie care trebuie să sigure :

- înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, păstrarea informațiilor cu privire la situația patrimonială și rezultatele obținute, precum și relațiile ag. ec. cu asociații, acționarii, clienții, băncile, furnizorii, organele fiscale.
- exactitatea datelor contabile
- furnizarea informațiilor pentru stabilirea patrimoniului național și a execuției bugetului public național.

Contabilitatea unităților economice se organizează în compartimente distincte conduse de directorul financiar-contabil sau altă persoană împuternicită să aibă această funcție.

Contabilitatea este organizată sub 2 aspecte :

1. *contabilitatea generală sau financiară* – care se organizează și conduce, cu caracter obligatoriu, de către toate unitățile și care are ca obiectiv principal furnizarea informațiilor necesare activităților proprii, asociațiilor, acționarilor (stocuri de materii prime și materiale, etc.)

2. *contabilitatea de gestiune* – se organizează în funcție de specificul și necesitățile proprii ale ag. ec. urmărind costurile, rezultatele financiare, rentabilitatea producțiilor, lucrărilor și serviciilor.

Răspunderea pentru organizarea și ținerea contabilității revine conducătorului societății (administratorului) sau ordonatorului de credite (ex. directorul unui liceu), precum și conducătorului compartimentului financiar-contabil.

1.3. Evaluarea elementelor patrimoniale

Toate bunurile care intră și ies din patrimoniul unei societăți comerciale se evaluează, operațiune ce constă în stabilirea unei valori bunurilor intrate.

Bunurile pot intra în patrimoniul unei societăți comerciale prin următoarele căi :

1) *prin achiziție (de la furnizori)/cu titlu oneros* – la cost de achiziție (format din preț de cumpărare, taxe fiscale nerecuperabile – taxe vamale și accize), cheltuieli de transport, aprovizionare și alte cheltuieli accesorii.

2) *din producție proprie* – la cost de producție (format din costul de achiziție al materialelor, alte cheltuieli directe – salarii, contribuții asigurări sociale, fond șomaj, contribuții asigurări sănătate – și cheltuieli indirecte de interes general : căldură, apă, energie, salarii personal administrativ, etc.)

3) *prin aport* – la valoarea de utilitate, care se formează în funcție de valoarea actuală de circulație, ținând seama de amplasament, grad de uzură, compararea cu prețurile produselor noi.

4) *prin donații/cu titlu gratuit* – la valoarea de utilitate, care se formează în funcție de valoarea actuală de circulație.

Evaluarea elementelor patrimoniale, cu ocazia inventarierii se face la valoarea lor actuală sau de utilitate a fiecărui element, denumită valoare de inventar.

În bilanțul contabil ce se întocmește la încheierea exercițiului, elementele patrimoniale se evaluează astfel :

- la valoarea de intrare în patrimoniu.
- la valoarea contabilă pusă de acord cu rezultatele inventarierii.

În cazul ieșirii din patrimoniu, bunurile se evaluează sau se scad din gestiune la valoarea lor de intrare.

Pentru o imagine fidelă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute, evaluarea trebuie să respecte următoarele **principii contabile** :

1. **Principiul prudenței** – potrivit căruia nu se permite **supraevaluarea elementelor de activ și a veniturilor**, respectiv **subevaluarea** elementelor de pasiv și a cheltuielilor.

2. **Principiul permanenței metodelor** – materializat în aplicarea regulilor și normelor privind evaluarea, înregistrarea în contabilitate a elementelor de patrimoniu pe tot parcursul exercițiului financiar, astfel încât să asigure compararea în timp a informațiilor.

3. **Principiul continuității activității** – potrivit căruia unitatea este apreciată că-și continuă activitatea în viitor fără a fi în situația de a se lichida.

4. **Principiul independenței exercițiului** – potrivit căruia veniturile și cheltuielile aferente activității și rezultatele financiare sunt delimitate în timp (de regulă, pe un an calendaristic)

5. **Principiul intangibilității exercițiului bilanțului de deschidere** – potrivit căruia exercițiul încheiat trebuie să corespundă cu exercițiul care începe.

6. **Principiul necompensării** – potrivit căruia, elementele de *activ și cele de pasiv* se înregistrează și se evaluează în contabilitate separat și nu este admisă compensarea între posturile din activul bilanțului cu cele din pasivul bilanțului.

Patrimoniul, aparținând societății, și nu asociaților, are un caracter autonom, de aceea este denumit și patrimoniu social. Societățile comerciale

trebuie să aibă o evidență clară a patrimoniului fizic al societății, cu evidențierea permanentă a oricăror schimbări.

Patrimoniul nu trebuie confundat cu capitalul social, pentru că în timp ce capitalul social este expresia valorică a aporturilor asociaților, patrimoniul societății este o universalitate (juridică) care cuprinde toate drepturile și obligațiile precum și bunurile societății.

Mai putem reține și faptul că în timp ce capitalul social este fix (cu rare modificări), patrimoniul variază în funcție de rezultatele activității desfășurate.

1.4. Bilantul contabil

Toate mijloacele economice aflate în administrarea operativă și care formează patrimoniul agenților economici pot fi reprezentate la sfârșitul unei perioade într-o formă sintetică cu ajutorul unui tabel specific numit **bilanț**.

Mijloacele economice ale unui agent economic se prezintă sub două forme:

1. o formă concretă, materială sau reală
2. sub formă de resurse sau sub aspectul provenienței

Aceste două aspecte trebuie să fie într-o egalitate permanentă :

| |
|--|
| $\text{« total mijloace »} = \text{« total resurse »}$ |
|--|

Prezentarea acestor două aspecte față în față reprezintă bilanțul contabil cu cele două părți fundamentale : **activ = pasiv**, prin intermediul căruia se reprezintă patrimoniul agenților economici în expresie bănească și sub dublu aspect: în partea stângă componența mijloacelor economice, respectiv activul, iar în partea dreaptă proveniența acestora, respectiv pasivul.

Activul cuprinde totalitatea mijloacelor economice sub aspectul componenței și structurii materiale sau bănești (ex. : active imobilizate, circulante).

Pasivul cuprinde totalitatea mijloacelor economice sub aspectul provenienței, al surselor de formare, al obligațiilor pe care agenții economici le au față de salariați, bugetul de stat și alți agenți economici.

Între totalul sumelor din activ și a celor din pasiv trebuie să se mențină o **egalitate permanentă** pentru că mijloacele economice din activ au o sursă de proveniență din pasiv.

Bilanțul este un calcul de sinteză al contabilității prin intermediul căruia se prezintă la un moment dat situația economică exprimată în bani a agenților economici.

Patrimoniul agenților economici se află într-o continuă mișcare și transformare, ca rezultat al trecerii succesive a mijloacelor economice prin faze ale proceselor economice și sunt reflectate în contabilitate sub forma operațiunilor privind aprovizionarea, consumul de mijloace de producție sau forță de muncă, expedierea sau desfacerea produselor, realizarea (încasarea) produselor, obținerea și repartizarea profitului.

Fiecare operațiune economică produce schimbări în situația patrimoniului, modificări care pot fi:

- a. **de volum**, în sensul creșterii sau reducerii concomitent a elementelor de activ și de pasiv

Exemple:

1. *aprovizionarea cu mărfuri de la furnizori în sumă de 1000 ron*

| | | |
|----------------------------|------------|----------|
| <i>Mărfuri = Furnizori</i> | | 1000 ron |
| A + | P + | |

- în acest caz, vor crește stocurile de mărfuri (element de activ) cu 1000 ron, concomitent cu o creștere a obligațiilor de plată față de furnizori (element de pasiv) cu 1000 ron

2. *plata către furnizori din disponibilul din contul deschis la bancă a unei sume de 250 ron*

| | | |
|--|------------|---------|
| <i>Furnizori = Conturi la bănci în lei</i> | | 250 ron |
| P - | A - | |

- în acest caz, vor scădea obligațiile de plată față de furnizori (element de pasiv) cu 250 ron, concomitent cu reducerea disponibilităților din contul bancar cu 250 ron.

- b. **de structura**, în sensul creșterii sau reducerii elementelor de activ sau de pasiv.

Exemple:

1. *încasarea în contul deschis la bancă de la clienți a sumei de 500 ron*

| | | |
|--|------------|---------|
| <i>Conturi la bănci în lei = Clienți</i> | | 500 ron |
| A + | A - | |

- în acest caz, vor crește disponibilitățile în contul deschis la bancă (element de activ) cu 500 ron, concomitent cu o scădere a creanțelor față de clienți (element de activ) cu 500 ron

2. *reținerea din salarii a impozitului pe veniturile din salarii în sumă de 50 ron*

| | | |
|--|------------|--------|
| <i>Personal – remunerații datorate = Impozit pe veniturile din salarii</i> | | 50 ron |
| P - | P + | |

- în acest caz, vor scădea sumele de plată către salariați drept salarii (element de pasiv) cu 50 ron, concomitent cu o creștere a datoriei la bugetul de stat privind impozitul pe veniturile din salarii cu 50 ron.

Rezultă că orice modificare a patrimoniului afectează două posturi din bilanțul contabil. Modificările care produc schimbări de structură nu influențează totalul activului sau al pasivului, deci nici totalul bilanțului. Modificările de volum determină creșteri sau reduceri în totalul bilanțului.

În toate cazurile, în permanență se menține egalitatea, ca rezultat al respectării **principiului dublei înregistrări** sub cele două aspecte: al componenței și al provenienței.

Contabilitatea se conduce în partidă dublă și trebuie să asigure :

1. înregistrarea cronologică și sistematică în contabilitate a tuturor operațiunilor economice, simultan în debitul unor conturi și creditul altor conturi denumite **conturi corespondente**.

2. stabilirea totalului sumelor debitoare și creditoare și al soldului final al fiecărui cont.

3. întocmirea lunară a bilanțelor de verificare care să evidențieze egalitatea între total sume debitoare și total sume creditoare, și între total solduri debitoare și total solduri creditoare.

4. prezentarea situației patrimoniului, a rezultatelor obținute, structura activului și pasivului, prin bilanț, veniturile, cheltuielile, profitul sau pierderea prin contul de profit și pierdere.

Dubla înregistrare este procesul care dă caracterul de a nu greși al contabilității în calitate sa de sistem ideal pentru evidența patrimoniului agenților economici. Acest lucru rezultă din următoarele raționamente de bază :

- orice operațiune economică produce o dublă modificare în situația patrimoniului
- dacă pentru fiecare post sau element al bilanțului s-a deschis câte un cont, înseamnă că orice operațiune va afecta două conturi
- legătura dintre bilanț și conturi, precum și mecanismul de funcționare al acestora sunt astfel concepute încât orice operațiune economică afectează debitul unui cont și creditul altui cont.

Înregistrarea concomitentă a unei operațiuni economice în două conturi, adică în debitul unui cont și creditul altui cont, poartă denumirea de **dubla înregistrare**. De aici și denumirea de **contabilitate în partidă dublă**.

Din punct de vedere științific, denumirea de contabilitate în partidă dublă nu vine de la înregistrarea în mod obligatoriu în două conturi. Esența contabilității constă în aceea că prin conturi se fac două serii de calcule : una privind dinamica activului, iar alta privind dinamica pasivului, iar în final se stabilește rezultatul.

Cele două conturi care reflectă o anumită operațiune economică poartă denumirea de **conturi corespondente**, iar operațiunea de **corespondența conturilor**.

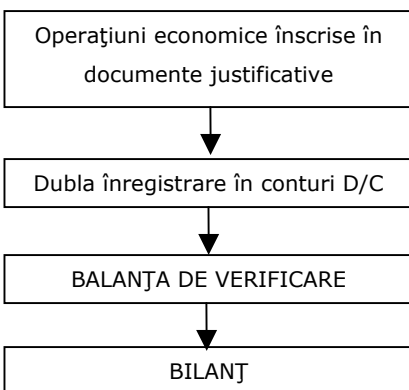
Corespondența dintre conturi se stabilește prin **articole contabile**, care indică contul debitor și conturile creditoare sau numai contul creditor, sau conturile debitoare sau numai contul debitor, pe de o parte, și contul creditor, pe de altă parte.

1.5. Balanța de verificare

Toate operațiunile economice care afectează patrimoniul se sistematizează în conturi exact și riguros astfel încât la momentul dorit fiecare cont ne oferă informații despre fiecare element de patrimoniu și anume :

- a. sold inițial sau existent la începutul perioadei
- b. intrările (creșterile) și ieșirile (scăderile)
- c. existentul final sau soldul final

Pornind de la aceste date înregistrate în conturi, la sfârșitul fiecărei luni se întocmește o situație de sinteză a tuturor operațiunilor economice înscrise în conturile contabile, situație care numește *balanța de verificare*.



Prin această situație de sinteză se asigură:

1. exactitatea tuturor operațiunilor înscrise în contabilitatea sintetică și analitică descoperind orice eroare ce s-ar putea strecura în prelucrarea informațiilor contabile
2. stabilirea legăturilor între conturi și bilanț, în sensul că balanța pregătește soldul conturilor la sfârșitul perioadei
3. prin rulaje și solduri, furnizează informații necesare analizei economico-financiare și conducerii societății

Operațiunile economice din cursul lunii se înregistrează în jurnale (note contabile) grupate după felul și natura lor, pe conturi sau grupe de conturi, cu conținut economic asemănător. Documentele se înregistrează zilnic în situații auxiliare, iar la sfârșitul lunii documentele grupate pe conturi debitoare sau creditoare se înregistrează în sume totale din situații auxiliare (anexe) în jurnale. Aceste jurnale poartă un număr și o liniatură specială adaptată pentru înregistrarea articolelor contabile și care nu reprezintă altceva decât nota contabilă lunară pentru toate operațiunile înregistrate în cursul lunii în contul respectiv. Baza înregistrată în jurnale o formează documentele justificative întocmite la timp și cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare. După verificarea de formă și de fond, documentele se contează, adică se indică pe ele conturile debitoare și creditoare, după care se înregistrează în situațiile auxiliare sau direct în jurnale. În cazul operațiunilor economice numeroase (operațiuni de casă, bancă, furnizori, clienți, etc.) se utilizează situațiile auxiliare în centralizatoare, iar la sfârșitul lunii totalul Rd și Rc din aceste situații se trec fie în jurnal, fie în cartea mare.

Schematic, balanța de verificare se poate reprezenta astfel:

S.C. _____

BALANȚA DE VERIFICARE
încheiată la data de _____

| Simbol cont | Denumire cont | Sold inițial | | Rulaj lunar | | Total sume | | Sold final | |
|----------------|------------------|--------------|--------|-------------|--------|------------|--------|------------|--------|
| | | Debit | Credit | Debit | Credit | Debit | Credit | Debit | Credit |
| 0 | 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | | | | | | | | | |

1.6. Documente justificative (primare)

Documentele justificative stau la baza înregistrării în contabilitate. Orice operație economică sau financiară trebuie consemnată în momentul efectuării ei în documente justificative care cuprind următoarele elemente principale :

- Denumirea documentului
- Denumirea și sediul unității care l-a întocmit
- Nr. și data întocmirii documentului
- Conținutul operațiunii economice (procese legate de obținerea produselor) sau financiare (procese legate de bani)
- Menționarea părților care participă la efectuarea operației economice și financiare (când este cazul);
- Datele cantitative și valorice aferente operației economice și financiare efectuate;
- Numele și prenumele, precum și semnăturile persoanelor care răspund de efectuarea operației economice și financiare patrimoniale, ale persoanelor cu atribuții de control financiar preventiv și ale persoanelor în drept să aprobe operațiile respective, după caz;
- Alte elemente menite să asigure consemnarea completă a operațiilor în documente justificative

Rolul documentelor contabile este acela de înregistrare cronologică și sistematică a operațiunilor efectuate.

Relația documentelor justificative cu contabilitatea este cu dublu sens: pe de o parte, toate documentele justificative sunt reflectate în contabilitate reflectându-se o imagine sintetică a operațiunilor, iar pe de altă parte toate înregistrările din contabilitate trebuie să aibă la bază un document justificativ.

Înscrierea datelor în documente se face cu cerneală, cu pastă de pix, cu mașina de scris sau cu ajutorul tehnicii de calcul. Nu sunt admise ștersături. Eventualele erori se corectează prin tăierea cu o linie a cifrei sau a textului greșit, deasupra căreia se trece cifra sau textul corect. Corectura se efectuează pe toate exemplarele și este confirmată de persoana sau persoanele care au efectuat corectura menționându-se și date când aceasta a fost efectuată. Nu sunt admise

corecturi în documentele pe baza cărora se primește, se eliberează sau justifică numerarul.

În cazul operațiunilor de predare-primire, eventualele erori vor fi confirmate atât de persoana care predă cât și de persoana care primește.

Documentele justificative se pot clasifica după mai multe criterii, astfel:

a. După rolul lor:

- documente primare;
- documente cumulative (centralizatoare);
- registre contabile.

b. După modul de circulație:

- documente cu format tip prestabilit;
- documente cu format liber.

c. După aria de utilizare:

- documente comune pe economie;
- documente specifice unor anumite domenii de activitate.

d. După regimul de circulație:

- documente cu regim special;
- documente cu regim normal.

Un rol important îl au *documentele cu regim special* pentru că acestea prezintă o serie de particularități de circulație:

- se obțin numai dintr-o sursă autorizată să le distribuie, care aplică sistemul național unic de numerotare și înscriere, sub directa supraveghere a R.A. Imprimeria Națională;

- obligația păstrării documentelor într-o gestiune distinctă și obligația de a întocmi fișe de magazie pentru documente cu regim special pentru fiecare tip de document;

- obligația de a declara nule documentele cu regim special distruse sau pierdute și de a publica seriile în Monitorul Oficial, partea a III-a;

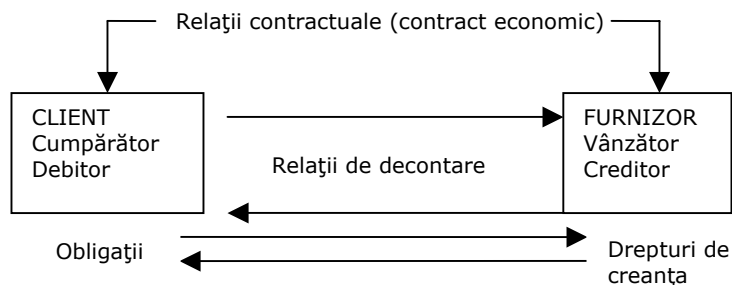
Datorită amplificării fenomenului de trafic cu documente false, Ministerul Finanțelor emite la anumite intervale de timp acte normative cuprinzând seriile documentelor declarate nule.

După destinație, documentele se pot clasifica în:

1. **documente de evidență a mijloacelor fixe** : construcțiile, mașinile, utilajele, mijloacele de transport se înscriu în evidență în baza *facturilor, avizelor de însoțire a mărfii, avizelor de expediție și procesul verbal de recepție finală*, iar pe tot parcursul funcționării în unitate se întocmește *fișa mijlocului fix* în care găsim date privind denumirea, valoarea de inventar, reparații efectuate. Toate mijloacele fixe se regăsesc înscrise în *registru numerelor de inventar*.

Recepția mijloacelor fixe se face în baza documentelor emise de furnizori, iar cumpărătorul întocmește *nota de intrare în gestiune*.

2. **documente de evidență a valorilor materiale (active circulante)** – operațiunile de aprovizionare cu materiale, obiecte de inventar, piese de schimb solicită întocmirea a 2 documente care nu stau la baza înregistrării în contabilitate și anume *comanda și contractul economic*.



Relațiile contractuale se regăsesc stipulate în *contractul economic*, are următoarele elemente :

- subiectul, respectiv părțile contractuale (vânzător-cumpărător)
- o sumă de bani sau o cantitate de produse, de mărfuri, executare de lucrări, prestări de servicii
- termenul de livrare sau scadența.
- prețul (dobânda pentru credite, preț unitar pentru produse).

Relațiile de decontare pot îmbrăca următoarele forme :

1. justificarea cheltuielilor efectuate
2. achitarea unor sume de bani fără a folosi numerarul, ci cu ajutorul viramentelor (*dispoziție către casierie plată/încasare, cec cu limită de sumă*) făcute direct în conturi deschise la bănci
3. plata salariilor personalului muncitor

Debitorii sunt persoane fizice/juridice care primesc bani, produse, mărfuri, li se execută lucrări sau prestează servicii având obligația de a restitui sau achita contravaloarea lor la scadență (o dată fixată).

Creditorii sunt persoane fizice/juridice care dau cu împrumut sume de bani, livrează produse, mărfuri, execută lucrări sau prestează servicii având *dreptul de creanță*, respectiv dreptul de a i se restitui suma de bani sau de a primi sume ce reprezintă contravaloarea produselor sau mărfurile livrate, lucrări executate sau servicii prestate.

Clientul este ag. ec. care primește produse, i se execută lucrări sau prestează servicii.

Furnizorul este persoana juridică care livrează aceste produse, execută lucrări și prestează servicii.

Primirea și recepționarea materiilor prime și materialelor se face în baza facturii sau avizului de expediție emis de furnizor. La primirea și recepția materiilor prime și materialelor se confruntă de obicei datele înscrise în comanda sau contractul economic cu cele din factură sau avizul de expediție și se întocmește nota de recepție și constatare de diferențe.

Bonul de consum se întocmește la ieșirea din magazie și darea în consum a materiilor prime și materialelor. La SC care eliberează sau dau în consum mărfuri sau produse finite de același fel și de mai multe ori pe zi se va întocmi *fișa limită de consum*.

La locul de depozitare (depozit/magazie) evidența cantitativă se ține cu ajutorul *fișei de magazie* pe fiecare material în parte, iar evidența cantitativă și valorică se ține cu ajutorul *fișei de cont pentru valori materiale*.

3. documente de evidență operativă a muncii și a salariilor

Foaia colectivă de prezență (pontaj) în care se consemnează timpul efectiv lucrat, absențele sau alte mențiuni privind personalul (învoiri, absențe motivate, etc.)

Rapoartele de lucru – stau la baza calculării drepturilor cuvenite personalului sub formă de salarii.

Lista de avans chenzinal – folosită pentru plata chenzinei a I-a

Statul de plată – utilizat la plata chenzinei a II-a.

4. documente privind evidența mărfurilor

În cazul intrărilor de mărfuri se utilizează *Factura fiscală* emisă de furnizor pentru care la recepția în societate se întocmește *Nota de intrare-recepție și constatare de diferențe*.

În cazul vânzărilor de mărfuri pentru care încasările se efectuează în numerar se întocmește *Monetarul și Raportul de gestiune*.

În cazul vânzărilor de mărfuri cu plata ulterioară se întocmește *Factura fiscală*.

5. documente privind evidența mijloacelor bănești și a operațiunilor de decontare

În relația SC – bancă, încasările și plățile în numerar se efectuează în baza *Cecului de numerar* pentru încasări, iar pentru depunerea numerarului din casieria unității în contul bancar se utilizează *Foaia de vărsământ*. Ambele documente au regim special și se eliberează de unitățile bancare.

În cazul SC, încasările și plățile în numerar se efectuează prin casieria unității. Atât pentru încasări cât și pentru plăți, compartimentul financiar-contabil emite *Dispoziția de plată / de încasare către casierie*.

Dispoziția de încasare către casierie se semnează de compartimentul financiar-contabil și se vizează de conducătorul acestui compartiment, iar în baza acestei dispoziții casierul unității emite o CHITANȚĂ dacă suma de bani reprezintă un debit al persoanei în cauză înregistrat în evidența societății comerciale.

Dispoziția de plată către casierie se întocmește de compartimentul financiar-contabil și este vizată de conducătorul acestui compartiment, precum și de conducătorul unității.

Ordinul de deplasare sau delegația este documentul în baza căruia se justifică anumite sume de bani cheltuite.

Toate documentele privind operațiuni de încasări și plăți în numerar se înscriu de casier în *Registrul de casă*.

Plata sumelor, precum și încasarea acestora, ca rezultat al relațiilor de decontare dintre agenții economici și bugetul de stat se fac în baza *Ordinului de plată*.

Pentru toate operațiunile care se derulează prin contul bancar, unitatea primește *Extrasul de cont* în care sunt trecute încasările și plățile efectuate de societate prin contul deschis la bancă, document care are anexat și documentele în baza cărora s-au efectuat încasările și plățile.

Toate operațiunile înscrise în documente se « contează », adică se trece simbolul conturilor contabile, corespunzător operațiunii economice, iar înregistrarea în contabilitate se face în baza *Notei contabile*, document în care

găsim redactat sumar conținutul operațiunii economice și se stabilește articolul contabil.

Documentele comune utilizate în activitatea economico-financiară sunt prevăzute și reglementate de *Ordinul nr. 1850/2004 privind registrele și formularele financiar-contabile*.

Documentele cu regim special sunt reglementate și prezentate de *Hotărârea Guvernului nr. 831/1997 pentru aprobarea modelelor, formularelor comune privind activitatea financiară și contabilă și a normelor metodologice privind întocmirea și utilizarea acestora*.

1.7. Modele de evidență a gestiunilor în activitatea de desfacere

În cazul activității de **desfacere de mărfuri** se disting două metode de evidență a gestiunilor:

a. metoda global valorică – se folosește în special în cazul vânzărilor prin magazine, iar evidența mărfurilor are loc la prețul de vânzare al bunurilor, iar scăderea din gestiune a mărfurilor vândute se efectuează printr-un coeficient K.

La acest tip de evidență se utilizează următoarele documente:

- *Factura fiscală* sau *Avizul de însoțire a mărfurilor* – emisă de furnizor și care atestă cumpărarea bunurilor;

- *Nota de intrare-recepție și constatare de diferențe* – întocmită în două exemplare de către gestionarul care primește și recepționează mărfurile (un exemplar se anexează la *Factura fiscală* sau *Avizul de însoțire a mărfurilor* și merge la contabilitate, iar un exemplar rămâne la carnet);

- *Monetarul*, emis de vânzător în două exemplare, sau *Factura fiscală* de vânzare emisă în trei exemplare (unul la cumpărător-albastru, unul la contabilitate-roșu, unul la carnet-verde), împreună cu *Chitanța* sau *Bonul fiscal* emis de casa de marcat, pentru vânzarea bunurilor;

- *Registrul de casă* – reflectă în ordine cronologică toate operațiunile de încasări și plăți în numerar; se întocmește în două exemplare (un exemplar pentru contabilitate și un exemplar rămâne la carnet);

- *Raportul de gestiune* – reflectă în ordine cronologică toate intrările și ieșirile de mărfuri; se întocmesc două exemplare (un exemplar pentru contabilitate și un exemplar rămâne la carnet).

b. metoda cantitativ valorică – se folosește în special în cazul vânzărilor en-gross, prin depozite, iar evidența mărfurilor are loc la prețul de intrare al bunurilor, scăderea din gestiune a mărfurilor vândute efectuându-se prin centralizarea mărfurilor vândute la preț de intrare.

La acest tip de evidență se utilizează următoarele documente:

- *Factura fiscală* sau *Avizul de însoțire a mărfurilor* – emisă de furnizor și care atestă cumpărarea bunurilor;

- *Nota de intrare-recepție și constatare de diferențe* – întocmită în două exemplare de către gestionarul care primește și recepționează mărfurile (un exemplar se anexează la *Factura fiscală* sau *Avizul de însoțire a mărfurilor* și merge la contabilitate, iar un exemplar rămâne la carnet);

- *Factura fiscală* de vânzare emisă în trei exemplare (unul la cumpărător-albastru, unul la contabilitate-roșu, unul la carnet-verde), pentru vânzarea bunurilor;

- *Registrul de casă* – reflectă în ordine cronologică toate operațiunile de încasări și plăți în numerar; se întocmește în două exemplare (un exemplar pentru contabilitate și un exemplar rămâne la carnet);
- *Fișe de magazie* – reflectă în ordine cronologică toate intrările și ieșirile de mărfuri; pentru fiecare reper de stocuri se întocmește câte o fișă separat.

1.8. Registrele contabile

Registrele utilizate în evidența financiar-contabilă sunt:

A. **REGISTRUL JURNAL** – se poate prezenta sub forma unui registru-jurnal general în cazul unităților cu un volum mare de activitate, situație în care se utilizează și REGISTRE-JURNALE AUXILIARE.

Orice înregistrare în registrul-jurnal trebuie să cuprindă elemente privind felul, numărul și data documentului justificativ, explicație sumară a operațiunii economice, suma, conturile debitoare și cele creditoare în care se înregistrează operațiunea economică.

Unitățile care utilizează jurnale auxiliare sau lucrează automatizat informația financiar-contabilă vor trece în acest jurnal sumele centralizate (pe total).

Acest registru se numerează și se parafează la începerea activității, la încetarea activității sau ori de câte ori este nevoie de către organele fiscale.

B. **Registrul CARTEA MARE** – este un document contabil obligatoriu în care se înregistrează lunar și sistematic mișcarea și existența elementelor patrimoniale la un moment dat.

Acest registru capătă forme foarte variate, cea mai des folosită fiind FIȘA DE CONT PENTRU OPERAȚIUNI DIVERSE, care stă la baza întocmirii bilanțelor de verificare a conturilor contabile, servind la :

- stabilirea rulajelor lunare și a soldurilor pe conturi sintetice
- verificarea înregistrărilor contabile efectuate.
- furnizarea datelor pentru analiza economică și financiară.

Fișele se întocmesc lunar, separat pentru debit și separat pentru credit, iar la începutul anului, la deschiderea fișelor, pe primul rând din coloana " Suma" se înregistrează soldul inițial din balanța de verificare încheiată la sfârșitul anului. Soldul se barează după care se efectuează înregistrările operațiunilor economice începând cu luna ianuarie. La sfârșitul fiecărei luni, fișele se barează, iar totalul sumelor din coloana " Suma" trebuie să fie egală cu totalul sumelor adunate pe orizontală din coloanele "Conturi corespondente". Este procedeul ce se utilizează în cazul întocmirii bilanțelor de verificare cu 8 coloane sau 4 egalități.

Fișa de cont pentru operațiuni diverse

| Fișa de cont | | | | | | | | Simbol | Pag. |
|----------------------|-----------------------|------------|-----|------------|-----------------------------|--------|--------|--------|------|
| Contul | | | | | | | | cont | |
| Nr. din jurnal | Data înregistrării | Documentul | | Explicații | Simbol cont corespondent | Rulaje | | Sold | D/C |
| | | Fel | Nr. | | | Debit | Credit | | |
| | | | | | | | | | |

C. **REGISTRUL INVENTAR** – se întocmește de către toți agenții economici și servește ca document contabil obligatoriu de înregistrare a

rezultatelor inventarierii patrimoniului. Se întocmește fără ștersături și spații libere pe baza Listelor de inventariere și a Proceselor verbale de inventariere.

Acest registru se numerează și se parafează la începerea activității, la încetarea activității sau ori de câte ori este nevoie de către organele fiscale.

D. REGISTRUL JURNAL DE ÎNCASĂRI ȘI PLĂȚI – se utilizează de către persoanele care aplică contabilitate în partida simplă, și sunt trecute toate documentele justificative și servește pentru înregistrarea operativă a încasărilor și plăților și stabilește situația financiară a agentului economic respectiv.

1.9. Inventarierea patrimoniului

Inventarierea patrimoniului reprezintă ansamblul operațiunilor prin care se constată existența tuturor elementelor de activ și de pasiv, cantitativ-valoric sau numai valoric, după caz, în patrimoniul unității la data la care aceasta se efectuează.

Inventarierea are ca scop principal stabilirea situației reale a patrimoniului fiecărei unități și cuprinde toate elementele patrimoniale, precum și bunurile și valorile deținute cu orice titlu, aparținând altor persoane juridice sau fizice, în vederea întocmirii bilanțului contabil care trebuie să asigure o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute.

Unitățile patrimoniale au obligația să efectueze inventarierea generală a patrimoniului la începutul activității, cel puțin o dată pe an, de regulă la sfârșitul anului, pe parcursul funcționării sale, în cazul fuzionării, divizării sau încetării activității, precum și în următoarele situații:

- a)** în cazul modificării prețurilor;
- b)** la cererea organelor de control, cu prilejul efectuării controlului, sau a altor organe prevăzute de lege;
- c)** ori de câte ori sunt indicii că există lipsuri sau plusuri în gestiune care nu pot fi stabilite cert decât prin inventariere;
- d)** ori de câte ori intervine o predare-primire de gestiune;
- e)** cu prilejul reorganizării gestiunilor;
- f)** ca urmare a calamităților naturale sau a unor cazuri de forță majoră sau în alte cazuri prevăzute de lege.

Inventarierea patrimoniului se efectuează de către comisii de inventariere, formate din cel puțin două persoane, numite prin decizie scrisă, emisă de persoanele autorizate prevăzute la pct. 8 din prezentele norme. În decizia de numire se menționează, în mod obligatoriu, componența comisiei, numele responsabilului comisiei, modul de efectuare a inventarierii, gestiunile supuse inventarierii, data de începere și terminare a operațiunilor.

La unitățile mici, inventarierea poate fi efectuată de către o singură persoană.

Principalele măsuri organizatorice care trebuie luate de către comisia de inventariere sunt următoarele:

a) înainte de începerea operațiunii de inventariere, se ia de la gestionarul răspunzător de gestiunea valorilor materiale o declarație scrisă din care să rezulte dacă:

- gestionează valori materiale și în alte locuri de depozitare;

- în afara valorilor materiale ale unității patrimoniale respective, are în gestiune și altele aparținând terților, primite cu sau fără documente;
- are plusuri sau lipsuri în gestiune despre a căror cantitate sau valoare are cunoștință;
- are valori materiale nerecepționate sau care trebuie expediate (livrate), pentru care s-au întocmit documentele aferente;
- a primit sau a eliberat valori materiale fără documente legale;
- deține numerar sau alte hârtii de valoare rezultate din vânzarea bunurilor aflate în gestiunea sa;
- are documente de primire-eliberare care nu au fost operate în evidența gestiunii sau care nu au fost predate la contabilitate. De asemenea, gestionarul va menționa în declarația scrisă felul, numărul și data ultimului document de intrare și de ieșire a bunurilor în/din gestiune;

b) să identifice toate locurile (încăperile) în care există valori materiale ce urmează a fi inventariate;

c) să asigure închiderea și sigilarea, în prezența gestionarului, ori de câte ori se întrerup operațiunile de inventariere și se părăsește gestiunea.

Dacă valorile materiale supuse inventarierii, gestionate de către o singură persoană, sunt depozitate în locuri diferite sau când gestiunea are mai multe căi de acces, membrii comisiei care efectuează inventarierea trebuie să sigileze toate aceste locuri și căile lor de acces, cu excepția locului în care a început inventarierea, care se sigilează numai în cazul când inventarierea nu se termină într-o singură zi.

La reluarea lucrărilor se verifică dacă sigiliul este intact; în caz contrar, acest fapt de va consemna într-un proces-verbal de desigilare, care se semnează de către comisia de inventariere și de către gestionar, luându-se măsurile corespunzătoare.

Documentele întocmite de comisia de inventariere rămân în cadrul gestiunii inventariate, în fișete, casete, dulapuri etc., încuiate și sigilate. Sigiliul se păstrează, pe durata inventarierii, de către responsabilul comisiei de inventariere.

Declarația se datează și se semnează de către gestionarul răspunzător de gestiunea valorilor materiale și de către comisia de inventariere, care atestă că a fost dată în prezența sa;

d) să bareze și să semneze, la ultima operațiune, fișele de magazie, menționând data la care s-au inventariat valorile materiale, să vizeze documentele care privesc intrări sau ieșiri de valori materiale, existente în gestiune dar neînregistrate, să dispună înregistrarea acestora în fișele de magazie și predarea lor la contabilitate, astfel încât situația scriptică a gestiunii să reflecte realitatea. La unitățile de desfacere cu amănuntul care folosesc metoda global-valorică să asigure întocmirea de către gestionar, înainte de începerea inventarierii, a raportului de gestiune în care să se înscrie valoarea tuturor documentelor de intrare și de ieșire a mărfurilor, precum și cele privind numerarul depus la casierie, întocmite până în momentul începerii inventarierii, precum și depunerea acestui raport la contabilitate;

e) să verifice numerarul din casă și să stabilească suma încasărilor din ziua curentă, solicitând întocmirea monetarului (la gestiunile cu vânzare cu amănuntul) și depunerea numerarului la casieria unității; să ridice benzile de control de la aparatele de casă și ștampila unității (acolo unde este cazul) și să le păstreze în siguranță;

f) să controleze dacă toate instrumentele și aparatele de măsură sau de cântărire au fost verificate și dacă sunt în bună stare de funcționare.

În cazul în care gestionarul lipsește, comisia de inventariere aplică sigiliul și comunică aceasta conducerii unității patrimoniale. Conducerea unității are obligația să încunoștințeze imediat în scris, pe gestionar, despre inventarierea ce trebuie să se efectueze, indicând locul, ziua și ora fixate pentru începerea lucrărilor.

Dacă gestionarul sau reprezentantul său legal nu se prezintă la locul, data și ora fixate, inventarierea se efectuează de către comisia de inventariere în prezența altei persoane, numită prin decizie scrisă, care să-l reprezinte pe gestionar.

Inventarierea faptică a patrimoniului unităților se materializează prin înscrierea cu cerneală sau pix, fără spații libere și fără ștersături, a valorilor inventariate în formularul "Lista de inventariere", în urma verificării existenței fizice a fiecărui bun inventariat.

Lista de inventariere servește ca document pentru stabilirea lipsurilor și a plusurilor de valori materiale constatate cu ocazia inventarierii prin preluarea din listele de inventariere numai a pozițiilor cu diferențe.

Pentru bunurile la care comisiile de inventariere au constatat depreciere, se întocmesc liste de inventariere distincte.

Lista de inventariere pentru gestiunile global-valorice are rolul de stabilire a diferențelor valorice în plus sau în minus, cu deosebirea că se folosește la acele gestiuni la care evidența analitică a valorilor materiale se ține după metoda global-valorică.

În cazul imobilizărilor corporale, cât și al celorlalte elemente patrimoniale pentru care au fost constituite provizioane pentru depreciere, în listele de inventariere se va înscrie valoarea contabilă netă a acestora, care se va compara cu valoarea lor actuală, stabilită cu ocazia inventarierii.

Pentru inventarierea elementelor patrimoniale ce nu reprezintă valori materiale, este suficientă prezentarea lor în situații analitice distincte care să fie totalizate și să justifice soldul conturilor sintetice respective în care acestea sunt cuprinse, și care se preiau în centralizatorul listelor de inventariere.

Rezultatele inventarierii se stabilesc prin compararea datelor constatate faptic și înscrise în listele de inventariere cu cele din evidența tehnico-operativă (fișele de magazie) și din contabilitate.

Constatările comisiei de inventariere privind stocurile, respectiv soldurile bunurilor materiale inventariate și stabilirea diferențelor, se consemnează în listele de inventariere, potrivit prezentelor norme. În cazul modificărilor ulterioare făcute unilateral în fișele de magazie, consemnările vor fi precedate de o anchetă prealabilă amănunțită.

Rezultatele inventarierii se înscriu de către comisia de inventariere, după confirmarea de către compartimentul de contabilitate a soldurilor scriptice, într-un proces-verbal.

Procesul-verbal privind rezultatele inventarierii trebuie să conțină, în principal, următoarele elemente: data întocmirii; numele și prenumele membrilor comisiei de inventariere; numărul și data actului de numire a comisiei de inventariere; gestiunea inventariată; data începerii și terminării operațiunii de inventariere; rezultatele inventarierii; concluziile și propunerile comisiei cu privire

la cauzele plusurilor și ale lipsurilor constatate și la persoanele vinovate, precum și propuneri de măsuri în legătură cu acestea; volumul stocurilor depreciate, fără mișcare, cu mișcare lentă, greu vandabile, fără desfacere asigurată și propuneri de măsuri în vederea reintegrării lor în circuitul economic; propuneri de scoatere din uz a obiectelor de inventar și declasare sau casare a unor stocuri; constatări privind păstrarea, depozitarea, conservarea, asigurarea integrității bunurilor din gestiune, precum și alte aspecte legate de activitatea gestiunii inventariate.

1.10. Obligații de plată ale agenților economici

Ca urmare a desfășurării activității lor, societățile sunt supuse la plata de impozite și taxe către bugetul consolidat al statului.

Baza legală principală care reglementează impozitele și taxele este reprezentată prin *Legea nr. 571/2003 – Codul Fiscal al României, cu modificările și completările ulterioare*, care face referire la impozitul pe venitul microîntreprinderilor, impozitul pe profit, impozitul pe venit, impozitul de dividende, taxa pe valoarea adăugată, accizele, impozitele și taxele locale.

a. Impozitul pe profit

Sunt obligate la plata impozitului pe profit, următoarele persoane denumite contribuabili:

- a) persoanele juridice române;
- b) persoanele juridice străine care desfășoară activitate prin intermediul unui sediu permanent în România;
- c) persoanele juridice străine și persoanele fizice nerezidente care desfășoară activitate în România într-o asocieri fără personalitate juridică;
- d) persoanele juridice străine care realizează venituri din/sau în legătură cu proprietăți imobiliare situate în România sau din vânzarea/cesiunea titlurilor de participare deținute la o persoană juridică română;
- e) persoanele fizice rezidente asociate cu persoane juridice române, pentru veniturile realizate atât în România cât și în străinătate din asocieri fără personalitate juridică; în acest caz, impozitul datorat de persoana fizică se calculează, se reține și se varsă de către persoana juridică română.

Cota de impozit pe profit care se aplică asupra profitului impozabil este de 16%. În cazul Bancii Naționale a României, cota de impozit pe profit este de 80%.

Profitul impozabil se calculează ca diferență între veniturile realizate din orice sursă și cheltuielile efectuate în scopul realizării de venituri, dintr-un an fiscal, din care se scad veniturile neimpozabile și la care se adaugă cheltuielile nedeductibile.

Plata impozitului pe profit

Contribuabilii au obligația de a plăti impozitul pe profit trimestrial, până la data de 25 inclusiv a primei luni următoare trimestrului pentru care se calculează impozitul.

Banca Națională a României, societățile comerciale bancare, persoane juridice române, și sucursalele din România ale băncilor, persoane juridice străine, au obligația de a plăti impozitul pe profit lunar, până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei pentru care se calculează impozitul.

Organizațiile nonprofit au obligația de a plăti impozitul pe profit anual, până la data de 15 februarie inclusiv a anului următor celui pentru care se calculează impozitul.

Contribuabilii care obțin venituri majoritare din cultura cerealelor și plantelor tehnice, pomicultură și viticultură au obligația de a plăti impozitul pe profit anual, până la data de 15 februarie inclusiv a anului următor celui pentru care se calculează impozitul.

Depunerea declarațiilor de impozit pe profit

Contribuabilii au obligația să depună o declarație anuală de impozit pe profit, până la termenul prevăzut pentru depunerea situațiilor financiare.

În cursul anului fiscal, contribuabilii au obligația de a depune declarația de impunere „100” până la termenul de plată al impozitului pe profit, inclusiv.

b. Impozitul pe veniturile microîntreprinderilor

O microîntreprindere este o persoană juridică română care îndeplinește cumulativ următoarele condiții, la data de 31 decembrie a anului fiscal precedent:

- a) are înscrisă în obiectul de activitate producția de bunuri materiale, prestarea de servicii și/sau comerțul;
- b) are de la 1 până la 9 salariați inclusiv;
- c) a realizat venituri care nu au depășit echivalentul în lei a 100.000 euro;

d) capitalul social al persoanei juridice este deținut de persoane, altele decât statul, autoritățile locale și instituțiile publice.

Microîntreprinderile plătitoare de impozit pe profit pot opta pentru plata impozitului pe veniturile microîntreprinderilor începând cu anul fiscal următor, dacă îndeplinesc condițiile prevăzute mai sus și dacă nu au mai fost plătitoare de impozit pe veniturile microîntreprinderilor.

O persoană juridică română care este nou-înființată poate opta să plătească impozit pe venitul microîntreprinderilor, începând cu primul an fiscal, dacă condițiile de mai sus sunt îndeplinite la data înregistrării la registrul comerțului (a,c,d), iar condiția privind numărul de salariați (b) este îndeplinită în termen de 60 de zile inclusiv de la data înregistrării.

Microîntreprinderile plătitoare de impozit pe venitul microîntreprinderilor nu mai aplică acest sistem de impunere începând cu anul fiscal următor anului în care nu mai îndeplinesc una dintre condițiile de mai sus.

Nu pot opta pentru acest sistem de impunere persoanele juridice române care:

- a) desfășoară activități în domeniul bancar;
- b) desfășoară activități în domeniile asigurărilor și reasigurărilor, al pieței de capital, cu excepția persoanelor juridice care desfășoară activități de intermediere în aceste domenii;
- c) desfășoară activități în domeniile jocurilor de noroc, pariurilor sportive, cazinourilor;
- d) au capitalul social deținut de un acționar sau asociat persoană juridică cu peste 250 de angajați.

Cota de impozit pe veniturile microîntreprinderilor este de 3% aplicată asupra veniturilor obținute de societate.

Procedura de declarare a opțiunii

Persoanele juridice plătitoare de impozit pe profit comunică opțiunea organelor fiscale teritoriale la începutul anului fiscal, prin depunerea declarației de

mențiuni pentru persoanele juridice, asociațiile familiale și asociațiile fără personalitate juridică „010”, până la data de 31 ianuarie inclusiv.

Persoanele juridice care se înființează în cursul unui an fiscal înscriu opțiunea în cererea de înregistrare la Registrul Comerțului. Opțiunea este definitivă pentru anul fiscal respectiv și pentru anii fiscali următori, cât timp sunt îndeplinite condițiile mai sus specificate.

În cazul în care, în cursul anului fiscal, una dintre condițiile impuse nu mai este îndeplinită, microîntreprinderea are obligația de a păstra pentru anul fiscal respectiv regimul de impozitare pentru care a optat, fără posibilitatea de a beneficia pentru perioada următoare de acest sistem de impozitare, chiar dacă ulterior îndeplinește condițiile.

Plata impozitului și depunerea declarațiilor fiscale

Calculul și plata impozitului pe venitul microîntreprinderilor se efectuează trimestrial, până la data de 25 inclusiv a lunii următoare trimestrului pentru care se calculează impozitul.

Microîntreprinderile au obligația de a depune, până la termenul de plată a impozitului, declarația privind obligațiile de plată „100”.

c. Impozitul pe dividende

O persoană juridică română care plătește dividende către o persoană juridică română are obligația să rețină și să verse impozitul pe dividende reținut către bugetul de stat.

Impozitul pe dividende se stabilește prin aplicarea unei cote de impozit de 10% asupra dividendului brut plătit.

Impozitul care trebuie reținut se plătește la bugetul de stat până la data de 20 inclusiv a lunii următoare celei în care se plătește dividendul.

În cazul în care dividendele distribuite nu au fost plătite până la sfârșitul anului în care s-au aprobat situațiile financiare anuale, impozitul pe dividende se plătește până la data de 31 decembrie a anului respectiv.

d. Impozitul pe veniturile din salarii

Definirea veniturilor din salarii

Sunt considerate venituri din salarii toate veniturile în bani și/sau în natură obținute de o persoană fizică ce desfășoară o activitate în baza unui contract individual de muncă sau a unui statut special prevăzut de lege, indiferent de perioada la care se referă, de denumirea veniturilor ori de forma sub care ele se acordă, inclusiv indemnizațiile pentru incapacitate temporară de muncă.

Plata impozitului

Plătitorii de salarii și de venituri asimilate salariilor au obligația de a calcula și de a reține impozitul aferent veniturilor fiecărei luni, la data efectuării plății acestor venituri, precum și de a-l vira la bugetul de stat până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei pentru care se plătesc aceste venituri.

e. Taxa pe valoarea adăugată

Taxa pe valoarea adăugată este un impozit indirect care se datorează bugetului de stat.

În sfera de aplicare a taxei pe valoarea adăugată se cuprind operațiunile care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:

a) constituie o livrare de bunuri sau o prestare de servicii efectuate cu plată;

b) locul de livrare a bunurilor sau de prestare a serviciilor este considerat a fi în România;

c) livrarea bunurilor sau prestarea serviciilor este realizată de o persoană impozabilă;

d) livrarea bunurilor sau prestarea serviciilor să rezulte din activități economice.

În sfera de aplicare a taxei pe valoarea adăugată se cuprinde și importul de bunuri.

Baza de impozitare a taxei pe valoarea adăugată este constituită din:

a) pentru livrări de bunuri și prestări de servicii, din tot ceea ce constituie contrapartidă obținută sau care urmează a fi obținută de furnizor ori prestator din partea cumpărătorului, beneficiarului sau a unui terț, inclusiv subvențiile direct legate de prețul acestor operațiuni;

b) prețurile de achiziție sau, în lipsa acestora, prețul de cost, determinat la momentul livrării. Dacă bunurile sunt mijloace fixe, prețul de achiziție sau prețul de cost se ajustează.

c) suma cheltuielilor efectuate de persoana impozabilă pentru executarea prestațiilor de servicii.

Cota standard a taxei pe valoarea adăugată este de 19% și se aplică asupra bazei de impozitare pentru orice operațiune impozabilă care nu este scutită de taxa pe valoarea adăugată sau care nu este supusă cotei reduse a taxei pe valoarea adăugată.

Cota redusă a taxei pe valoarea adăugată este de 9% și se aplică asupra bazei de impozitare, pentru următoarele prestări de servicii și/sau livrări de bunuri:

a) dreptul de intrare la castele, muzee, case memoriale, monumente istorice, monumente de arhitectură și arheologice, grădini zoologice și botanice, târguri, expoziții;

b) livrarea de manuale școlare, cărți, ziare și reviste, cu excepția celor destinate exclusiv publicității;

c) livrările de proteze de orice fel și accesoriile acestora, cu excepția protezelor dentare;

d) livrările de produse ortopedice;

e) medicamente de uz uman și veterinar;

f) cazarea în cadrul sectorului hotelier sau al sectoarelor cu funcție similară, inclusiv închirierea terenurilor amenajate pentru camping.

În situația în care taxa pe valoarea adăugată aferentă bunurilor și serviciilor achiziționate de o persoană impozabilă, care este dedusă într-o perioadă fiscală, este mai mare decât taxa pe valoarea adăugată colectată, aferentă operațiunilor taxabile, rezultă un excedent în perioada de raportare, denumit în continuare sumă negativă a taxei pe valoarea adăugată.

În situația în care taxa pe valoarea adăugată aferentă operațiunilor taxabile, exigibilă într-o perioadă fiscală, denumită taxă colectată, este mai mare decât taxa pe valoarea adăugată aferentă bunurilor și serviciilor achiziționate, dedusă în acea perioadă fiscală, rezultă o diferență denumită taxă pe valoarea adăugată de plată pentru perioada fiscală de raportare.

Orice persoană impozabilă trebuie să declare începerea, schimbarea și încetarea activității sale ca persoană impozabilă. Condițiile în care persoanele impozabile se înregistrează ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată sunt

prevăzute de legislația privind înregistrarea fiscală a plătitorilor de impozite și taxe.

Orice persoană impozabilă, înregistrată ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată, care realizează exclusiv operațiuni care nu dau drept de deducere, trebuie să solicite scoaterea din evidență ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată.

Orice persoană impozabilă, înregistrată ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată, trebuie să solicite scoaterea din evidență ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată, în caz de încetare a activității, în termen de 15 zile de la data actului în care se consemnează situația respectivă. Taxa pe valoarea adăugată datorată la bugetul de stat trebuie achitată înainte de scoaterea din evidență ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată, cu excepția situației în care activitatea acesteia a fost preluată de către altă persoană impozabilă, înregistrată ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată.

Persoanele obligate la plata taxei trebuie să achite taxa pe valoarea adăugată datorată, stabilită prin decontul întocmit pentru fiecare perioadă fiscală sau prin decontul special, până la data la care au obligația depunerii acestora.

Perioada fiscală pentru taxa pe valoarea adăugată este luna calendaristică.

Pentru persoanele impozabile care nu au depășit în cursul anului precedent o cifră de afaceri din operațiuni taxabile și/sau scutite cu drept de deducere de 100.000 euro inclusiv, la cursul de schimb valutar din ultima zi lucrătoare a anului precedent, perioada fiscală este trimestrul calendaristic.

Persoanele impozabile care se încadrează în condițiile de mai sus au obligația de a depune la organele fiscale teritoriale, până la data de 25 ianuarie, o declarație în care să menționeze cifra de afaceri din anul precedent.

Persoanele impozabile care iau ființă în cursul anului trebuie să declare, cu ocazia înregistrării fiscale, cifra de afaceri pe care preconizează să o realizeze în cursul anului, iar dacă aceasta nu depășește 100.000 euro inclusiv, au obligația de a depune deconturi trimestriale în anul înființării. Dacă cifra de afaceri obținută în anul înființării este mai mare de 100.000 euro, în anul următor perioada fiscală va fi luna calendaristică, iar dacă cifra de afaceri obținută nu depășește 100.000 euro inclusiv, perioada fiscală va fi trimestrul.

Persoanele obligate la plata taxei trebuie să achite taxa pe valoarea adăugată datorată, stabilită prin decontul „300” întocmit pentru fiecare perioadă fiscală sau prin decontul special, până la data la care au obligația depunerii acestora.

Taxa pe valoarea adăugată pentru importuri de bunuri, cu excepția celor scutite de taxa pe valoarea adăugată, se plătește la organul vamal, în conformitate cu regulile în vigoare privind plata drepturilor de import.

Sfera de aplicare și regulile pentru regimul special de scutire

Sunt scutite de taxa pe valoarea adăugată persoanele impozabile a căror cifră de afaceri anuală, declarată sau realizată, este inferioară plafonului de 2 miliarde lei, dar acestea pot opta pentru aplicarea regimului normal de taxă pe valoarea adăugată.

Persoanele impozabile nou-înființate pot beneficia de aplicarea regimului special de scutire, dacă declară că vor realiza anual o cifră de afaceri estimată de până la 2 miliarde lei inclusiv și nu optează pentru aplicarea regimului normal de taxă pe valoarea adăugată. Persoanele impozabile înregistrate fiscal, care ulterior

realizează operațiuni sub plafonul de scutire, se consideră că sunt în regimul special de scutire, dacă nu optează pentru aplicarea regimului normal de taxă pe valoarea adăugată.

Persoanele impozabile, care depășesc în cursul unui an fiscal plafonul de scutire, sunt obligate să solicite înregistrarea ca plătitor de taxă pe valoarea adăugată în regim normal, în termen de 10 zile de la data constatării depășirii.

f. Accize

Accizele armonizate sunt taxe speciale de consum care se datorează bugetului de stat, pentru următoarele produse provenite din producția internă sau din import:

- a) bere;
- b) vinuri;
- c) băuturi fermentate, altele decât bere și vinuri;
- d) produse intermediare;
- e) alcool etilic;
- f) produse din tutun;
- g) uleiuri minerale.
- h) alte produse.

Accizele se plătesc la bugetul de stat până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei în care acciza devine exigibilă.

În cazul importului unui produs accizabil, care nu este plasat într-un regim suspensiv, momentul plății accizelor este momentul înregistrării declarației vamale de import.

Depunerea declarațiilor de accize

Orice antrepozitar autorizat are obligația de a depune la autoritatea fiscală competentă o declarație de accize pentru fiecare lună în care este valabilă autorizația de antrepozit fiscal, indiferent dacă se datorează sau nu plata accizei pentru luna respectivă.

Declarațiile de accize se depun la autoritatea fiscală competentă de către antrepozitarii autorizați până la data de 25 inclusiv a lunii următoare celei la care se referă declarația.

Există cazuri în care trebuie să se depună o declarație de accize la autoritatea fiscală competentă imediat după realizarea operațiunii și acciza se plătește a doua zi după depunerea declarației.

g. Impozite și taxe locale

Impozitele și taxele locale sunt după cum urmează:

- a) impozitul pe clădiri;
- b) impozitul pe teren;
- c) taxa asupra mijloacelor de transport;
- d) taxa pentru eliberarea certificatelor, avizelor și autorizațiilor;
- e) taxa pentru folosirea mijloacelor de reclamă și publicitate;
- f) impozitul pe spectacole;
- g) taxa hotelieră;
- h) taxe speciale;

i) alte taxe locale.

Pe lângă impozitele și taxele reglementate de Codul Fiscal, agenții economici mai sunt supuși și trebuie să aplice și alte acte normative referitoare la fonduri speciale și contribuții la bugetul statului.

Dintre acestea fac parte:

Lege nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale reglementează contribuțiile angajatorilor și a angajaților la asigurările sociale, în funcție de condițiile de muncă (normale, speciale, deosebite). Pentru condițiile normale de muncă cotele sunt de 22% pentru angajatori și 9,5% pentru angajați, aplicate la fondul de salarii realizat. Angajatorii sunt obligați să achite și contribuția la fondul pentru prevenirea accidentelor și bolilor profesionale (cota de 0,5%-4%, în funcție de specificul activității).

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 150/2002 privind organizarea și funcționarea sistemului de asigurări sociale de sănătate reglementează contribuțiile angajatorilor și a angajaților la asigurările sociale de sănătate.

Contribuția lunară a persoanei asigurate se stabilește sub forma unei cote de 6,5%, care se aplică asupra:

- a) veniturilor din salarii care se supun impozitului pe venit;
- b) veniturilor din activități desfășurate de persoane care exercită profesii libere sau autorizate potrivit legii să desfășoare activități independente;
- c) veniturilor din agricultură și silvicultură, stabilite potrivit normelor de venit pentru persoanele fizice care nu au calitatea de angajator și nu se încadrează la lit. b);
- d) indemnizațiilor de șomaj și alocațiilor de sprijin;
- e) veniturilor din cedarea folosinței bunurilor, veniturilor din dividende și dobânzi și altor venituri care se supun impozitului pe venit numai în cazul în care nu realizează venituri de natura celor prevăzute la lit. a)-d).

În cazul persoanelor care realizează venituri de natura celor prevăzute la lit. c) sub nivelul salariului de bază minim brut pe țară și care nu fac parte din familiile beneficiare de ajutor social, contribuția lunară de 6,5% datorată se calculează asupra sumei reprezentând o treime din salariul de bază minim brut pe țară.

Persoanele juridice sau fizice care au angajat personal salariat au obligația plății contribuției de 7% raportat la fondul de salarii realizat.

Lege nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă se referă la contribuțiile angajaților și a angajatorilor la fondul de șomaj.

Angajatorii au obligația de a reține și de a vira lunar contribuția individuală la bugetul asigurărilor pentru șomaj, în cotă de 1%, aplicată asupra salariului de bază lunar brut, pentru salariați.

Angajatorii au obligația de a plăti lunar o contribuție la bugetul asigurărilor pentru șomaj, în cotă de 3%, aplicată asupra fondului total de salarii brute lunare realizate.

1.11. Modele de formulare utilizate în activitatea economico-financiară

AVIZ DE ÎNȘOȚIRE A MĂRFII (cod 14-3-6A)

Formular cu regim special de tipărire, înscriere și numerotare.

Tipărit în blocuri cu câte 150 de file, formate din 50 de seturi a câte trei file, în culori diferite - albastru, exemplarul 1, roșu, exemplarul 2, verde, exemplarul 3.

1. Servește ca:

- document de însoțire a mărfii pe timpul transportului;
- document ce stă la baza întocmirii facturii;
- dispoziție de transfer a valorilor materiale de la o gestiune la alta, dispersate teritorial, ale aceleiași unități;
- document de primire în gestiunea cumpărătorului sau în gestiunea primitoare din cadrul aceleiași unități în cazul transferului.

2. Se întocmește în trei exemplare de către unitățile care nu au posibilitatea întocmirii facturii în momentul livrării produselor, mărfurilor sau altor valori materiale, datorită unor condiții obiective și cu totul excepționale, făcându-se mențiunea "Urmează factura".

În cazul transferului de bunuri între gestiunile aceleiași unități patrimoniale dispersate teritorial, avizul de însoțire a mărfii va purta mențiunea "Fără factură".

Se emite, pe măsura livrării, de către compartimentul desfacere, care semnează pentru întocmire.

Pe avizul de însoțire a mărfii, emis pentru valori materiale trimise pentru prelucrare la terți sau pentru vânzare în regim de consignație, se face mențiunea "Pentru prelucrare la terți" sau "Pentru vânzare în regim de consignație", după caz, etc.

În celelalte situații decât cele prevăzute mai sus se face mențiunea cauzei pentru care s-a întocmit avizul de însoțire a mărfii și nu factura.

3. Circulă:

- la furnizor:
 - la delegatul unității care face transportul sau al clientului, pentru semnare de primire (exemplarul 1);
 - la compartimentul desfacere, pentru înregistrarea cantităților livrate în evidențele acestuia și pentru întocmirea facturii (exemplarele 2 și 3);
 - la compartimentul financiar-contabil, atașat la factură (exemplarul 3);
- la cumpărător:
 - la magazie, pentru încărcarea în gestiune a produselor, mărfurilor sau altor valori materiale primite, după efectuarea recepției de către comisia de recepție și după consemnarea rezultatelor (exemplarul 1);
 - la compartimentul aprovizionare, pentru înregistrarea cantităților aprovizionate în evidența acestuia (exemplarul 1);
 - la compartimentul financiar-contabil, pentru înregistrarea în contabilitatea sintetică și analitică, atașat la factură (exemplarul 1).

În cazul valorilor materiale prelucrate la terți, pe exemplarul respectiv se face mențiunea "Din prelucrare la terți".

4. Se arhivează:

- la furnizor:
- la compartimentul desfacere (exemplarul 2);

- la compartimentul financiar-contabil, atașat la exemplarul 3 al facturii (exemplarul 3);
 - la cumpărător:
- la compartimentul financiar-contabil, atașat la exemplarul 1 al facturii (exemplarul 1).

| Furnizor (denumirea, forma juridică) Nr. de înmatriculare în Registrul comerțului/anul Nr. de înregistrare fiscală Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca | Cumpărător (denumirea, forma juridică) Nr. de înmatriculare în Registrul comerțului/anul Nr. de înregistrare fiscală Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------|--------------------|---|---------------------------------------|-------------|--|------|--------------------|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|---|---------------------------------------|
| AVIZ DE ÎNSOȚIRE A MĂRFII | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;"> Nr. Data (ziua, luna, anul) </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nr. crt.</th> <th style="width: 35%;">SPECIFICAȚIA (produse, ambalaje etc.)</th> <th style="width: 5%;">U.M.</th> <th style="width: 15%;">Cantitatea livrată</th> <th style="width: 20%;">Prețul unitar (fără T.V.A.) - lei -</th> <th style="width: 20%;">Valoarea - lei -</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="padding: 5px;"> Semnătura și ștampila furnizorului </td> <td style="padding: 5px;"> Date privind expediția Numele delegatului Buletinul/cartea de identitate seria nr. eliberat/ă Mijlocul de transport nr. Expedierea s-a efectuat în prezența noastră la data de ora Semnăturile..... </td> <td style="padding: 5px;"> TOTAL: Semnătura de primire </td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | Nr. crt. | SPECIFICAȚIA (produse, ambalaje etc.) | U.M. | Cantitatea livrată | Prețul unitar (fără T.V.A.) - lei - | Valoarea - lei - | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | Semnătura și ștampila furnizorului | | | | Date privind expediția Numele delegatului Buletinul/cartea de identitate seria nr. eliberat/ă Mijlocul de transport nr. Expedierea s-a efectuat în prezența noastră la data de ora Semnăturile..... | TOTAL: Semnătura de primire |
| Nr. crt. | SPECIFICAȚIA (produse, ambalaje etc.) | U.M. | Cantitatea livrată | Prețul unitar (fără T.V.A.) - lei - | Valoarea - lei - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semnătura și ștampila furnizorului | | | | Date privind expediția Numele delegatului Buletinul/cartea de identitate seria nr. eliberat/ă Mijlocul de transport nr. Expedierea s-a efectuat în prezența noastră la data de ora Semnăturile..... | TOTAL: Semnătura de primire | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14-3-6A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CHITANȚĂ
(cod 14-4-1)

Formular cu regim special de tipărire, înseriere și numerotare.

Tipărit în carnete cu câte 100 de file.

1. Servește ca:

- document justificativ pentru depunerea unei sume în numerar la casieria unității;

- document justificativ de înregistrare în registrul de casă (cu respectarea Regulamentului operațiunilor de casă) și în contabilitate.

2. Se întocmește în două exemplare, pentru fiecare sumă încasată, de către casierul unității și se semnează de acesta pentru primirea sumei.

3. Circulă la depunător (exemplarul 1, cu ștampila unității). Exemplarul 2 rămâne în carnet, fiind folosit ca document de verificare a operațiunilor efectuate în registrul de casă.

4. Se arhivează la compartimentul financiar-contabil, după utilizarea completă a carnetului (exemplarul 2).

| | |
|--|--|
| Unitatea | |
| Codul fiscal | |
| Nr. de înmatriculare în Registrul comerțului/anul | |
| Sediul (localitatea, str., nr.) | |
| Județul | |
| CHITANȚA Nr. | |
| Data 2000.... | |
| Am primit de la | |
| Adresa | |
| Suma de adică | |
| | |
| Reprezentând | |
| Casier, | |

14-4-1

FACTURA FISCALĂ și FACTURA
(cod 14-4-10/A) și (cod 14-4-10/aA)

Formular cu regim special de înseriere și de numerotare.

Tipărit în blocuri cu câte 150 de file, formate din 50 de seturi cu câte 3 file în culori diferite: albastru - exemplarul 1, roșu - exemplarul 2, verde - exemplarul 3.

1. Servește ca:

- document pe baza căruia se întocmește instrumentul de decontare a produselor și mărfurilor livrate, a lucrărilor executate sau a serviciilor prestate;

- document de însoțire a mărfii pe timpul transportului;

- document de încărcare în gestiunea primitorului;

- document justificativ de înregistrare în contabilitatea furnizorului și a cumpărătorului.

2. Se întocmește manual sau cu ajutorul tehnicii de calcul, în trei exemplare, la livrarea produselor și a mărfurilor, la executarea lucrărilor și la prestarea serviciilor, de către compartimentul desfacere sau alt compartiment desemnat pe baza dispoziției de livrare, a avizului de însoțire a mărfii sau a altor documente tipizate care atestă executarea lucrărilor și prestarea serviciilor și se semnează de compartimentul emitent.

Atunci când factura nu se poate întocmi în momentul livrării, datorită unor condiții obiective și cu totul excepționale, produsele și mărfurile livrate sunt însoțite, pe timpul transportului, de avizul de însoțire a mărfii. În vederea corelării documentelor de livrare, numărul și data avizului de însoțire a mărfii se înscriu în formularul de factură.

Factura fiscală (cod 14-4-10/A) se întocmește numai de către plătitorii de T.V.A. În Factură, bunurile, lucrările executate sau serviciile prestate se înscriu în coloana 1, grupate pe cote de T.V.A.

Factura (cod 14-4-10/aA) se întocmește de către unitățile patrimoniale neplătitoare de T.V.A.

3. Circulă:

- la furnizor:
 - la compartimentul în care se efectuează operațiunea de control financiar preventiv pentru acordarea vizei (toate exemplarele); viza de control financiar preventiv se acordă numai pe exemplarul 3;
 - la persoanele autorizate să dispună încasări în contul de la bancă al unității (toate exemplarele);
 - la compartimentul desfacere, în vederea înregistrării în evidențele operative și pentru eventualele reclamații ale clienților (exemplarul 2 al facturii, la care se anexează dispoziția de livrare);
 - la compartimentul financiar-contabil, pentru înregistrarea în contabilitate (exemplarul 3);
- la cumpărător:
 - la compartimentul aprovizionare, pentru confirmarea operațiunii, având atașat exemplarul din avizul de însoțire a mărfii care a însoțit produsul sau marfa, dacă este cazul, inclusiv nota de recepție și constatare de diferențe, în cazul în care marfa nu a fost însoțită de factură pe timpul transportului (exemplarul 1);
 - la compartimentul care efectuează operațiunea de control financiar preventiv pentru acordarea vizei (exemplarul 1, împreună cu avizul de însoțire a mărfii, inclusiv nota de recepție și de constatare de diferențe, după caz);
 - la compartimentul financiar-contabil, pentru acceptarea plății, precum și pentru înregistrarea în contabilitate (exemplarul 1, împreună cu avizul de însoțire a mărfii, inclusiv nota de recepție și de constatare de diferențe, după caz).

4. Se arhivează:

- la furnizor:
 - la compartimentul desfacere (exemplarul 2);
 - la compartimentul financiar-contabil (exemplarul 3);
- la cumpărător:
 - la compartimentul financiar-contabil (exemplarul 1).

| | |
|--|--|
| Furnizor (denumirea, forma juridică) Nr. de înmatriculare în Registrul comerțului/anul Codul fiscal Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca | Cumpărător (denumirea, forma juridică) Codul fiscal Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca |
|--|--|

FACTURA FISCALĂ

Nr. facturii
Data (ziua, luna, anul)
Nr. avizului de însoțire a mărfii
(dacă este cazul)

| Nr. crt. | Denumirea produselor sau a serviciilor | U.M. | Cantitatea | Prețul unitar (fără T.V.A.) - lei - | Valoarea - lei - | Valoarea T.V.A. - lei - |
|------------------------------------|--|---|------------|--|-------------------------|----------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (3 x 4) | 6 |
| | | | | | | |
| Semnătura și ștampila furnizorului | | Date privind expediția Numele delegatului Buletinul/cartea de identitate seria nr. eliberat/ă Mijlocul de transport nr. Expedierea s-a efectuat în prezența noastră la data de ora Semnăturile..... | | | TOTAL, din care: accize | X |
| | | | | | Semnătura de primire | Total de plată (col. 5 + col. 6) |

14-4-10/A

| | | | | | |
|--|--|---|------------|--|---------------------|
| Furnizor (denumirea, forma juridică) Nr. de înmatriculare în Registrul comerțului/anul Codul fiscal Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca | Cumpărător (denumirea, forma juridică) Codul fiscal Sediul (localitatea, str. nr.) Județul Contul Banca | | | | |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">FACTURA</p> <p>Nr. facturii Data (ziua, luna, anul) Nr. avizului de însoțire a mărfii (dacă este cazul)</p> </div> | | | | | |
| Nr. crt. | Denumirea produselor sau a serviciilor | U.M. | Cantitatea | Prețul unitar - lei - | Valoarea - lei - |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (3 x 4) |
| | | | | | |
| Semnătura și ștampila furnizorului | | Date privind expediția Numele delegatului Buletinul/cartea de identitate seria nr. eliberat/ă Mijlocul de transport nr. Expedierea s-a efectuat în prezența noastră la data de ora Semnăturile..... | | TOTAL, din care: accize Semnătura de primire | |

14-4-10/aA

NOTĂ DE RECEPȚIE ȘI CONSTATARE DE DIFERENȚE
(Cod 14-3-1A și 14-3-1/aA)

- 1. a)** Servește ca:
- document pentru recepția bunurilor aprovizionate;
 - document justificativ pentru încărcare în gestiune;
 - act de probă în litigiile cu căraușii și furnizorii, pentru diferențele constatate la recepție;
 - document justificativ de înregistrare în contabilitate.
- b)** Se folosește ca document distinct de recepție în cazul:
- bunurilor materiale cuprinse într-o factură sau aviz de însoțire a mărfii, care fac parte din gestiuni diferite;

- bunurilor materiale primite spre prelucrare, în custodie sau în păstrare;
- bunurilor materiale procurate de la persoane fizice;
- bunurilor materiale care sosesc neînsoțite de documente de livrare;
- bunurilor materiale care prezintă diferențe la recepție;
- mărfurilor intrate în gestiunile la care evidența se ține la preț de vânzare cu amănuntul sau en gros (cod 14-3-1/aA).

În alte cazuri decât cele menționate la lit. b), recepția și încărcarea în gestiune, după caz, și înregistrarea în contabilitate se fac pe baza documentului de livrare care însoțește transportul (factura, avizul de însoțire a mărfii etc.).

2. Se întocmește în două exemplare, la locul de depozitare sau în unitatea cu amănuntul, după caz, pe măsura efectuării recepției. În situația în care la recepție se constată diferențe, Nota de recepție și constatare de diferențe se întocmește în trei exemplare de către comisia de recepție legal constituită.

În cazul în care bunurile materiale sosesc în tranșe, se întocmește câte un formular pentru fiecare tranșă, care se anexează apoi la factură sau la avizul de însoțire a mărfii.

Datele de pe verso formularului se completează numai atunci când se constată diferențe la recepție.

3. Cercul:

- la gestiune, pentru încărcarea în gestiune a bunurilor materiale recepționate (toate exemplarele);
- la compartimentul financiar-contabil, pentru întocmirea formelor privind reglementarea diferențelor constatate (toate exemplarele), precum și pentru înregistrarea în contabilitatea sintetică și analitică, atașată la documentele de livrare (factura sau avizul de însoțire a mărfii);
- la unitatea furnizoare (exemplarul 2) și la unitatea de transport (exemplarul 3), pentru comunicarea lipsurilor stabilite.

4. Se arhivează la compartimentul financiar-contabil.

5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:

a) pentru formularul cod 14-3-1A

- denumirea unității;
- denumirea, numărul și data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
- numărul facturii/avizului de însoțire al mărfii;
- numărul curent; denumirea bunurilor recepționate; U/M; cantitatea conform documentelor însoțitoare; cantitatea recepționată, prețul unitar și valoarea;
- numele, prenumele și semnătura membrilor comisiei de recepție; data primirii în gestiune și semnătura gestionarului;

b) pentru formularul cod 14-3-1/aA, pe lângă informațiile de la lit. a) (mai puțin prețul unitar și valoarea), sunt obligatorii și informațiile următoare.

- prețul de achiziție al cantității recepționate; adaosul comercial unitar și total; prețul de achiziție unitar plus adaosul comercial; valoarea la preț de vânzare, inclusiv tva.

Unitatea

NOTĂ DE RECEPȚIE ȘI CONSTATARE DE DIFERENȚE

| Număr document | Data | | | Factură Nr. Aviz de însoțire a mărfii |
|----------------|------|------|------|--|
| | Ziua | Luna | Anul | |
| | | | | |

Subsemnații, membrii comisiei de recepție, am procedat la recepționarea valorilor materiale furnizate de din cu vagonul/auto nr.
documente însoțitoare delegat constatându-se următoarele:

| Nr. crt. | Denumirea bunurilor recepționate | U/M | Cantitatea conform documente | Recepționat | | |
|----------|----------------------------------|-----|------------------------------|-------------|-------------|---------|
| | | | | Cantitate | Preț unitar | Valoare |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Comisia de recepție | | Primit în gestiune | |
|---------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Numele și prenumele | Semnătura | Data | Semnătura |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

14-3-1A t2

Unitatea

NOTĂ DE RECEPȚIE ȘI CONSTATARE DE DIFERENȚE

| Număr document | Data | | | Factură Nr. Aviz de însoțire a mărfii |
|----------------|------|------|------|--|
| | Ziua | Luna | Anul | |
| | | | | |

Subsemnații, membrii comisiei de recepție, am procedat la recepționarea valorilor materiale furnizate de din cu vagonul/auto nr.
documente însoțitoare delegat constatându-se următoarele:

| Nr. crt. | Denumirea bunurilor recepționate | U/M | Cantitatea conform documente | Recepționat | | Adaos comercial | | Preț de achiziție unitar + adaosul comercial unitar | TVA | | Valoarea la preț de vânzare inclusiv TVA | |
|----------|----------------------------------|-----|------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|-------|---|---------|--------|--|---------|
| | | | | Cantitate | Preț de achiziție | Unitar | Total | | Unitară | Totală | Unitară | Totală |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=4x6 | 8=5+6 | 9 | 10=4x9 | 11=8+9 | 12=4x11 |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | TOTAL | x | x | x | x | x | | x | x | | x | |

| Comisia de recepție | | Primit în gestiune | |
|---------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Numele și prenumele | Semnătura | Data | Semnătura |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

14-3-1/aA t2

LISTA DE INVENTARIERE
(Cod 14-3-12)

1. Servește ca:

- document pentru inventarierea bunurilor aflate în gestiunile unității;
- document pentru stabilirea lipsurilor și plusurilor de bunuri (imobilizări, stocuri materiale) și a altor valori (elemente de trezorerie etc.);
- document justificativ de înregistrare în evidența magaziiilor (depozitelor) și în contabilitate a plusurilor și minusurilor constatate;
- document pentru întocmirea registrului-inventar;
- document pentru stabilirea provizioanelor pentru deprecieri;
- document centralizator al operațiunilor de inventariere.

2. Se întocmește într-un exemplar, la locurile de depozitare, anual sau în situațiile prevăzute de dispozițiile legale, de comisia de inventariere, pe gestiuni, conturi de valori materiale, eventual grupe sau subgrupe, separat pentru bunurile unității și separat pentru cele aparținând altor unități, aflate asupra personalului unității la data inventarierii, primite pentru prelucrare etc. și se semnează de către membrii comisiei de inventariere și de către gestionar.

În cazul bunurilor primite în custodie și/sau consignație, pentru prelucrare etc., se întocmește în două exemplare iar copia se înaintează unității în a cărei evidență se află bunurile respective

În cazul unei gestiuni colective, cu mai multe schimburi, listele de inventariere se semnează de către toți gestionarii, iar în cazul predării-primirii gestiunii, acestea trebuie semnate atât de persoana (sau persoanele) care predă gestiunea, cât și de gestionarul (gestionarii) care primește gestiunea.

În listele de inventariere a bunurilor aflate în ambalaje originale intacte, a lichidelor a căror cantitate efectivă nu se poate stabili prin transvazare și măsurare sau a materialelor de masă, în vrac etc., a căror inventariere prin cântărire sau măsurare ar necesita cheltuieli importante sau ar conduce la degradarea bunurilor respective, se vor atașa notele de calcul privind inventarierea, precum și datele tehnice care au stat la baza calculelor.

Materiile prime, materialele, prefabricatele, piesele de schimb, semifabricatele etc. aflate în secțiile de producție și nesupuse prelucrării se înscriu separat în listele de inventariere.

Materialele, obiectele de inventar, produsele finite și ambalajele se înscriu în listele de inventariere pe feluri, indicându-se codul, unitatea de măsură, unii indici calitativi (tărie alcoolică, grad de umiditate la cereale etc.).

Listele de inventariere întocmite pentru bunurile aparținând altor unități trebuie să conțină, pe lângă elementele comune (felul materialului sau produsul finit, cantitatea, valoarea etc.), numărul și data actului de predare-primire.

Pentru stocurile fără mișcare, de calitate necorespunzătoare, depreciate, fără desfacere asigurată, se întocmesc liste de inventariere separate, la care se anexează procesele-verbale în care se arată cauzele nefolosirii, caracterul și gradul deteriorării sau deprecierii, dacă este cazul, cauzele care au determinat starea bunurilor respective, precum și persoanele vinovate, după caz.

Constatările făcute se soluționează de conducerea unității în conformitate cu dispozițiile legale.

3. Circulă:

- la comisia de inventariere, pentru stabilirea minusurilor, plusurilor și a depreciilor constatate la inventar, precum și pentru consemnarea în procesul-verbal a rezultatelor inventarierii;
- la gestoriar, prin semnarea fiecărei file, menționând pe ultima filă a listei de inventariere că toate cantitățile au fost stabilite în prezența sa, că bunurile respective se află în păstrarea și răspunderea sa;
- la compartimentul financiar-contabil, pentru calcularea diferențelor valorice și semnarea listei de inventariere privind exactitatea soldului scriptic, precum și pentru verificarea calculelor efectuate;
- la conducătorul compartimentului financiar-contabil și la compartimentul juridic, împreună cu procesele-verbale cuprinzând cauzele degradării sau deteriorării bunurilor, inclusiv persoanele vinovate, precum și cu procesul-verbal al rezultatelor inventarierii pentru avizarea propunerilor făcute de comisia de inventariere;
- la conducătorul unității, împreună cu procesul-verbal al rezultatelor inventarierii, pentru a decide asupra soluționării propunerilor făcute;
- la unitatea căreia îi aparțin valorile materiale primite în custodie, pentru prelucrare etc., în scopul comunicării eventualelor nepotriviri (exemplarul 2).

4. Se arhivează la compartimentul financiar-contabil.

5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:

- denumirea formularului;
- data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
- denumirea unității;
- gestiunea;
- locul de depozitare;
- numărul curent;
- denumirea bunurilor inventariate;
- codul sau numărul de inventar;
- unitatea de măsură;
- cantități: stocuri faptice, stocuri scriptice, diferențe în plus, diferențe în minus;
- preț unitar;
- valoarea contabilă: valoarea, diferențe în plus, diferențe în minus;
- valoarea de inventar;
- deprecierea: valoarea, motivul;
- comisia de inventariere: numele și prenumele, semnătura;
- gestoriar: numele și prenumele, semnătura;
- contabilitate: numele și prenumele, semnătura.

| Unitatea | | LISTĂ DE INVENTARIERE | | | | | | | Gestiunea | | | Pagina | | |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----|---|-----------|-----------|-------|---------------|--------------------|-----------|----------------------|-------------|---------------|------|
| Magazia | | Data | | | | | | | Loc de depozitare | | | | | |
| Nr. crt. | Denumirea bunurilor inventariate | Codul sau numărul de inventar | U/M | CANTITĂȚI | | | | PREȚ UNITAR | VALOAREA CONTABILĂ | | Valoarea de inventar | DEPRECIEREA | | |
| | | | | Stocuri | | Diferențe | | | Valoarea | Diferențe | | Valoarea | Motivul (cod) | |
| | | | | Faptice | Scriptice | Plus | Minus | | | | | | | Plus |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Numele și prenumele | | Comisia de inventariere | | Gestionar (Responsabil imobilizări corporale) | | | | Contabilitate | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Semnătura | | | | | | | | | | | | | | |

14-3-12

| Unitatea..... | | Pag. | | | |
|-------------------------|------------------|-----------------------|----------|------------------|-----------------|
| Gestiunea..... | | LISTA DE INVENTARIERE | | | |
| | | Data | | | |
| Nr. crt. | Cod sau denumire | Inventar faptic | Nr. crt. | Cod sau denumire | Inventar faptic |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Comisia de inventariere | | Numele și prenumele | | Semnătura | |
| | | | | | |

14-3-12/b

LISTĂ DE INVENTARIERE
(pentru gestiuni global-valorice - Cod 14-3-12/a)

- Servește ca:**
 - document pentru inventarierea mărfurilor, ambalajelor și altor materiale aflate în evidența cantitativ-valorică în unitățile cu amănuntul;
 - document pentru stabilirea minusurilor și plusurilor valorice din gestiunile inventariate;
 - document justificativ de înregistrare în evidența de la locurile de depozitare și în contabilitate;
 - document pentru întocmirea registrului-inventar;
 - document pentru stabilirea provizioanelor pentru deprecieri.
- Se întocmește în două exemplare la locurile de depozitare, pe gestiuni și conturi de materiale, mărfuri și ambalaje și se semnează de membrii comisiei de inventariere, de gestionar și contabilul care ține evidența gestiunii. În cazul predării-primirii gestiunii, listele de inventariere se întocmesc în trei exemplare din care un exemplar la gestionarul predător, un exemplar la gestionarul care primește gestiunea, iar un exemplar la contabilitate.**

Pentru bunurile deteriorate total sau parțial, degradate, precum și pentru cele fără mișcare sau cele care nu mai pot fi valorificate, se întocmesc liste de inventariere separate.

În cazul unei gestiuni colective, cu mai multe schimburi, listele de inventariere se semnează de toți gestionarii sau de persoanele care au calitatea de gestionari,

iar în cazul predării-primirii gestiunii, acestea trebuie semnate atât de persoana (sau persoanele) care predă (predau) gestiunea, cât și de gestionarul (gestionarii) care primește (primesc) gestiunea.

Pentru bunurile aflate în ambalaje originale intacte, lichidele a căror cantitate faptică nu se poate stabili prin transvazare și măsurare sau mărfurile în vrac etc., a căror inventariere prin cântărire sau măsurare ar necesita cheltuieli importante sau ar conduce la degradarea bunurilor respective, în listele de inventariere se menționează modul în care s-a făcut inventarierea și datele tehnice care stau la baza calculelor.

În listele de inventariere se înscriu stocurile factice stabilite de comisia de inventariere prin numărare, cântărire, măsurare sau cubare, după caz.

Datele privind bunurile inventariate se înscriu în listele de inventariere imediat după determinarea cantităților inventariate, în ordinea în care ele au fost grupate, ținând seama de dimensiunile și unitățile de măsură cu care figurează în evidența de la locurile de depozitare și în contabilitate.

Evaluarea stocurilor factice în listele de inventariere se face cu aceleași prețuri folosite la înregistrarea bunurilor în contabilitate.

Înainte de stabilirea rezultatelor inventarierii prin compararea stocului factic valoric al bunurilor inventariate cu soldul scriptic din contabilitate, se procedează la o verificare amănunțită a exactităților tuturor evaluărilor, calculelor, totalizărilor și înregistrărilor din contabilitate și din evidența de la locurile de depozitare. Greșelile identificate cu această ocazie trebuie corectate înainte de stabilirea rezultatelor inventarierii.

3. Circulă:

- la gestionar (sau gestionari în cazul predării-primirii gestiunii), pentru semnarea fiecărei file a listei, menționând pe ultima filă a listei că toate cantitățile au fost stabilite în prezența sa (lor), că bunurile respective se află în păstrarea și răspunderea sa (lor), că nu mai are (au) bunuri care nu au fost supuse inventarierii, precum și faptul că prețurile, cantitățile, calitățile și unitățile de măsură au fost stabilite în prezența sa (lor) și nu are (au) obiecțiuni de făcut;

- la membrii comisiei de inventariere, pentru semnarea fiecărei file a listei, calcularea listelor de inventariere, întocmirea recapitulației listelor de inventariere, stabilirea minusurilor sau a plusurilor valorice, stabilirea perisabilităților, conform dispozițiilor legale, în cadrul procesului-verbal al rezultatelor inventarierii;

- la compartimentul financiar-contabil unde se efectuează confruntarea între raportul de gestiune predat la contabilitate și valoarea totală a inventarului factic. Totodată, se iau măsuri pentru corecta determinare a valorii deprecierilor constatate și înregistrarea în contabilitate a provizioanelor pentru deprecieri;

- la conducătorul compartimentului financiar-contabil și la oficiul juridic, împreună cu procesele-verbale cuprinzând cauzele degradării, deteriorării bunurilor, numele persoanelor vinovate și cu procesul-verbal al rezultatelor inventarierii pentru avizarea propunerilor făcute de comisia de inventariere;

- la conducătorul unității, împreună cu procesele-verbale sus-menționate, pentru a decide asupra soluționării propunerilor făcute.

4. Se arhivează:

- la compartimentul financiar-contabil (exemplarul 1);

- la compartimentul de verificări gestionare (exemplarul 2).

5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:

- denumirea formularului;

- data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
- denumirea unității;
- gestiunea;
- locul de depozitare;
- numărul curent;
- denumirea bunurilor inventariate;
- unitatea de măsură; cantitatea;
- prețul unitar de înregistrare în contabilitate;
- valoarea contabilă;
- valoarea de inventar;
- deprecierea: valoarea, motivul;
- comisia de inventariere: numele și prenumele, semnătura;
- gestionar și gestionar primitor (în cazul predării - primirii gestiunii): numele și prenumele, semnătura;
- contabilitate: numele și prenumele, semnătura.

| Unitatea | | LISTĂ DE INVENTARIERE | | | | | Gestiunea | | Pagina | |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------|-----|------------|--|--------------------|----------------------|---------------|---------------|--|
| Magazia | | Data | | | | | Loc de depozitare | | | |
| Nr crt. | Denumirea bunurilor inventariate | Cod | U/M | Cantitatea | Preț unitar de înregistrare în contabilitate | Valoarea contabilă | Valoarea de inventar | Deprecierea | | |
| | | | | | | | | Valoarea | Motivul (cod) | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Total pagină | | x | x | | x | | | | | |
| | | Comisia de inventariere | | | | Gestionar | Gestionar*) | Contabilitate | | |
| Numele și prenumele | | | | | | | | | | |
| Semnătura | | | | | | | | | | |

14-3-12/a

DISPOZIȚIE DE PLATĂ/ÎNCASARE CĂTRE CASIERIE (colectivă - Cod 14-4-4/a)

1. Servește ca:

- dispoziție pentru casierie, în vederea achitării în numerar a unor sume, potrivit dispozițiilor legale, inclusiv a avansurilor aprobate pentru cheltuieli de deplasare, precum și a diferenței de încasat de către titularul de avans în cazul justificării unor sume mai mari decât avansul primit, pentru procurare de materiale etc.;
- dispoziție pentru casierie, în vederea încasării în numerar a unor sume care nu reprezintă venituri din activitatea de exploatare, potrivit dispozițiilor legale;
- document justificativ de înregistrare în registrul de casă și în contabilitate, în cazul plăților în numerar efectuate fără alt document justificativ.

- 2.** Se întocmește într-un exemplar de compartimentul financiar-contabil:
- în cazul utilizării ca dispoziție de plată, când nu există alte documente prin care se dispune plata (exemplu: stat de salarii sau lista de avans chenzinal etc.);
 - în cazul utilizării ca dispoziție de plată a avansurilor pentru cheltuielile de deplasare, procurare de materiale etc.;
 - în cazul utilizării ca dispoziție de încasare, când nu există alte documente prin care se dispune încasarea (avize de plată, somații de plată etc.).
- Se semnează de întocmire la compartimentul financiar-contabil.
- 3.** Circulă:
- la persoana autorizată să exercite controlul financiar preventiv, pentru viză în cazurile prevăzute de lege;
 - la persoanele autorizate să aprobe încasarea sau plata sumelor respective;
 - la casierie, pentru efectuarea operațiunii de încasare sau plată, după caz, și se semnează de casier; în cazul plăților se semnează și de persoana care a primit suma;
 - la compartimentul financiar-contabil, anexă la registrul de casă, pentru efectuarea înregistrărilor în contabilitate.
- 4.** Se arhivează la compartimentul financiar-contabil, anexă la registrul de casă.
- 5.** Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:
- denumirea unității;
 - denumirea, numărul și data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
 - numele și prenumele, precum și funcția (calitatea) persoanei care încasează/restituie suma;
 - suma încasată/restituită (în cifre și în litere); scopul încasării/plății;
 - semnături: conducătorul unității, viza de control financiar preventiv, compartimentul financiar-contabil;
 - date suplimentare privind beneficiarul sumei: actul de identitate, suma primită, data și semnătura;
 - casier; suma plătită/încasată; data și semnătura.

Unitatea

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------|--|---------------------------------|
| DISPOZIȚIE DE*) | | | |
| nr. din | | | |
| CĂTRE CASIERIE | | | |
| Numele și prenumele | | | |
| Funcția (calitatea) | | | |
| Suma lei | | | |
| (în cifre) (în litere) | | | |
| Scopul încasării/plății | | | |
| | | | |
| Semnătura | Conducătorul unității | Viza de control financiar-preventiv | Compartiment financiar-contabil |
| | | | |

*) Se va înscrie "ÎNCASARE" sau "PLATĂ", după caz.

14-4-4 t2

(verso)

| | | |
|--|---|----------------------|
| Se completează numai pentru plăți | DATE SUPLIMENTARE PRIVIND BENEFICIARUL SUMEI: | |
| | Actul de identitate | Seria nr. |
| | Am primit suma de | lei |
| | (în cifre) | |
| | Data | Semnătura |
| CASIER | | |
| Plătit/încasat suma de lei | | |
| (în cifre) | | |
| Data | | |
| Semnătura | | |

REGISTRU DE CASĂ (Cod 14-4-7A și Cod 14-4-7bA)

- Servește ca:**
 - document de înregistrare operativă a încasărilor și plăților în numerar, efectuate prin casieria unității pe baza actelor justificative;
 - document de stabilire, la sfârșitul fiecărei zile, a soldului de casă;
 - document de înregistrare în contabilitate a operațiunilor de casă.
- Se întocmește în două exemplare, zilnic, de casierul unității sau de altă persoană împuternicită, pe baza actelor justificative de încasări și plăți.**

La sfârșitul zilei, rândurile neutilizate din formularul cod 14-4-7A se barează.

Soldul de casă al zilei precedente se reportează, după caz, pe primul rând al registrului de casă pentru ziua în curs.

Se semnează de către casier pentru confirmarea înregistrării operațiunilor efectuate și de către persoana din compartimentul financiar-contabil desemnată pentru primirea exemplarului 2 și a actelor justificative anexate.
- Circulă la compartimentul financiar-contabil pentru verificarea exactității sumelor înscrise și respectarea dispozițiilor legale privind efectuarea operațiunilor de casă (exemplarul 2).**

Exemplarul 1 rămâne la casier.
- Se arhivează:**
 - la casierie (exemplarul 1);
 - la compartimentul financiar-contabil (exemplarul 2).

- 5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:**
- denumirea unității;
 - denumirea și data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
 - numărul curent; numărul actului de casă; numărul anexelor; explicații;
- Încasări; plăți;
- report/sold ziua precedentă;
 - semnături: casier și compartiment financiar-contabil.

| Unitatea | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="padding: 2px;">Data</th> <th rowspan="2" style="padding: 2px;">Contul casa</th> </tr> <tr> <th style="padding: 2px;">Ziua</th> <th style="padding: 2px;">Luna</th> <th style="padding: 2px;">Anul</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | | | Data | | | Contul casa | Ziua | Luna | Anul | | | | |
|-----------------------------|--------------|-----------|-------------|---|-------|--|------|--|--|-------------|------|------|------|--|--|--|--|
| Data | | | Contul casa | | | | | | | | | | | | | | |
| Ziua | Luna | Anul | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REGISTRU DE CASĂ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nr. crt. | Nr. act casă | Nr. anexă | Explicații | Încasări | Plăți | | | | | | | | | | | | |
| Report/Sold ziua precedentă | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De reportat pagini/TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Casier, | | | | Compartiment financiar-contabil, | | | | | | | | | | | | | |

14-4-7A

ORDIN DE DEPLASARE
(DELEGAȚIE - Cod 14-5-4)

- 1. Servește ca:**
- dispoziție către persoana delegată să efectueze deplasarea;
 - document pentru decontarea de către titularul de avans a cheltuielilor efectuate;
 - document pentru stabilirea diferențelor de primit sau de restituit de titularul de avans;
 - document justificativ de înregistrare în contabilitate.
- 2. Se întocmește într-un exemplar, pentru fiecare deplasare, de persoana care urmează a efectua deplasarea, precum și pentru justificarea avansurilor acordate în vederea procurării de valori materiale în numerar.**
- 3. Circulă:**
- la persoana împuternicită să dispună deplasarea, pentru semnare;
 - la persoana care efectuează deplasarea;
 - la persoanele autorizate de la unitatea unde s-a efectuat deplasarea să confirme sosirea și plecarea persoanei delegate;
 - la compartimentul financiar-contabil pentru verificarea decontului, pe baza actelor justificative anexate la acesta de către titular la întoarcerea din deplasare sau cu ocazia procurării materialelor, stabilind diferența de primit sau de restituit, avându-se în vedere eventualele penalizări și semnând pentru verificare.
- În cazul în care la decontarea avansului suma cheltuielilor efectuate este mai mare decât avansul primit, pentru diferența de primit de titularul de avans se

întocmește Dispoziție de plată către casierie (cod 14-4-4 sau cod 14-4-4/a, după caz).

În cazul în care, la decontare, sumele privind cheltuielile efective sunt mai mici decât avansul primit, diferența de restituit de către titularul de avans se depune la casierie pe bază de dispoziție de încasare (cod 14-4-4 sau cod 14-4-4/a, după caz);

- la persoana autorizată să exercite controlul financiar preventiv, pentru viză;
- la conducătorul unității pentru aprobarea cheltuielilor efectuate.

4. Se arhivează la compartimentul financiar-contabil.

5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:

- denumirea unității;
- denumirea și numărul formularului;
- numele, prenumele și funcția persoanei delegate; scopul, destinația și durata deplasării; ștampila unității; semnătura conducătorului unității; data;
- data (ziua, luna, anul, ora) sosirii și plecării în/din delegație; ștampila unității; semnătura conducătorului unității;
- ziua și ora plecării; ziua și ora sosirii; data depunerii decontului; penalizări calculate; avans spre decontare;
- cheltuieli efectuate: felul actului și emitentul, numărul și data actului, suma;
- numărul și data chitanței pentru restituirea diferenței; diferența de primit/restituit;
- semnături: conducătorul unității, controlul financiar preventiv, persoana care verifică decontul, șeful de compartiment, titularul de avans.

| | | | |
|--|--|--|--|
| Unitatea | | Depus decontul (numărul și data) | |
| ORDIN DE DEPLASARE (DELEGAȚIE) | | | |
| Nr. | | | |
| Dl./D-na. | | | |
| având funcția de | | | |
| este delegat pentru | | | |
| | | | |
| la | | | |
| | | | |
| Durata deplasării de la la | | | |
| Se legitimează cu | | | |
| Stampila unității și semnătura | | | |
| Data | | | |
| Sosit*) | | Sosit*) | |
| Plecat*) | | Plecat*) | |
| Cu (fără) cazare | | Cu (fără) cazare | |
| Stampila unității și semnătura | | Stampila unității și semnătura | |
| Sosit*) | | Sosit*) | |
| Plecat*) | | Plecat*) | |
| Cu (fără) cazare | | Cu (fără) cazare | |
| Stampila unității și semnătura | | Stampila unității și semnătura | |

*) Se va completa ziua, luna, anul și ora. 14-5-4 t2
(verso)

| | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|--|
| Ziua și ora plecării | | Avans spre decontare: | |
| Ziua și ora sosirii | | - Primit la plecare lei | |
| Data depunerii decontului | | - Primit în timpul | |
| Penalizări calculate | | deplasării lei | |
| | | TOTAL lei | |
| CHELTUIELI EFECTUATE CONFORM DOCUMENTELOR ANEXATE | | | |
| Felul actului și emitentul | | Nr. și data actului | Suma |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL CHELTUIELI | | | |
| Diferența de restituit s-a depus cu | | primit | |
| dispoziție încasare către casierie | | Diferența de lei | |
| nr. din | | restituit | |
| Aprobat conducătorul unității, | Control financiar- preventiv, | Verificat decont, | Șef compartiment, Titular avans, |

NOTĂ DE CONTABILITATE
(Cod 14-6-2A)

1. Servește ca document justificativ de înregistrare în contabilitatea sintetică și analitică, de regulă pentru operațiunile care nu au la bază documente justificative (stornări etc.).

2. Se întocmește, într-un exemplar, de compartimentul financiar-contabil.

3. Circulă:

- la persoana autorizată să verifice și să semneze documentul;
- la persoana care asigură contabilitatea sintetică și analitică în cadrul compartimentului financiar-contabil.

4. Se arhivează la compartimentul financiar-contabil.

5. Conținutul minimal obligatoriu de informații al formularului este următorul:

- denumirea, numărul și data (ziua, luna, anul) întocmirii formularului;
- denumirea unității;
- explicații; simbolul contului debitor/creditor; suma;
- semnături: întocmit, verificat.

| | | | | | | |
|-----------------------|------------|---------------------|------------|---------|------|------|
| Unitatea | | Nr. document | | Data | | |
| NOTĂ DE CONTABILITATE | | | | Ziua | Luna | Anul |
| Nr. crt. | Explicații | Simbolul conturilor | | Suma | | |
| | | Debitoare | Creditoare | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |
| Întocmit, | | Verificat | | 14-6-2A | | |

1.12. Planul de conturi general

(conform OMFP nr. 306 din 26/02/2002 pentru aprobarea Reglementărilor contabile simplificate, armonizate cu directivele europene)

Conturile se clasifică în următoarele clase:

- Clasa I – Conturi de capitaluri
- Clasa II – Conturi de active imobilizate
- Clasa III – Conturi de stocuri și producție în curs de execuție
- Clasa IV – Conturi de terți
- Clasa V – Conturi de trezorerie
- Clasa VI – Conturi de cheltuieli
- Clasa VII – Conturi de venituri
- Clasa VIII – Conturi speciale (în afara bilanțului)
- Clasa IX – Conturi interne de gestiune

Simbolizarea conturilor se bazează pe sistemul zecimal de codificare.

Planul de conturi conține 9 clase. Clasele sunt divizate în maxim 10 grupe sau conturi principale, simbolizate de la 00 la 99, iar grupele cuprind maxim 10 conturi sintetice de gradul I, simbolizate de la 000 la 999. Fiecare cont divizionar se diferențiază pe maxim 10 conturi sintetice de gradul II (denumite și subconturi), simbolizate de la 0000 la 9999.

Conturile care fac parte din aceeași clasă sunt recunoscute după cifra inițială, grupa după cifra a doua a simbolului, contul sintetic de gradul I, după cifra a treia, iar conturile sintetice de gradul II funcție de cifra a patra.

Planul de conturi este elaborat în concordanță cu conceptul de contabilitate în două circuite :

- contabilitate financiară (generală) – clasele I-VII
- contabilitate de gestiune – clasa IX

Față de alte țări, planul adoptat în România prezintă o abatere de esență pentru că, conturile din clasa IX au drept conținut și sferă de aplicare numai calculația costului pe lucrări, servicii și produse, și nu asigură o gestionare analitică a stocurilor, nu determină rezultate și nu le compară cu costul de producție.

Clasificarea costurilor pe clase și grupe s-a efectuat în concordanță cu structurile de activ și de pasiv, veniturile și cheltuielile din bilanțul contabil și contul de profit și pierdere, realizând legătura dintre contabilitatea curentă (financiară) și bilanțul contabil.

Exemplu(extras din planul de conturi)

41. **CLIENTI ȘI CONTURI ASIMILATE**

411. **Clienti**

4111. Clienti

4118. Clienti incerti sau în litigiu

413. Efecte de primit de la clienti

418. Clienti - facturi de întocmit

419. Clienti - creditori

42. **PERSONAL ȘI CONTURI ASIMILATE**

421. Personal - salarii datorate

423. Personal - ajutoare materiale datorate

424. Participarea personalului la profit

425. Avansuri acordate personalului

426. Drepturi de personal neridicate

427. Rețineri din salarii datorate terților

428. Alte datorii și creanțe în legătură cu personalul

4281. Alte datorii în legătură cu personalul

4282. Alte creanțe în legătură cu personalul

II. NOȚIUNI DE MARKETING ȘI DEZVOLTAREA AFACERILOR

2.1. De ce strategie de marketing?

Contextul de afaceri actual și istoricul de până acum din domeniul afacerilor demonstrează foarte clar că orientarea către clienți este strategia câștigătoare în toate firmele de succes. Fiind o zonă de mare interes atunci când vine vorba de strategia unei firme, marketingul este un concept dezbătut pe larg de diverși autori de literatură de afaceri. Aceasta a dus la apariția și circulația unui număr mare de definiții ale marketingului.

Din punctul nostru de vedere **marketingul** constă în suma activităților ce susțin și influențează vânzarea produselor pe o piață.

Majoritatea literaturii de afaceri ce abordează problematica marketingului este concepută pe modelul marilor corporații. Aceasta s-a întâmplat datorită faptului că aceste mari firme au fost cele care și-au permis din punct de vedere financiar să investească timp și bani pentru cercetare în domeniul marketingului. Din păcate, ceea ce se aplică pentru companii multinaționale cu zeci de mii de angajați nu are valoare în multe din cazurile în care vorbim de firme locale cu mai puțin de 100 de angajați. Puțini abordează marketingul din perspectiva firmelor mici și foarte mici care de multe ori nici nu au un buget de marketing. Dorindu-ne o aplicabilitate practică cât mai imediată a acestui ghid ne vom concentra pe a aborda marketingul tocmai din această perspectivă nu foarte răspândită.

2.2. Mixul de marketing pentru produse și servicii

2.2.1. Produsul

Pe parcursul acestui subcapitol vom folosi cuvântul generic produs atât pentru a numi produsele (cazul firmelor care vând produse), cât și serviciile (cazul firmelor de servicii).

În mod clar, produsele sau serviciile pe care o firmă le oferă pe piață influențează decizia clientului de a cumpăra sau nu. Iată care sunt acele lucruri care influențează decizia de cumpărare a clientului și pe care trebuie să le luăm în considerare când vine vorba de produsele sau serviciile noastre.

| |
|---|
| Varietate |
| În ceea ce privește varietatea produselor se folosesc în principal conceptele de linie de produse și produs . Am definit deja accepțiunea cuvântului produs. În ceea ce privește linia de produse aceasta constă într-o grupă de produse suficient de omogenă pentru a genera o strategie unitară în ceea ce privește vânzarea ei. În momentul în care o firmă decide să modifice varietatea produselor sale, poate introduce fie o linie complet nouă de produse, fie doar un produs într-o linie deja existentă. Introducerea unei noi linii înseamnă ca o firmă ce produce și vinde șosete bărbățești să introducă și mănușile între produsele sale. Să extindă o linie prin adăugarea unui produs ar fi însemnat să introducă o nouă culoare pentru șosete sau șosete dintr-un nou material. |
| Calitate |
| Calitatea unui produs este influențată de numeroși factori: materiile prime folosite, procesul tehnologic, utilajele folosite, lipsa defectelor, etc. Ultimele tendințe înclină să definească calitatea unui produs în primul rând prin percepția clienților despre acest produs și mai apoi printr-o analiză a produsului în sine. Nu puține sunt exemplele în care specialiștii laudau calitatea unui produs, dar clienții nu îl percepeau la același nivel și ca urmare a acestui ultim fapt vânzările erau |

| |
|--|
| reduce. |
| Design |
| Modul în care arată produsul este și el important în decizia de achiziție a anumitor produse, mai ales a celor cu valoare mică, unde decizia se ia emoțional. În mod clar atenția pe care noi, ca manageri, trebuie să o arătăm acestui aspect variază de la o afacere la alta. Este esențial să acordăm importanță sporită design-ului dacă avem un mic atelier de croitorie haine la comandă. Nu la fel de important este în cazul în care conducem o mică fabrică de cărămidă. |
| Caracteristici |
| Sunt acele informații pe care de obicei le găsim în fișa tehnică a unui produs. De cele mai multe ori sunt elemente corporale și toate sunt măsurabile (greutate, volum, culoare, dimensiuni, preț). Modificarea acestor caracteristici poate decide în anumite situații succesul sau insuccesul unui produs. Este puțin probabil ca un autoturism destinat oamenilor de afaceri de sex masculin să aibă succes dacă are culoare roșie. Este foarte probabil însă ca în cazul calculatoarelor portabile o reducere semnificativă a greutateii să fie o decizie managerială bună în fabrica care le produce. |
| Marca |
| Marca este semnul distinctiv folosit de firme pentru a diferenția și identifica produsele lor de cele identice sau similare, aduse pe piață de către concurență. Este recomandat ca fiecare firmă să își înregistreze mărcile proprii pentru a le putea proteja de concurență. În cazul firmelor de mici dimensiuni marca produselor este identică cu numele firmei. Nu este o strategie greșită într-o primă instanță. Ultimele tendințe în marketing spun că nu este recomandabil ca diferite produse sau linii de produse ale aceleiași firme să poarte același nume. Prin atribuirea unor mărci diferite pentru linii de produs sau produse se obține o reducere semnificativă a riscului. Să luăm exemplul unei fabrici care produce atât compoturi cât și lichioruri sub același nume. În momentul în care linia de lichioruri ar avea probleme de calitate, acestea ar contribui la o scădere semnificativă a vânzărilor de compoturi. Dacă aceste două linii de produse ar avea nume diferite impactul negativ asupra compoturilor ar fi fost mult mai mic. De ce aleg unele firme să folosească același nume pentru linii diferite de produse? Managerii speră să beneficieze de efectul invers. Dacă produc lichioruri și ele au succes, când lansează compoturile pe piață speră ca acestea să "împrumute" din succesul celor dintâi. |
| Ambalare |
| Ambalajul nu mai are de mult timp doar rolul de a proteja un produs de factorii externi care ar putea duce la deprecierea acestuia. Calitatea ambalajului influențează percepția clientului despre produs, și în cazul produselor de larg consum este considerat a fi fiind o componentă importantă a promovării unui produs. Decizia de schimbare a ambalajului poate avea implicații multiple. Poate însemna schimbări în linia de produse prin introducerea de noi gramaje spre exemplu. Deasemeni se poate concretiza într-un strigăt mai agresiv pe rafturile magazinelor, dacă umblăm la modul în care arată ambalajul. |
| Servicii |
| Serviciile aduc valoare adăugată unui produs. Într-o piață competitivă în care mari diferențe nu există între produse, ceea ce oferă firma în plus în termeni de servicii suplimentare face diferența între succesul și eșecul unui produs. Firmele mici sunt de cele mai multe ori căutate pentru flexibilitatea de care dau dovadă, |

pentru apropierea și grija pe care o acordă clientului. Sunt clienți care pentru aceste câteva servicii sunt dispuși chiar să plătească în plus.

Garanții

Importantă este și politica de garanție și post garanție. Managerul trebuie să își răspundă la următoarele întrebări: Cum rezolvă clientul problemele apărute cu produsul său după ce a început să îl utilizeze? Cât de lungă este perioada de garanție? În cazul în care produsul are probleme este reparat sau înlocuit? După câte defecțiuni se înlocuiește produsul? După ce expiră perioada de garanție cum este susținut clientul în eventualele probleme legate de produs?

Retururi

Politica de retururi constă într-un set de proceduri pe care firma trebuie să le aplice în momentul în care un client nu este mulțumit de produsul pe care îl primește. În mod clar, cu cât avem o politică de retururi mai avantajoasă pentru client cu atât acesta devine mai predispus să cumpere produsele noastre. Iată câteva posibile abordări în ceea ce privește politica de retururi: returnarea integrală a valorii produsului, înlocuirea produsului cu altul identic sau similar, returnarea contravalorii produsului în alte produse ale aceleiași firme. Unele firme, care doresc să se remarcă prin grija față de client, pe lângă returnarea valorii produsului oferă și o compensație suplimentară, de cele mai multe ori sub forma unor cadouri.

2.2.2. Distribuția

Distribuția poate fi definită ca totalitatea acțiunilor ce contribuie la transmiterea fluxului de mărfuri de la firma ce le produce, la client. După ce firma realizează produsele, trebuie să se asigure că acestea ajung la client sau devin accesibile acestuia prin: proximitate geografică și acces la informație. Firmele au opțiunea de a avea canale de distribuție integrate în firma producătoare sau să externalizeze aceste canale de distribuție către alte firme. De cele mai multe ori firmele de mici dimensiuni nu își permit să aibă canale proprii de distribuție de mari dimensiuni. Firmele mici preferă să folosească canale de distribuție directe sau scurte.

Iată care sunt conceptele din distribuție ce trebuiesc stăpânite de către un bun antreprenor:

Canale de distribuție

Este un șir de entități ce realizează activități cu scopul de a face legătura între producător și client. Canalele de distribuție pot fi directe (producătorul vinde direct clientului final), scurte (există un intermediar între producător și clientul final) și lungi (există cel puțin doi intermediari între producător și clientul final).

Acoperire

Se referă de cele mai multe ori la acoperirea geografică pe care firma o poate avea cu produsele sale. Nu în mod necesar firmele de mari dimensiuni pot acoperi arii geografice mari. Să vedem un exemplu. O firmă de mici dimensiuni care produce obiecte de artizanat pe care le promovează și prin intermediul unei pagini de internet poate avea acoperire la nivelul întregii Europe, pentru că își livrează marfa prin intermediul operatorilor de curierat internațional. O fabrică de mici dimensiuni care produce cărămidă este condamnată să aibă o acoperire locală, cel mult regională. Asta deoarece cărămidă este un produs greu și voluminos și de valoare relativ mică.

Stocuri

Pentru majoritatea managerilor cu care EDUROM training lucrează stocurile reprezintă bani blocați. În managementul modern există o continuă preocupare pentru eficientizarea stocurilor atât în ceea ce privește intrările cât și ieșirile. În același timp "ruptura de stoc" sau "out of stock", cum spun englezii, poate fi dezastruoasă în anumite situații. Să ne imaginăm un client care intră în magazinul lui preferat să își cumpere margarina pe care o consumă în mod uzual și nu o găsește. Este posibil să încerce o altă marcă de margarină și dacă îi place, să înceapă să o consume pe aceasta. Astfel producătorul riscă să piardă într-o singură zi de "ruptură de stoc" un număr important de clienți fideli. Pe de altă parte dacă persoana ce nu găsește margarina preferată este un consumator puternic atașat de produs, este posibil să meargă să o caute în alt magazin, iar în acest caz comerciantul este cel care are de pierdut, pentru că este posibil ca el să piardă un client ce făcea și alte cumpărături la el în magazin. Din aceste motive atât comerciantul cât și producătorul sunt interesați ca "ruptura de stoc" să nu aibă loc.

Transport

În ceea ce privește transportul mărfii până la client (final sau unul intermediar în cadrul canalului de distribuție), el poate fi în responsabilitatea celui ce primește marfa sau a celui de la care marfa pleacă. Aceasta se stabilește de cele mai multe ori prin negociere directă între cele două părți. În funcție de valoarea pe (kilogramul/ metrul cub) de marfă transportul mărfii este rentabil în anumite limite.

2.2.3. Prețul

În ceea ce privește strategia de preț aceasta trebuie să fie influențată de două categorii de factori: factori interni și factori externi. În cazul unei firme care activează într-o economie de piață, managementul acesteia trebuie să ia în considerare în primul rând factorii externi atunci când pune la punct strategia de preț.

A porni de la factorii interni înseamnă ca prețul să fie stabilit în primul rând pornind de la costuri, la care se adaugă un câștig, pe care firma și-l propune pentru a reuși să-și atingă planurile. Această strategie de preț duce la o strategie de vânzare orientată pe cost.

A porni de la factorii externi înseamnă ca prețul să fie construit pornind de la valoare pe care clienții o percep la respectivul produs. Aceasta strategie de preț duce la o strategie de vânzare orientată către valoare. Companiile real orientate către client pornesc în primul rând de la analiza percepției acestuia. Companiile care nu sunt orientate către client pornesc în stabilirea prețului de la nevoile organizaționale. Este preferabil să se înceapă de la client în crearea strategiei de preț. În situația în care strategia de preț este construită începând de la clienți, iată care sunt cele două situații posibile:

- Clienții sunt dispuși să plătească un preț mai mic decât cel pe care îl poate oferi firma. În această situație firma trebuie să vadă dacă poate oferi acest preț și ce schimbări trebuie să realizeze în organizație pentru a reuși să obțină acest preț.
- Clienții sunt dispuși să plătească un preț mai mare decât cel pe care firma își propune să îl ofere. Atunci firma fie optează pentru câștiguri mai mari și mărește prețul până la cel pe care clienții sunt dispuși să îl plătească, fie

păstrează prețul optând pentru câștiguri mai mici, dar o penetrare mai rapidă a pieței.

Prețul este cea mai facilă strategie de influențare a cererii. În momentul în care cererea este mai mare decât poate oferi firma, iar aceasta nu poate crește rapid capacitatea de producție soluția este creșterea progresivă a prețului până în punctul în care cererea pentru acel produs din partea clienților devine sensibil apropiată de capacitatea de producție a firmei. Dimpotrivă în momentul în care cererea este sub capacitatea de producție a firmei, o strategie de încurajare a cererii este micșorarea prețului la acele produse. Există și o excepție în ceea ce privește strategia de creștere a cererii prin micșorarea prețului: produsele de lux. Cererea de produse de lux nu crește în momentul în care prețul acestora scade, dimpotrivă se pot obține chiar efecte contrare deoarece criteriul de achiziție în industria bunurilor de lux nu este: prețul cel mai mic.

Pericolul utilizării strategiei de preț pentru reglarea cererii vine din faptul că această strategie este foarte ușor de reprodus de către concurență.

Dacă privim prețul dintr-o perspectivă practică iată câteva întrebări la care antreprenorii trebuie să aibă răspunsuri:

- Care vor fi prețurile de listă / catalog / afișate?
- Care este discount-ul maxim până la care pot merge? În ce condiții sunt dispus să ofer acest discount maxim?
- Pot pune la punct o grilă de discount-uri?
- Ce termene de plată pot acorda? În ce condiții? Ce instrumente de plată le solicit clienților pentru a diminua riscul neplății?
- Pot oferi credit comercial clienților mei? În ce condiții?
- Ce facilități pot oferi la plata în avans?

2.2.4. Promovarea

În ceea ce privește strategia de promovare este important ca un antreprenor să cunoască care sunt modalitățile de promovare prin care poate influența clienții să cumpere mai mult de la firma sa. În același timp trebuie să fie capabil să aleagă acele modalități de promovare care sunt potrivite afacerii sale (din punct de vedere a mărimii afacerii și a pieței pe care activează).

Iată care sunt modalitățile pe care le poate folosi un antreprenor pentru a se promova în rândul clienților săi.

| |
|--|
| Reclama |
| Reclama constă în cumpărarea unor spații de la canalele de comunicare: televiziune, radio, presă scrisă, reclamă exterioară, târguri, telemarketig, cataloage, internet, etc. În cadrul acestor spații, obținute contra unei plăți, firma antreprenorului oferă clientului informație încercând să îl influențeze să cumpere. |
| Acțiuni promoționale |
| Sunt acțiuni care se desfășoară pe termen scurt și au rolul de a impulsiona vânzările: reduceri de preț, pachete cadou, oferirea de mostre gratuite, etc. |
| Publicitate |
| Publicitatea este numită popular și "reclamă neplătită". Constă în apariția pe diferite canale de comunicare, fără însă ca firma promovată să plătească ceva. Aceasta se întâmplă numai în cazurile în care firma respectivă realizează acțiuni ce sunt de interes public și intră în segmentul "știri". Spre exemplu deschiderea unei fabrici care crează un număr mare de locuri de muncă. Firmele mari sunt mai |

degrabă în situația de a beneficia de publicitate. Există totuși în România și instituții media preocupate de succesul firmelor mici, ce se pot constitui în modele de acțiune pentru ceilalți.

Vânzare personală

Acțiunile personalului din departamentul de vânzări se constituie și ele într-o importantă modalitate de promovare a firmei. De la modul în care se îmbracă până la modul în care se comportă personalul firmei care intră în contact cu clienții transmite imaginea firmei.

Canale de comunicare adecvate

În vânzările în domeniul "Business to Business" cele mai potrivite canale de comunicare sunt cele directe, ce permit o selectivitate mare și o personalizare ridicată. În vânzările din domeniul "Business to Consumer" sunt recomandate canalele de masă.

| TV, radio, pres scrisă, outdoor | Internet, catal age de specialitate, poșta, e-mail, ărguri, telefon, fax |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sunt canale de comunicare cu un grad de personalizare și selectivitate relativ redus, dar și cu costuri mici pe persoana atinsă de mesajul de marketing. - Canale pentru marketing de masă - Canale utile produselor destinate maselor | <ul style="list-style-type: none"> - Sunt canale de comunicare cu grad de personalizare ridicat (mai puțin catalogul) și selectivitate ridicată dar și cu un cost ridicat pe persoana atinsă de mesajul de marketing (mai puțin internetul). - Canale pentru marketing direct. |

2.3. Concepte noi în marketing: Strategia de diferențiere. Strategii de concentrare / diversificare a afacerii

Strategia de diferențiere

În marketingul de astăzi se vorbește din ce în ce mai mult de strategie de diferențiere. De ce este nevoie ca marketingul pe care noi îl facem să fie diferit? Pentru că piața este extraordinar de aglomerată cu firme care fac marketing și mintea consumatorului este invadată cu informații transmise de aceste firme (prețuri, reclame, locuri în care găsește produsul, informație despre produs în sine). În această aglomerare de informații, trebuie să facem ca informația pe care firma noastră o are de transmis să fie auzită. Acest lucru poate fi realizat dacă suntem diferiți de ceilalți, sau acționăm diferit de ei.

Strategii de concentrare / diversificare a afacerii

Probabil una din cele mai dese întrebări la care un antreprenor trebuie să răspundă în momentul în care se gândește la dezvoltarea afacerii face referire la strategia de diversificare sau concentrare a afacerii. Bineînțeles că răspunsul depinde de modul în care abordează problema antreprenorul, de cum definește riscul în afaceri.

O persoană care dorește să împartă riscul în mai multe afaceri va alege cu siguranță o strategie de diversificare. Avantajul vine într-adevăr din zona riscurilor globale, care în mod clar sunt mai mici. Dezavantajele unei astfel de

strategii constau în riscurile de imagine și timpul scăzut alocat de antreprenor fiecărei afaceri. În cazul în care afacerile funcționează sub același nume de marcă, o problemă de imagine a uneia din afaceri se poate răsfrânge asupra celorlalte. Adevărat este că acest transfer de imagine are și conotații pozitive: o nouă afacere are de câștigat de pe urma afacerilor cu renume existente. În ceea ce privește timpul și energia alocată, este clar că un antreprenor cu cât are mai multe afaceri cu atât alocă mai puțin timp fiecăreia dintre ele și capacitatea lui de a influența parcursul acestora scade. Acesta este motivul pentru care de cele mai multe ori, o afacere diversificată nu este lider pe nici una din piețele pe care activează.

Strategia de concentrare a afacerii presupune ca antreprenorul să construiască afacerea pe un segment îngust, să se specializeze puternic și să dețină expertiză unică în domeniu. Afacerea se poate dezvolta (în termeni de cifră de afaceri) prin cucerirea de noi piețe la nivel geografic și printr-o politică de prețuri ceva mai ridicată (permisă de înaltă specializare în domeniu). Avantajele acestei abordări vin din faptul că acel antreprenor își poate investi întreaga energie concentrat pe o singură afacere și are șanse mari să fie între primii jucători de pe piața pe care activează. Dezavantajele acestei abordări provin din riscul ca antreprenorul să piardă tot în cazul în care pe piața pe care activează au loc fenomene destabilizatoare de anvergură.

Cu siguranță nu există o rețetă în ceea ce privește strategia de dezvoltare a unei firme. Afirmăm din nou că este o chestiune de opțiune a antreprenorului în funcție de piața pe care activează și percepția pe care el o are în ceea ce privește riscul.

2.4. Procesul de vânzare

Mai în toate cursurile de marketing pe care le susținem participanții care dețin mici afaceri manifestă un interes deosebit pentru noțiuni atribuite strategiei de vânzare. Am tras de aici concluzia că acest lucru provine din faptul că această strategie este una cu aplicabilitate practică ridicată în micile afaceri și relativ puțină informație de calitate este accesibilă în acest domeniu.

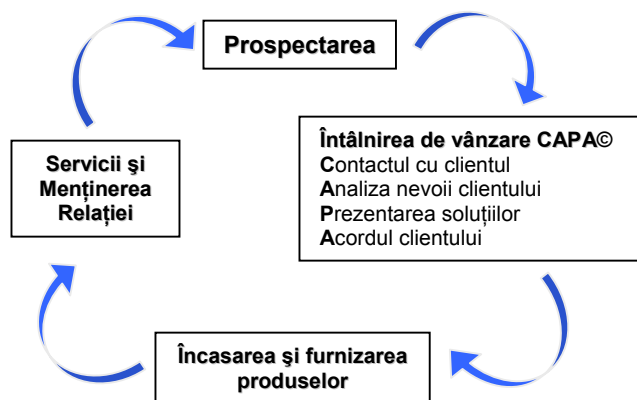
2.4.1. Achiziții de valoare mică versus achiziții de valoare mare

Cursul nostru de vânzări a pus accentul pe diferențele de abordare în cazul achizițiilor de valoare mare versus achiziții de valoare mică. În tabelul următor sunt sintetizate diferențele dintre cele două tipuri de achiziții.

| Achiziție de valoare mică (ex. achiziția de consumabile) | Achiziție de valoare mare (ex. achiziția de utilaje) |
|---|--|
| Risc scăzut – achiziția nu prezintă riscul de a aduce pierderi majore | Risc mare – achiziția prezintă riscul de a aduce pierderi semnificative în cazul în care nu este justificată și nu aduce rezultate. |
| Investiție mică – contravaloarea achiziției în bugetul de cheltuieli a companiei este mică | Investiție mare – contravaloarea achiziției în bugetul de cheltuieli a companiei este mare. Achiziția este privită ca o investiție. |
| Timp alocat redus – timpul pe care îl petrece decidentul cu reprezentantul | Timp alocat mare – timpul pe care îl petrece decidentul cu reprezentantul |

| | |
|---|--|
| de vânzări este mic. Decizia de a cumpăra se ia pe loc. | de vânzări este relativ mare. Achizițiile de valoare presupun o informare cu privire la cum clientul obține beneficii prin produsul achiziționat . Este posibil să fie nevoie de mai multe contacte pentru a finaliza o vânzare. |
| Decizie unilaterală – decizia de a cumpăra aparține unei singure persoane. Cel mai probabil decidentul nu este o persoană cu funcție de conducere. | Grup decizional – decizia de a cumpăra este influențată de mai multe persoane. Cumpărătorul (cel cu care stăm de vorbă în întâlnirea de vânzare) nu este singurul cu putere de decizie. Grupul decizional este format din cumpărător, decident, influențator, beneficiar, filtru . |

2.4.2. Pași în vânzare



În ceea ce privește modelul propus de noi pentru a monitoriza și coordona vânzările în cadrul unei firme, acesta și-a propus să fie unul care prin particularizare să poată fi folosit de fiecare din responsabilii de vânzări ce vor citi acest ghid. Procesul de vânzare nu trebuie privit ca o procedură pe care o firmă o are și căreia trebuie să i se supună atât clienții cât și reprezentanții de vânzări ci mai degrabă acest proces este un răspuns pe care cel ce vinde ca și organizație îl are la fazele prin care trece clientul în procesul de achiziție.

PROSPECTAREA

Despre prospectare nu vorbesc foarte mulți oameni de vânzări. Explicația acestui comportament stă în faptul că relația de cauzalitate dintre a prospecta și a încheia o vânzare este puțin percepută. Cu alte cuvinte puțini vânzători apreciază că succesul lor în vânzări depinde și de informarea făcută înainte de întâlnirea de vânzare. Din observațiile făcute în propriile întâlniri de vânzare și din interviurile desfășurate de trainerii EDUROM cu oameni de vânzări din diferite industrii am ajuns la următoarele concluzii:

- există o relație de cauzalitate între prospectare și încheierea unei vânzări;
- prospectarea poate fi făcută fără a investi foarte mult timp;
- prospectarea nu înseamnă doar a găsi firme potențiale și a completa baze de date;
- prospectarea ne ajută să obținem acordul potențialului client pentru a ne întâlni cu acesta;

Prospectarea înseamnă și muncă de cercetare. Prin aceasta se înțelege strângerea de informații cu privire la problemele, nevoile, interesul clientului din aria noastră de activitate. Finalitatea prospectării este crearea de potențiale soluții pe care să i le putem oferi clientului. Trebuie să fim capabili ca înainte de a contacta clientul să răspundem la următoarea întrebare: *Care sunt nevoile/problemele clientului X pe care le pot rezolva oferindu-i produsele / serviciile mele?* Având răspunsul la această întrebare în minte (sau chiar în față scris pe o agendă), atunci când sunăm un client cu scopul de a obține o întâlnire, **putem fi foarte convingători**. Putem fi convingători dacă adaptăm discursul telefonic, dacă nu spunem aceeași "poezie" de fiecare dată.

A prospecta înseamnă: " Work SMART don't work HARD" („Muncește isteț, nu te mulțumi să muncești mult")

CONTACTUL

Există două căi prin care putem intra în contact cu clientul: telefonic și față în față. În ambele cazuri avem nevoie de o calitate și anume **FLEXIBILITATEA**. *Flexibilitatea înseamnă că trebuie să știi și să poți să te comporți în mai multe feluri.*

Contactul direct (față în față)

În momentul în care intrăm în biroul clientului comunicăm. Comunicăm prin modul în care arătăm, comunicăm prin postură, comunicăm prin gesturi etc. Clientul comunică și el. Pentru ca ceea ce va fi comunicat în continuarea întâlnirii să fie ascultat și acceptat de către client, trebuie să ne stabilim cu acesta o relație de încredere. Cum facem acest lucru? Adoptăm starea, comportamentul, postura, ritmul clientului. Ideal este ca în partea de început a conversației, după ce ne prezentăm pe scurt și spunem scopul vizitei, să îl facem pe client să vorbească. Și putem reuși acest lucru folosind întrebările.

Contactul telefonic

În vânzări telefonul are două scopuri: 1. obținerea unei întâlniri în care să vindem sau 2. vânzarea produsului.

Așadar telefonul este un instrument de o importanță majoră. Acest lucru ne obligă să fim foarte bine pregătiți în a uza de acest gen de comunicare.

Comunicăm deseori greșit prin intermediul telefonului și NU obținem de la client rezultatul pe care îl dorim. Acest lucru este valabil mai ales în cazul clienților pe care nu îi cunoaștem și nu ne cunosc. De ce se întâmplă acest lucru? Există 2 cauze:

- potențialul client nu are încredere în noi;
- potențialul client nu a obținut informații clare despre cum produsul nostru satisface nevoile sale;

Dacă reprezentantul de vânzări nu reușește să câștige încrederea clientului și nici nu oferă informații de calitate, rezultatul va fi refuzul clientului de a cumpăra.

Există câteva reguli pe care trebuie să le respectăm pentru a controla conversația prin telefon și implicit cursul și rezultatul vânzării. Respectarea

acestor reguli poate duce cu siguranță la creșterea ratei de întâlniri și vânzări obținute la telefon.

Reguli pentru o abordare profesionistă prin telefon:

- salutul și prezentarea: salută și spune-ți numele
- poziția corpului: vorbește cu clienții stând în picioare
- utilizarea numelor: folosește cât mai des numele clientului
- referirea la materialele trimise: fă referire la ceea ce ai trimis deja (fax, mailing, e-mail)
- respectarea promisiunilor în cazul telefoanelor repetate: notează-ți ce promiți și ține-te de cuvânt

ANALIZA nevoii clientului în întâlnirea de vânzare

Dacă e să vorbim în acest manual de **o cheie** a succesului în vânzări acesta ar fi *o analiză bine făcută a nevoilor clienților*. Toate vânzările presupun să afli câteva lucruri de la client. Cum faci acest lucru? Adresezi întrebări. Pare destul de simplu, dar vom vedea că această abilitate de a investiga nevoile clienților se dezvoltă în timp. Important este să exersați.

Raționamentul este relativ simplu. Arareori clienții cumpără dacă nu au nevoie de ceea ce noi oferim. Uneori este posibil să aibă nevoie dar să nu conștientizeze acest lucru. În situația în care clientul chiar nu are nevoie de ceea ce noi vindem, nu este posibil ca tranzacția să aibă loc. Dacă are nevoie de produsul nostru și nu conștientizează acest lucru, este rolul nostru să îl conștientizăm și procesul de vânzare este ceva mai dificil. Dacă clientul știe că are nevoie de produsul nostru procesul de vânzare este ceva mai simplu.

PREZENTAREA

Produsul / Serviciul are trei învelișuri:

- Caracteristici

Caracteristicile unui produs / serviciu sunt reprezentate de partea vizibilă (ceea ce se poate vedea, numără, măsura). Un produs / serviciu are mai multe caracteristici. Caracteristicile oferă clientului avantaje și beneficii. Consultanții în vânzări greșesc atunci când încearcă să vândă clienților doar caracteristici pentru că nimeni nu cumpără caracteristici.

- Avantaje

Avantajele explică ce fac/ce oferă caracteristicile produsului / serviciului. Un produs/serviciu are mai multe avantaje. Avantajele pe care serviciile le au sunt cele care explică foarte bine beneficiile pe care clientul le caută.

- Beneficii

Beneficiile arată în ce mod avantajele serviciului îi satisfac clientului nevoile. Beneficiile se adresează în mod direct motivelor de cumpărare ale clientului.

Vindeți Beneficii

În prezentarea ce urmează după analiză insistați pe beneficiile pe care clientul le-ar obține. Construiți prezentarea în jurul beneficiilor și pomeniți de caracteristicile și avantajele legate de acestea.

Vânzarea Valorii

Când vindeți beneficii vindeți valoarea produsului și nu costul acestuia. Valoarea produsului este dată de ceea ce aduce clientului și nu de costurile creării și vânzării acestui produs.

ACORDUL

Modelul nostru propune 2 tipuri de acord:

- Acord concret: Vânzare, Evoluție în vânzare, Refuzul afacerii
- Acord ambiguu: potențialul client nu are puterea să refuze și amână continuu răspunsul concret

Dintre cele trei tipuri de acord trebuie evitat Acordul Ambiguu. Acordul ambiguu înseamnă o întâlnire de vânzare încheiată fără a se ști care sunt următorii pași în procesul de vânzare: data și ora următoarei întâlniri, ce se va întâmpla în următoarea întâlnire, care este evoluția vânzării.

FURNIZAREA ȘI ÎNCASAREA

În ceea ce privește furnizarea produselor / serviciilor este nevoie de:

PROPTITUDINE - Promite mai puțin și oferă mai mult!

Atunci când îi spui clientului o oră/zi la care ajunge comanda, vorbește-i de ora/zia cea mai târzie la care crezi că va ajunge. Dacă tu crezi că marfa va ajunge mâine la ora 15, spune-i că va ajunge la 16.

VERIFICARE

Verifică ce i-a fost dus clientului. Menține legătura și după întâlnirea de vânzare pentru a identifica eventualele probleme din timp.

Atunci când vorbim de **încasarea** banilor este clar că această etapă a procesului de vânzare este o provocare pentru majoritatea oamenilor de vânzări (datorită specificului pieței românești). Iată câteva sfaturi practice:

- Situațiile financiare trebuie să fie clare. Noi recomandăm de cele mai multe ori clienților noștri să pună la dispoziția reprezentanților de vânzări fișe de client săptămânale / lunare pe care aceștia să le pună la dispoziția clienților. În acest fel cerințele financiare au la bază un document oficial emis de firma furnizoare.
- Când nu ți se plătește adresează întrebări și dacă este cazul încearcă să înțelegi problemele clienților. Oferă sprijin când este necesar.
- Stabilește data și suma următoarei plăți și notează-o în fața clientului sau spune-i acestuia că ai notat. Conștientizează-l pe client că îi faci o favoare.
- Sună cu o zi înainte de data stabilită și asigură-te că plata se va face.

SERVICII POST - VÂNZARE

Tot ceea ce se întâmplă după semnarea contractului și furnizarea serviciului sau a produsului, contribuie la imaginea pe care și-o formează clientul despre firma și produs.

Această imagine contează mult în următoarele decizii pe care acel client le va lua în ceea ce privește achiziția de produse de la firma furnizoare. Oamenii de vânzări performanți pe care i-am întâlnit nu se mulțumesc să mențină relația cu clientul ci sunt orientați către a DEZVOLTA în mod continuu parteneriatul cu aceștia.

III. NOȚIUNI DE MANAGEMENT

3.1. Abilitățile de lider

3.1.1. Ce înseamnă să conduci?

În ceea ce privește abilitatea de a conduce, există un număr mare de definiții și interpretări. Aceasta provine din faptul că abilitatea de a conduce este legată de oameni, de psihicul acestora. Și cum psihologia nu este o știință exactă, nu putem avea pretenția să încercăm să cuprindem într-o definiție un fenomen atât de complex cum este cel al conducerii. Ce ne propunem în conținutul acestui capitol este să încercăm să te ajutăm să înțelegi acest fenomen și în același timp să cunoști și să folosești principiile de bază care guvernează actul conducerii.

Iată care sunt principiile care definesc fenomenul conducerii:

- Pentru a conduce trebuie să fii un exemplu (trebuie să insiști pe atitudinea și valorile potrivite, nu neapărat pe cunoștințe și abilități).
- Pentru a conduce trebuie să vezi clar care este finalitatea, obiectivul, punctul în care vrei să ajungi.
- Pentru a atinge finalitatea dorită împreună cu echipa ta, ai nevoie de oameni pregătiți și motivați.
- În echipa ta există oameni cu diferite grade de pregătire și motivație. Pentru a reuși să conduci eficient echipa, trebuie să fii capabil să îți adaptezi stilul de conducere la fiecare angajat în parte.
- Pentru a fi recunoscut ca și conducător, cei ce te urmează trebuie să vadă că ești preocupat de motivația și pregătirea lor.
- Poți să conduci, doar dacă oamenii au încredere în tine.
- Poți să conduci, doar dacă oamenii doresc să te urmeze.

Întrebarea care îi frământă pe majoritatea participanților la trainingurile organizate de noi pe tematica abilităților de conducere este: "Să conduci este un talent înnăscut, sau este posibil să înveți să conduci?". Și de această dată răspunsul nu este unul singur. Dacă vine vorba de marii lideri, de indivizii capabili să determine mase mari de oameni sau chiar popoare să urmeze o viziune, cel mai probabil este vorba de un talent înnăscut și de trăsături de personalitate și nu de puține ori de conjunctura: omul potrivit la locul potrivit. Când vorbim însă de abilitatea de a conduce grupuri mici de oameni, este cu siguranță posibil să învățăm cum să conducem.

3.1.2. Modelul management prin obiective

Modelul management prin obiective este cel mai cunoscut și mai utilizat model de conducere. Acest model aplicat la o firmă spune că pornind de la obiectivele firmei, acestea trebuie împărțite în obiective pe departamente, apoi în obiective pentru centre de profit și în final în obiective pentru fiecare din angajații firmei.

Beneficiul major pe care îl aduce acest model, este că face ca lucrurile să se întâmple după un plan, nu la voia întâmplării. Îi ajută pe toți angajații firmei să vadă încotro se îndreaptă, îi ajută să își dozeze efortul pentru ceea ce au de realizat.

Pentru a ilustra diferența între "management la voia întâmplării" și "management prin obiective", vom face o paralelă cu sportul. Să presupunem că îi spunem unui alergător: "aleargă" la fel cum le spunem uneori subordonaților

noștri: "muncește". Alergătorul nu știe în primul rând de ce trebuie să alerge, ce câștigă. Apoi nu știe ce distanță are de alergat (pot fi 100 de metri sau 3 000 de metri), deci nu își poate regla viteza de alergare pentru a obține performanță. Astfel, în necunoștință de cauză, de multe ori atletul alege varianta greșită și fie pleacă prea încet, fie își epuizează repede energia. Bineînțeles că există și situații în care o nimerește și atunci obține performanța. Cu totul altfel stă situația în momentul în care îi explicăm clar alergătorului care este recompensa pentru efortul său și îi definim exact distanța pe care o aleargă (de exemplu 100 m). Nu ar fi rău nici dacă stabilim de comun acord, sau îi sugerăm cum trebuie să alerge, cum trebuie să facă pentru a obține un timp cât mai bun.

Dacă am vorbit despre obiective ca fiind acele rezultate, finalități pe care vrem să le obținem la nivelul întregii companii, la nivelul unui departament sau al unui individ, să vedem cum trebuie să fie enunțate acestea.

REGULA: Un obiectiv trebuie să fie C.L.E.A.R. Acronimul provine din limba engleză, *clear* însemnând clar.

Să vedem ce reprezintă acest acronim:

| | | |
|-----------|------------------------|---|
| C. | Challenging | Să te provoace |
| L. | Limited by time | Limitat în timp |
| E. | End Measurement | Măsurabil la sfârșit |
| A. | Agreed | Ai acordul celui ce trebuie să îl îndeplinească |
| R. | Realistic | Realist |

Reducem discuția despre managementul prin obiective doar asupra modului în care trebuie acesta aplicat la nivel de individ, cu angajații dintr-o firmă. Atunci când vine vorba de a stabili obiective pentru un individ, pe lângă faptul că acestea trebuie să fie C.L.E.A.R. trebuie să ne asigurăm că angajatul firmei respective este motivat și competent pentru a îndeplini sarcina sau grupul de sarcini ce asigură îndeplinirea obiectivului.

3.1.3. Motivația angajaților

În ceea ce privește modelele motivaționale ne vom opri asupra modelului lui Herzberg, care împarte factorii ce influențează motivația unui individ în: factori igienici și factori motivatori.

Factorii igienici sunt acei factori a căror existență nu provoacă motivare, dar a căror lipsă provoacă demotivare. Un factor igienic poate deveni motivator pentru o perioadă limitată, atunci când el a lipsit mult timp unui angajat.

- ❖ condițiile de muncă
- ❖ pachetul salarial
- ❖ securitatea locului de muncă
- ❖ politicile firmei
- ❖ poziția socială pe care v-o conferă locul de muncă

Să dăm un exemplu: să presupunem că un angajat dintr-un departament de contabilitate, nu a avut calculator timp de un an de zile, și tot timpul când a avut nevoie de unul a trebuit să insiste pe lângă un alt coleg. Absența calculatorului l-a demotivat. În momentul în care primește calculatorul, angajatul este bucuros, motivat de schimbarea în bine a condițiilor de lucru. Această motivație ține de câteva zile, maxim săptămâni în funcție de persoană, dar acel angajat nu va veni la muncă următorul an de zile pentru că are calculatorul său pe birou.

Factorii motivatori

sunt acei factori a căror prezență motivează angajații. Un angajat vine la birou și este motivat ani de zile, dacă îi place ceea ce face, de exemplu. Factorii motivatori sunt motorul emoțional al angajatului, aceștia sunt cei care îl determină să își îndeplinească sarcinile cu responsabilitate și să obțină rezultate de calitate. În activitatea noastră la EDUROM training am întâlnit adeseori oameni care și-au schimbat locul de muncă pentru un salariu mai bun și apoi au regretat pentru că nu le plăcea ceea ce făceau acum, pentru că nu se înțelegeau cu colegii sau cu șefii.

- ❖ munca în sine pe care o desfășurați
- ❖ perspectiva avansării
- ❖ realizările pe care le aveți
- ❖ recunoașterea, aprecierea muncii
- ❖ relația cu colegii
- ❖ relația pe care o aveți cu managerul direct
- ❖ responsabilitatea pe care o aveți

Un angajat, pentru a-și îndeplini obiectivele trebuie să fie motivat să facă asta. Stă în puterea liderului să motiveze un angajat, fie în mod direct, fie cu ajutorul celor ce îi coordonează în mod direct.

3.1.4. Competența angajaților

Modelul pe care EDUROM training îl propune pentru a analiza nivelul de competență al angajaților este același model CAAV:

- C** Cunoștințe = ceea ce angajații știu
- A** Abilități = ceea ce angajații știu să facă
- A** Atitudini = cum fac angajații ceea ce știu să facă
- V** Valori = de ce angajații fac ceea ce știu să facă

CUNOȘTINȚELE și ABILITĂȚILE sunt elementele din pregătire în funcție de care se iau decizii de angajare, iar ATITUDINILE și VALORILE sunt elementele din educație în funcție de care într-o companie se iau decizii de concediere.

Atunci când alocăm o sarcină unui angajat, pe lângă a ne asigura că este motivat să o ducă la bun sfârșit, trebuie să ne asigurăm că este și suficient de competent să o realizeze.

3.1.5. Acordarea de feed-back – instrument de influențare a motivației și competenței

Acordarea de feed-back este un important instrument de îmbunătățire a motivației și competenței subordonaților.

În momentul în care liderul acordă feedback unui angajat, acesta poate fi de trei tipuri:

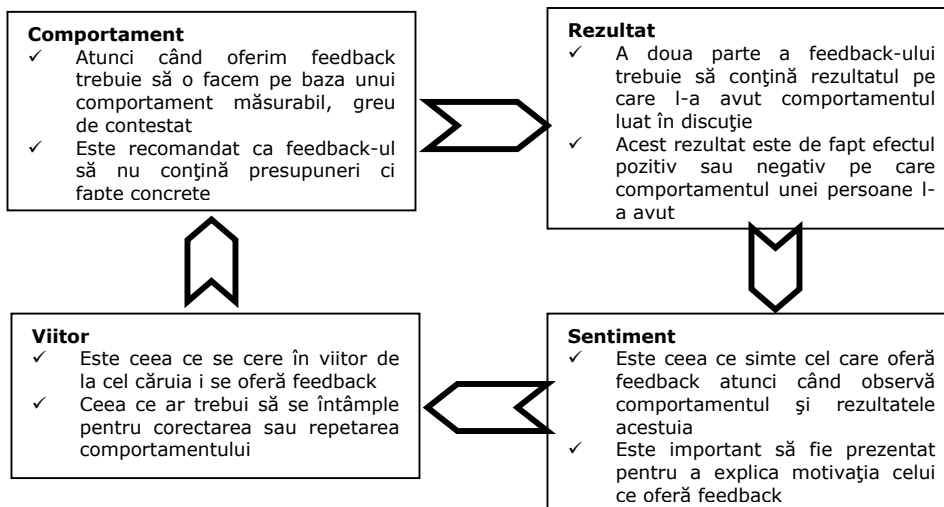
| Feedback negativ | Feedback pozitiv |
|--|---|
| Feedback-ul negativ reprezintă comunicarea unei nemulțumiri provocate de o greșeală, eroare a subordonatului. | Feedback-ul pozitiv reprezintă comunicarea mulțumirii, satisfacției pe care o produce obținerea unui rezultat important de către o altă persoană. Îi ajută pe oameni să atingă potențialul lor adevărat. Este vorba de a-i surprinde făcând ceva bine. Oamenii care se simt bine în pielea lor produc de obicei rezultate mai bune. |
| Reguli pentru a oferi feedback negativ: <ul style="list-style-type: none"> – Niciodată unui pierzător – Niciodată în prezența altor persoane – Imediat ce comportamentul a avut loc | Reguli pentru a oferi feedback pozitiv: |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Fii specific: "am văzut" - Explică consecințele și ce ai simțit în ceea ce privește comportamentul greșit - Concentrare pe comportament nu pe persoană - NU aduce în discuție vechi comportamente similare - Explică care e comportamentul așteptat - Confirmă că ai încredere în cel care a greșit | <ul style="list-style-type: none"> - Și în prezența altor persoane - Imediat ce comportamentul a avut loc - Fii specific: "am văzut" - Explică efectul pozitiv și ce ai simțit ca urmare a obținerii unui rezultat <p>Cea mai bună modalitate de a oferi subordonaților aprecieri pozitive: <u>acordă atenție.</u></p> |
| <p style="text-align: center;">Feedback zero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este cea mai gravă formă de feed-back și constă în neacordarea de feedback colegilor. • Este nociv pentru că nu le permite subordonaților să își dea seama ce fac bine și ce greșesc. • Atunci când o persoană dă feedback și brusc întrerupe acordarea acestuia (acordă feedback zero), acest gest poate fi perceput ca feedback negativ. Nu este bine ca liderul să adopte această cale, deoarece colegul știe că te-a supărat cu ceva dar e posibil să nu își dea seama cu ce anume. | |

În continuare vă propunem două metode practice de oferire a feed-back-ului:

Metoda: Comportament – Rezultat – Sentiment – Viitor

Aceste patru dimensiuni: comportament, rezultat, sentiment, viitor trebuie să facă parte din ceea ce liderul spune atunci când dorește să ofere feedback pozitiv sau negativ unui subordonat.



Exemplu

Comportament: *Maria, te-am văzut când ai multiplicat contractele la fotocopiator și au ieșit un număr mare de rebuturi.*

Rezultat: *Acest lucru înseamnă că pierdem bani și facem risipă de resurse.*

Sentiment: *M-a întristat și am simțit că munca mea a fost irosită de neglijența ta în acel moment.*

Viitor: *Pe viitor, când folosești copiatorul, te rog să fii atentă și eventual să ceri ajutorul dacă este nevoie, pentru a nu produce atât de multe rebuturi.*

Metoda "XYZ" – pentru oferirea feedback-ului

"Când ai făcut X, m-am simțit Y și aș fi preferat să faci Z"

Exemplu: "Faptul că nu m-ai anunțat că întârzii la ședință m-a înfuriat și m-a făcut să cred că nu mă respecti. Aș fi preferat să mă anunți, măcar telefonic."

3.1.6. Model de echilibrare a orientării oameni - sarcini

Conducerea echilibrată rezultă din echilibrul între preocuparea pentru sarcini și cea pentru oameni. Un lider orientat în special către sarcini, trebuie să investească timp pentru a-și îmbunătăți relațiile cu oamenii săi. De obicei, cei cu o puternică orientare către sarcini, reușesc să obțină rezultate bune pe termen scurt și mediu, dar pe termen lung au de suferit deoarece există un grad mare de "plecări" ale oamenilor buni din echipă.

Un lider orientat în special către oameni, trebuie să acorde o atenție sporită îndeplinirii sarcinilor pe care echipa sa le are. De obicei, acești lideri au o echipă unită și stabilă, dar au probleme cu a obține performanțe deosebite în ceea ce privește sarcinile alocate echipei lor.

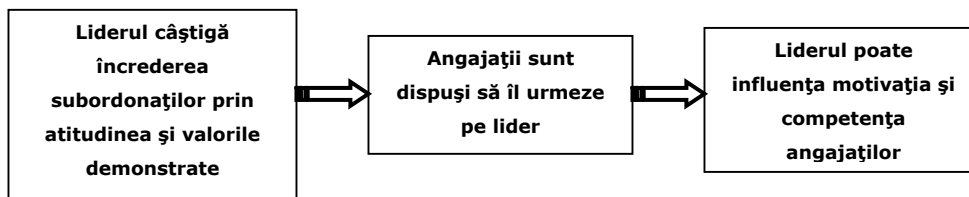
De cele mai multe ori, preocuparea zilnică pentru a îmbunătăți relațiile / rezultatele este suficientă pentru a produce schimbări în comportamentul liderului. Pe scurt, dacă în fiecare dimineață, liderul intră pe ușa firmei sale, hotărât să crească preocuparea sa pentru oameni sau sarcini, după caz, este foarte probabil să obțină rezultate în acest sens.

3.1.7. Pași către conducere eficientă: câștigă încrederea, determină dorința de a urma, condu!

Pentru a conduce nu este suficient ca liderul să dețină un sistem de tipul managementului prin obiective sau, cu alte cuvinte, să acționeze la nivel rațional. Este necesar să acționeze și la nivel emoțional asupra subordonaților săi. Aceștia trebuie să simtă că îi leagă ceva de lider: respectul pe care i-l poartă, încrederea pe care i-o acordă, simțul datoriei pentru că le-a fost alături atunci când au avut nevoie.

Dacă subordonații liderului nu au încredere în el și în deciziile sale, acestuia îi va fi foarte greu să îi conducă. Pentru a le câștiga încrederea trebuie să le demonstreze că este imparțial atunci când vine vorba de decizii în ceea ce privește oamenii. Pe lângă imparțialitate, trebuie să facă eforturi să ia decizii bune de cât mai multe ori. Un lider trebuie să fie un exemplu în termeni de atitudine și valori.

Odată ce a câștigat încrederea subordonaților săi, aceștia devin dispuși să îl urmeze și să îl susțină în deciziile pe care le ia. Abia în acel moment își conduce cu adevărat angajații și poate influența motivația și competența acestora.



3.1.8. Tipuri de subordonați

Pentru a vedea care sunt tipurile de subordonați vom folosi un model despre care am vorbit mai sus. Spuneam că, pentru a îndeplini obiectivele, angajații trebuie să fie motivați și competenți. Din punct de vedere al nivelului de motivație și competență, subordonații formează patru categorii:

| | |
|--|--|
| Motivat și necompetent De obicei cei nou angajați sau cei ce primesc o sarcină nouă sunt motivați, dar nu știu cum să îndeplinească sarcinile | Demotivat și necompetent Pe măsură ce angajatul realizează că nu poate realiza sarcinile, motivația îi scade. Există pericolul de a renunța. |
| Demotivat și competent Cu sprijin din partea colegilor și a liderului, angajatul obține mici victorii și începe să realizeze bine sarcinile. Devine competent, dar motivația rămâne scăzută. | Motivat și competent Angajatul începe să obțină performanță în noile sarcini. Vede rezultatele, câștigă încredere și motivația sa crește. Devine motivat și competent. |

3.1.9. Stiluri de conducere

Pentru fiecare din cele patru tipuri de subordonați este potrivit un stil de conducere. Fiecare dintre noi are un stil natural de a conduce. Trebuie să trecem dincolo de acest stil natural și este necesar să ne dezvoltăm flexibilitatea stilului de conducere. Trebuie să fim capabili să ne adaptăm stilul de conducere în funcție de angajatul cu care lucrăm. Și de această dată vom folosi pentru a defini modul în care trebuie să conducem, un model pe care l-am enunțat mai sus în manual: **orientare către oameni / orientare către sarcini.**

| | |
|--|--|
| Motivat și necompetent Pentru acești subordonați trebuie abordat un stil de conducere puternic axat pe sarcini, pe obiective. Acestui angajat trebuie să îi descriem în amănunt ce trebuie să facă și cum trebuie să facă. Conducerea presupune și eficiență, motiv pentru care nu trebuie să ne risipim energia investind în relația cu acest angajat pentru a-i crește motivația. El este deja puternic motivat. | Demotivat și necompetent Cu acest angajat trebuie făcute cele mai mari eforturi, trebuie investită cea mai mare cantitate de energie. În cazul lui trebuie să fim de asemeni orientați către a-i spune ce și cum trebuie făcut, dar trebuie să investim timp și în a-i crește motivația. Creșterea motivației, sau măcar menținerea acesteia la un nivel rezonabil se face prin discuții cu acesta despre sarcinile pe care le are de îndeplinit și prin sprijin emoțional (ne manifestăm încrederea în el). |
|--|--|

| | |
|---|---|
| Demotivat și competent Cu acest angajat trebuie scăzută preocuparea pentru sarcini (detalierea și urmărirea acestora), dar trebuie menținută preocuparea pentru motivația sa. | Motivat și competent Cu acest angajat avem cel mai puțin de lucru, dar asta nu înseamnă că trebuie neglijat (nu trebuie să ajungem în situațiile de feedback zero). Nu trebuie să fim preocupați de a spune cum trebuie făcute lucrurile și de motivare. Acest angajat poate fi un bun sfătuitor pentru noi, atunci când vine vorba de sarcinile la care el se pricepe foarte bine. |
|---|---|

3.1.10. Solo leader vs. Team leader

În ceea ce privește capacitatea de a conduce ("leadership") modelul BELBIN® propune o paralelă:

| Solo leader | Team leader |
|--|--|
| 1. Joacă un număr de roluri nelimitat – intervine în tot ceea ce este de făcut | 1. Își alege un număr limitat de roluri preferate în echipă – delegă roluri și celorlalți |
| 2. Tinde către conformism – încearcă să muleze oamenii pe anumite standarde | 2. Construiește bazându-se pe diversitate – valorifică și apreciază diferențele dintre persoane |
| 3. Adună în jurul lui susținători – admiratori și lingușitori | 3. Adună în jurul lui talente – nu se simte amenințat de oameni cu abilități și talente speciale |
| 4. Dirijează subordonații – angajații urmează ceea ce le transmite leaderul | 4. Ajută la dezvoltarea colegilor – construiește și întărește punctele tari ale celorlalți |
| 5. Indică obiectivele – solo leader spune foarte clar ce trebuie să facă fiecare | 5. Crează misiuni – proiectează viziuni după care acționează ceilalți |

Vă lansăm această comparație pentru a evidenția că este de preferat să abordați un stil de conducere: "team leader". Parafrazând un cunoscut citat legat de conducere: "Nu există cu adevărat un lider acolo unde nu sunt oameni care să-l urmeze".

3.2. Organizarea firmei

3.2.1 Organigrama

Succesul unei afaceri depinde în mare măsură de modul în care antreprenorul înțelege să-și organizeze și să structureze activitatea firmei și implicit a angajaților.

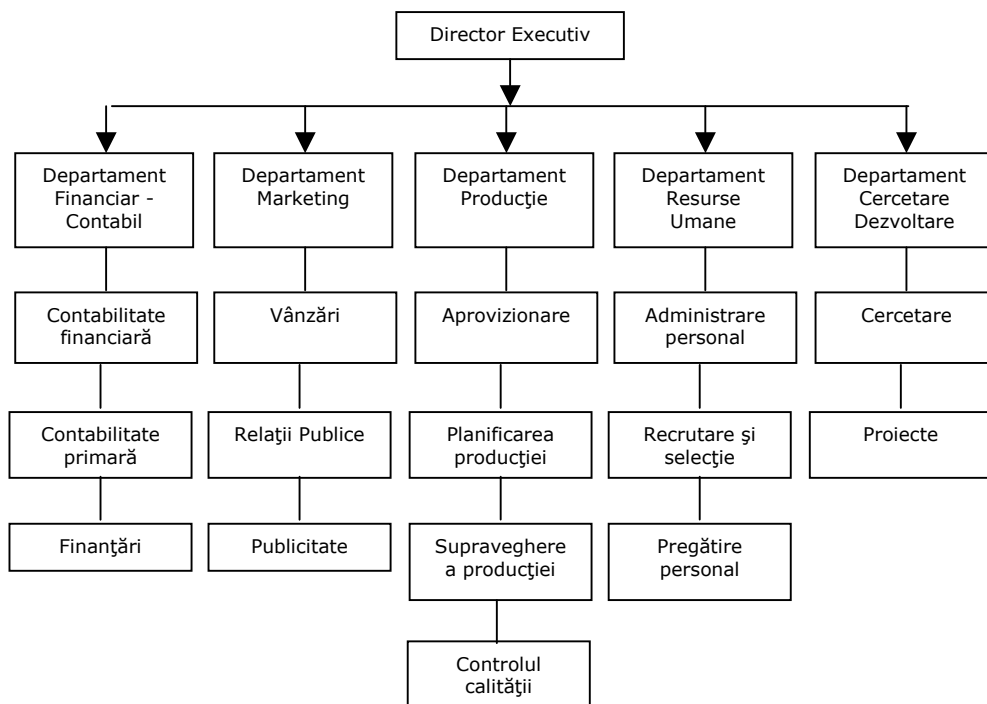
Un instrument util în a afla locul fiecăruia în cadrul firmei și modul în care sunt ierarhizate relațiile și funcțiile, este organigrama unei firme. Un instrument

de altfel ignorat de multe ori, dar care prin simpla sa existență ar putea clarifica multe situații de subordonare/coordonare.

Organigrama este o reprezentare grafică a structurii organizatorice a unei companii. În realizarea sa trebuie să se țină cont de nivelurile ierarhice, relațiile din cadrul companiei, funcțiile existente.

Cea mai des întâlnită organigramă este cea pe arii funcționale în care angajații sunt grupați în funcție de specializările lor. Angajații sunt ușor de repartizat în raport cu competențele dezvoltate. Figura de mai jos exemplifică un caz de structură organizatorică pe funcțiuni.

Numărul departamentelor poate fi mai mare sau mai mic în funcție de activitatea și mărimea firmei. Toate departamentele sunt subordonate Directorului Executiv. În același timp toate problemele legate, de exemplu de marketing, intră în responsabilitatea directorului de Marketing. Toți angajații din cadrul unui departament lucrează pentru a îndeplini obiectivele departamentului în care lucrează. Această structură încurajează specializarea angajaților și câștigarea de experiență într-un domeniu specific.



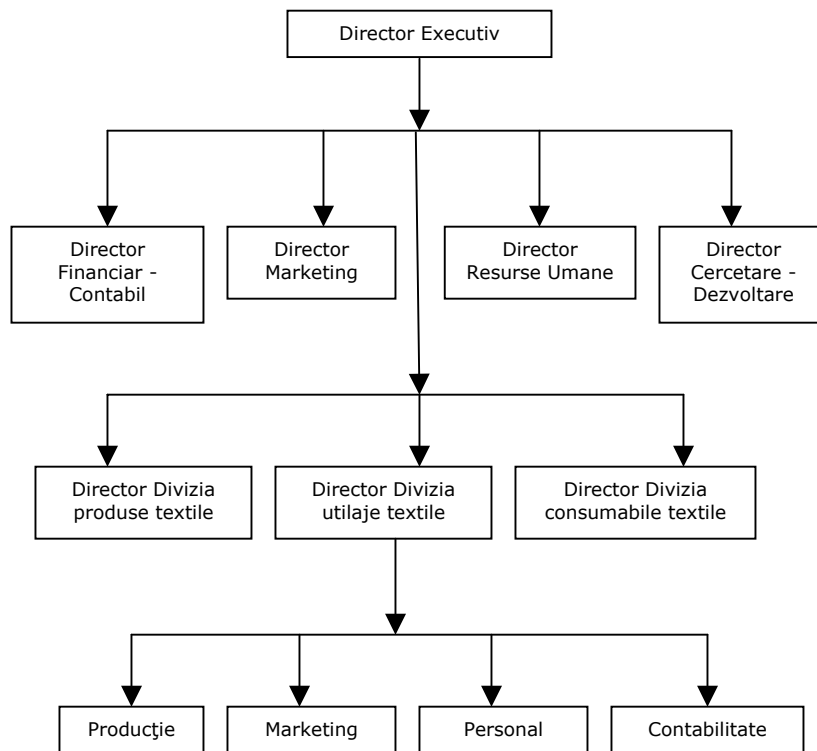
Departament
Cercetare -
Dezvoltare

Cercetare

Proiecte

O altă structură cunoscută este cea bazată pe produs. Figura de mai jos exemplifică un model luat din industria textilelor cu manageri diferiți pentru cele 3 divizii ale companiei. Fiecare divizie își urmărește obiectivele proprii având

inclusiv departamente în subordine. În același timp există o structură de directori care urmăresc obiectivele corporatiste și care asigură cadrul general de funcționare.



3.2.2. Standarde de calitate în producție și servicii

Respectarea unor standarde de calitate în ceea ce privește serviciile și produsele oferite se impune tot mai mult în condițiile în care România se pregătește de integrarea în Uniunea Europeană. Odată cu intrarea în UE, respectarea unor standarde recunoscute de calitate nu va mai fi o chestiune de opțiune pentru companii, ci o componentă obligatorie a supraviețuirii într-un cadru concurențial tot mai exigent.

Printre clienții noștri se regăsesc atât firme de mari dimensiuni cât și firme de mici dimensiuni. Vom discuta aici de firmele mici pentru că lor li se adresează acest ghid. Din ce în ce mai multe firme de mici dimensiuni care au contracte cu firmele mari, primesc notificări legate de certificarea calității de la acești mari clienți. Acestea spun că unul dintre criteriile de selecție a furnizorilor este sau urmează să devină: certificarea calității managementului firmei furnizoare, iar în unele cazuri certificarea calității unor produse.

Pe de altă parte, din ce în ce mai multe instituții publice sau companii cu capital de stat au ca cerință în caietul de sarcini al unor licitații publice, ca aplicanții să aibă certificarea calității managementului.

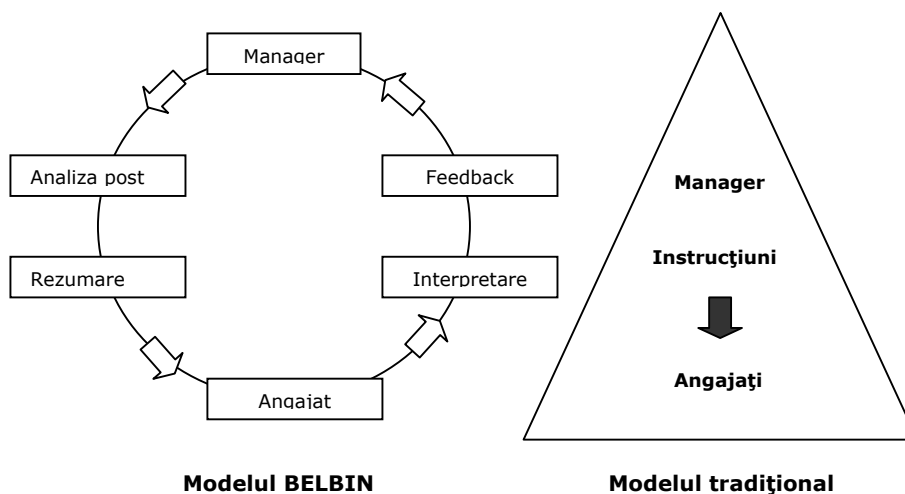
În ceea ce privește standardele de calitate, trebuie să se facă în primul rând diferența între implementarea unui standard și certificarea calității conform standardului respectiv. Etapa de implementare a standardelor de calitate se face apelând la firme de specialitate. După o analiză diagnostic a sistemului curent utilizat, personalul companiei este instruit în domeniul calității, se concep și se stabilesc normele interne de aplicare a calității și se trece la aplicarea propriu-zisă.

Evaluarea conformității standardelor de calitate și certificarea se face de către organisme specializate de certificare. Cele mai cunoscute sunt SRAC, SGS, Lloyd's Register Quality Assurance, DNV, DQS, TUV CERT, Moody International, Bureau Veritas Quality International.

3.3. Metoda de creare a fișelor de post Belbin®

3.3.1. Avantajele metodei Belbin®, de creare a fișelor de post, față de metoda tradițională

- **Procesul de stabilire a Fișei de post se transformă dintr-unul static într-unul dinamic care furnizează fișe precise și actualizate pentru fiecare angajat.**
 - fiecare angajat înțelege obiectivele economice ale organizației /departamentului din care face parte
 - facilitează implicarea mai mare a angajaților în definirea propriilor activități și ca urmare o implicare mai mare a lor în ceea ce fac zi de zi
 - asigură o acuratețe mai mare a procesului de evaluare și recompensare
- **Față de metodele tradiționale, lucrul cu metoda Belbin® oferă o serie de avantaje în definirea unui post sau dezvoltarea oamenilor:**
 - încurajează inițiativa și implicarea
 - promovează o flexibilitate mai mare a posturilor
 - promovează și susține lucrul în echipă
 - furnizează o bază continuă de dezvoltare și îmbunătățire a angajaților și locurilor de muncă pe care le dețin
 - asigură standarde sigure și de calitate
- **De ce este necesară o nouă abordare pentru definirea posturilor (premise):**
 - se cere din ce în ce mai mult atingerea unor rezultate mai mari cu tot mai puțini oameni
 - angajații trebuie să știe ceea ce se așteaptă de la ei
 - sunt tot mai necesare locurile de muncă flexibile, în condițiile în care schimbările sunt permanente
 - angajații au nevoie să se simtă mult mai implicați în definirea muncii lor și a ceea ce fac zi de zi



3.3.2. Prezentarea metodei Belbin®

În contextul actual, munca a devenit nu un simplu cumul de acțiuni ci un proces în care oamenii au atât sarcini individuale, dar trebuie să și interacționeze. În aceste condiții, **Metoda Belbin®** furnizează modalitatea în care pot fi stabilite proceduri, monitorizate rezultatele și identificate măsurile cele mai potrivite de luat atunci când situația ia o turnură la care nu ne-am așteptat.

Metoda Belbin® are rolul de îndepărta ambiguitățile care apar atunci când este delegată o muncă, permițând în același timp oamenilor să modifice fișa de post pentru a face față noilor cereri și provocări.

Metoda Belbin® furnizează o măsură a controlului deoarece feedbackul permite managementului să evalueze natura muncii asumate și să evidențieze discrepanțele dintre ceea ce a fost planificat și ceea ce s-a întâmplat în realitate.

În delegarea unor sarcini, apare foarte des o problemă: probleme de interpretare diferită a acelorași cuvinte, sarcini interpretate diferit, deoarece cuvintele creează asociații diferite în mintea oamenilor. Acest lucru poate fi remediat printr-un limbaj comun între manager și angajat.

De aceea, metoda **Belbin®** se bazează pe șapte categorii diferite de sarcini/ activități, fiecare fiind reprezentată de câte o culoare. Acest sistem de culori este foarte ușor de învățat și nu lasă loc pentru interpretări.

Există două dimensiuni de care se ține cont în stabilirea acestor tipuri de muncă/culori. Una este diferențierea dintre sarcini și responsabilități. A doua se referă la diferențele dintre munca individuală și cea care într-o anumită măsură depinde și de alți colegi.

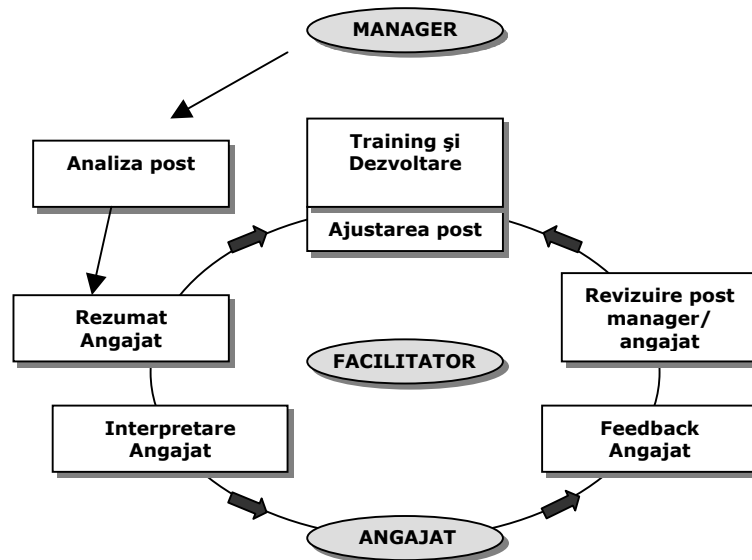
Metoda **Belbin®** se poate aplica la orice nivel în cadrul unei organizații. Există patru culori care sunt utilizate în faza de analiză a postului și de stabilire a activităților ce trebuiesc realizate.

| | Acțiuni | Responsabilități |
|------------|---|---|
| Individual | ALBASTRU sugerează munca/acțiunile ce trebuie realizate într- un mod <u>prescris, știut</u> <u>dinainte</u> | GALBEN este utilizat pentru a defini <u>responsabilități</u> <u>individuale</u> în atingerea unui obiectiv |
| Interactiv | VERDE este folosit pentru munca/acțiuni care implică un <u>răspuns la nevoile</u> <u>celorlalți</u> | PORTOCALIU este folosit pentru a indica <u>responsabilitatea unei</u> <u>echipe</u> în atingerea unui obiectiv |

În faza de feedback din partea angajatului, acesta poate utiliza alte 3 culori pentru a caracteriza activitățile trecute în descrierea postului.

| | | |
|---|------------------------------------|---|
| GRI Activități periferice postului ca răspuns la nevoile celorlalți | ALB Inițiativa personală | ROZ Pierdere de timp pentru mine |
|---|------------------------------------|---|

Procesul de realizarea a fișei de post este sintetizat de următoarea spirală. Pentru fiecare dintre acești pași, metoda are create instrumente specifice.



3.4. Management financiar

3.4.1. Ce este managementul financiar

Totalitatea principiilor, instrumentelor, metodelor și obiectivelor specifice firmei, urmărind eficiența constituirii și utilizării resurselor economico-financiare reprezintă **managementul financiar**.

Managementul financiar are drept scop împlinirea obiectivelor esențiale ale firmei, respectiv: maximizarea profitului, creșterea și dezvoltarea firmei.

Obiectivele managementului financiar sunt:

a. **previziunea financiară** – analiza și prezentarea nevoilor, resurselor și rezultatelor financiare viitoare.

b. **organizarea activității financiare** – implică atât proceduri de lucru, documente, informații și persoane, cât și structuri, fluxuri și circuite.

c. **coordonarea** persoanelor, structurilor și a activităților desfășurate.

d. **implicarea angajaților** – eficientizarea metodelor utilizate în vederea determinării personalului firmei pentru realizarea obiectivelor stabilite.

e. **controlul** asupra activităților și a rezultatelor financiare, inclusiv luarea măsurilor de corecție.

Instrumentul utilizat de managementul financiar în vederea îndeplinirii scopului și a obiectivelor propuse este **decizia financiară**.

În cadrul managementului financiar, un rol deosebit îl are **previziunea financiară**, deoarece această activitate are un pronunțat caracter anticipativ și se bazează pe experiența și intuiția managerului financiar. Acest obiectiv trebuie să anticipeze riscurile și posibilitățile de a le face față.

În cadrul previziunii financiare se efectuează o serie de lucrări precum:

- bugetele – prezintă veniturile, cheltuielile și profitul/pierderea pe structuri și pe total societate;

- planurile financiare – prezintă strategiile pe termen mediu și lung și stau la baza deciziilor financiare;

- studiile de fezabilitate și planul de afaceri;

- fluxurile de încasări și plăți (cash-flow) – planificarea încasărilor și plăților pe anumite perioade de timp.

3.4.2. Analiza ratelor financiare

În analiza economico-financiară a firmei un rol important îl are analiza ratelor financiare pe baza situațiilor financiare.

Dacă pentru un investitor previziunea are un rol esențial, pentru managerul societății importantă este planificarea acțiunilor viitoare prin folosirea ratelor financiare.

Capacitatea firmei de a-și onora obligațiile în viitor

Capacitatea firmei de a-și onora obligațiile în viitor se bazează pe lichiditatea societății, pentru determinarea căreia se utilizează următoarele rate: rata curentă și rata lichidă.

Rata curentă (Rc) - se utilizează pe termen scurt și arată în ce măsură datoriile pot fi acoperite de activele lichide.

| | | |
|----|---|--------------------------|
| Rc | = | Active curente |
| | | Pasive (datorii) curente |

Activele curente sunt formate din:

- disponibilități în caserie și bancă;
- creanțe de încasat (clienți, debitori,...);
- stocuri (mărfuri, materiale,...).

Pasivele curente sunt formate din:

- datorii comerciale (furnizori de plată);
- creditori (credite bancare, creditori diverși,...);
- datorii către stat (impozite și taxe).

În vederea îmbunătățirii lichidității societății se pot lua o serie de măsuri precum:

- creșterea și diversificarea numărului de clienți;
- scăderea sumelor împrumutate;
- scăderea datoriilor față de clienți;
- plata la termenele scadente a obligațiilor către stat.

Rata rapidă (Rr) - se mai numește și **testul acid**; față de rata curentă, din activele curente se scad stocurile, care sunt considerate cele mai puțin lichide.

| | | |
|----|---|--------------------------|
| Rp | = | Active curente - Stocuri |
| | | Pasive (datorii) curente |

Finanțarea activității prin credite bancare

Determinarea posibilităților maxime de finanțare prin credite bancare se poate realiza cu ajutorul ratei îndatorării și a ratei de acoperire a dobânzilor.

Rata de îndatorare (Ri) – ponderea datoriilor în total active exprimată procentual.

| | | | | |
|----|---|----------------|---|-----|
| Ri | = | Datorii totale | x | 100 |
| | | Active totale | | |

Cu cât acest raport este mai mic, cu atât riscul unor pierderi este mai mic, ceea ce interesează pe creditori. Din punctul de vedere al proprietarilor, rata de îndatorare trebuie să fie cât mai mare pentru a-și dezvolta afacerile pe baza creditului comercial.

Rata de acoperire a dobânzilor (Rad) – arată în ce măsură cheltuielile cu dobânzile pot fi acoperite din profiturile societății.

| | | | | |
|-----|---|---|---|-----|
| Rad | = | Profit brut + Cheltuieli cu dobânzi | x | 100 |
| | | Cheltuieli cu dobânzi | | |

Recomandat este ca acest indicator să fie cât mai mare.

Eficiența utilizării activelor de către firmă

În determinarea utilizării eficiente a activelor un rol important îl are echilibrul între cifra de afaceri și activele societății. O cifră de afaceri mare nu înseamnă întotdeauna un profit mare.

Există active care pot crea probleme, cum ar fi:

- clienții neîncasați la timp, care pot genera imposibilități de plată a datoriilor;
- stocurile vechi și de valori mari, care în prezent pot avea o valoare mai mică.

Pentru determinarea eficienței utilizării activelor pot fi folosiți o serie de indicatori ca: rata de rotație a stocurilor, durata medie de încasare a clienților sau rata de utilizare a activelor fixe.

Rata de rotație a stocurilor (Rrot) – exprimă de câte ori se cuprind stocurile în cifra de afaceri a societății.

| | | |
|------|---|------------------|
| Rrot | = | Cifra de afaceri |
| | | Stocuri |

Recomandat este ca acest indicator să fie cât mai mare.

Este un indicator foarte important pentru că prea multe stocuri pot genera blocaje.

Durata medie de încasare a clienților (Di) – exprimă numărul de zile în care se încasează clienții de la facturare.

Acest indicator se calculează în două etape:

I. Calcularea vânzărilor zilnice (Vziln.)

| | | |
|--------|---|------------------|
| Vziln. | = | Cifra de afaceri |
| | | 365 |

II. Calcularea duratei medii de încasare a clienților

| | | |
|----|---|-----------------|
| Di | = | Clienți |
| | | Vânzări zilnice |

Rata de utilizare a activelor fixe (Ru) – exprimă eficiența utilizării imobilizărilor.

| | | |
|----|---|--------------------------------|
| Ru | = | Cifra de afaceri |
| | | Valoarea netă a activelor fixe |

Cu cât acest indicator este mai mare, cu atât imobilizările sunt utilizate mai eficient.

Profitabilitatea firmei

Scopul oricărei afaceri este maximizarea profitului. Profitabilitatea unei societăți este exprimată prin rezultatul net pozitiv pe care îl obține.

Pentru determinarea eficienței afacerii se pot utiliza rata profitului și rata rentabilității financiare.

Rata profitului (Rp) – exprimă profitul obținut raportat la cifra de afaceri înregistrată.

| | | | | |
|----|---|------------------|---|-----|
| Rp | = | Profitul net | x | 100 |
| | | Cifra de afaceri | | |

Recomandabil este ca rata profitului să fie cât mai mare.

Rata rentabilității financiare (Rrf) – exprimă gradul de rentabilitate a investițiilor.

| | | | | |
|-----|---|--------------------|---|-----|
| Rrf | = | Profit net | x | 100 |
| | | Capitaluri proprii | | |

Capitalurile proprii sunt formate din:

- capital social,
- profitul sau pierderea societății,
- rezerve, s.a.

Recomandabil este ca acest indicator să fie cât mai mare.

3.4.3. Analiza trendului

Prin utilizarea ratelor financiare prezentate mai sus se poate obține o imagine destul de bună asupra situației unei societăți, dar mai trebuie ținut seama de încă un lucru, și anume de **timp**.

Acești indicatori trebuie urmăriți în dinamica pe parcursul unei perioade de timp utilizând așa numita **analiză a trendului**, pentru a descoperi slăbiciunile și oportunitățile afacerii comparativ cu indicatorii calculați pe ramura din care face parte societatea respectivă.

Pentru a fi cât mai ușor de analizat se utilizează grafice și tabele în vederea prezentării și conștientizării cât mai bune a acestor indicatori în dinamica lor.

3.4.4. Bugetele societății

În cadrul activității de planificare, previziunea financiară are un rol foarte important. Ea se realizează prin intermediul bugetelor societății.

Bugetul reprezintă previziunea veniturilor și a cheltuielilor pentru realizarea obiectivelor societății, precum și a rezultatelor obținute.

Bugetul poate fi folosit și în procesul de control, prin compararea realizărilor cu previziunile.

În realizarea și utilizarea bugetelor se disting două etape:

I. *Fundamentarea bugetului* – are loc înainte de perioada de bugetare și presupune culegerea de informații, analiza acestora și întocmirea bugetului previzionat.

O formă sumară a bugetului poate fi următoarea:

| Articole bugetare | Ianuarie | | | | Decembrie | | Total | |
|----------------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| | Previzionat | Realizat | Previzionat | Realizat | Previzionat | Realizat | Previzionat | Realizat |
| Tipuri de venituri | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Tipuri de cheltuieli | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Rezultat | | | | | | | | |

II. *Execuția bugetară* – urmărirea, compararea și corectarea realizărilor cu previziunile estimate.

De obicei, bugetele se întocmesc pentru perioade de un an, dar ele pot fi elaborate și pentru perioade mai mici (bugetul de trezorerie) sau mai mari de un an (bugetul pentru investiții).

3.4.5. Cash-flow (fluxul de încasări și plăți)

Fluxul de încasări și plăți (cash-flow) exprimă toate încasările și plățile unei societăți, într-o anumită perioadă de timp.

Cash-flow-ul este o situație, în care sunt trecute în dinamica lor toate încasările și plățile pentru perioade de un an, un semestru, un trimestru, o lună, etc.

În funcție de mărimea încasărilor față de cea a plăților, cash-flow-ul poate fi:

- cash-flow pozitiv;
- cash-flow negativ.

Cash-flow-ul pozitiv se înregistrează atunci când plățile sunt mai mici decât încasările.

Un flux de numerar pozitiv nu înseamnă întotdeauna că situația financiară a societății este favorabilă și de aceea trebuie analizate cauzele care au generat acest excedent.

Excedentul se poate datora fie decalajului între termenele scadente a plăților mai mari față de termenele scadente de încasare mai mici sau poate fi generat de credite contractate și neutilizate încă.

Important este ca aceste surplusuri să fie reinvestite în activități care să genereze câștig.

Cash-flow-ul negativ se înregistrează atunci când plățile sunt mai mari decât încasările.

Redresarea deficitului se poate realiza prin:

- reducerea termenelor scadente de încasare a clienților;
- amânarea sau renunțarea la efectuarea unor cheltuieli sau investiții;
- contractarea de credite (generează creșterea gradului de îndatorare și costuri).
- obținerea de venituri extraordinare (vânzări de active care nu mai

sunt necesare activității societății);

Există o serie de semne care pot avertiza că sunt probleme cu cash-flow-ul, și anume:

- a. datorii foarte mari pe termen scurt;
- b. întârzieri ale încasărilor;
- c. plăți efectuate cu întârziere care pot genera eventuale penalități și datorită cărora se pot pierde discount-uri din partea furnizorilor;
- d. scăderea lichidităților.

3.4.6. Creditul comercial

O afacere devine tot mai profitabilă atunci când volumul vânzărilor este în creștere continuă. Volumul vânzărilor depinde de factori externi și factori interni societății.

Dacă factorii externi nu pot fi controlați, factorii interni se pot controla de către societate. Printre factorii interni care pot fi controlați se numără și politica creditului comercial, care se bazează pe următoarele aspecte:

- perioada de creditare – exprimă termenul scadent oferit clienților pentru plata bunurilor achiziționate;
- reducerile acordate – aceste rabaturi, sconturi sau discounturi se acordă pentru impulsivitatea plății cât mai rapidă, urmărindu-se atragerea de noi clienți și diminuarea perioadei medii de încasare;
- condițiile creditului – exprimă condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un client pentru a i se acorda creditul comercial (putere financiară, imagine, potențial).
- încasarea creanțelor – metode, procedee și mijloace care se pot utiliza pentru încasarea creanțelor.

3.4.7. Echilibrul financiar

Orice entitate economică își poate desfășura activitatea în condiții de normalitate dacă asigură echilibrul elementelor patrimoniale de aceeași durată, respectiv:

$$\text{Active imobilizate} = \text{Capital permanent}$$

$$\text{Active circulante} = \text{Datorii pe termen scurt}$$

Indicatorul care ne poate arăta echilibrul financiar al societății este **fondul de rulment**.

Fondul de rulment (FR) reprezintă partea din capitalul permanent folosită pentru finanțarea activității curente de exploatare.

$$FR = Ac - Dts$$

în care:

Ac – active circulante

Dts – datorii pe termen scurt

Ideal ar fi ca $FR > 0$, pentru că atunci societatea dispune de lichidități care se pot utiliza pentru finanțarea activității. Recomandat este ca FR să acopere 2/3 din valoarea stocurilor.

Nevoia de fond de rulment (NFR) este un indicator care exprimă diferența dintre activele circulante și datoriile curente.

$$NFR = Ac - Dc$$

în care:

Ac – active circulante (fără disponibilități bănești)

Dc – datorii curente (sub 1 an)

Trezoreria neta (TN) reprezintă diferența dintre fondul de rulment și nevoia de fond de rulment.

$$TN = FR - NFR$$

3.4.8. Modalități de plată

În desfășurarea activităților economice, societățile pot efectua trei tipuri de tranzacții comerciale:

- a. tranzacții cu plata imediată;
- b. tranzacții cu plata la termen;
- c. tranzacții cu plata prin compensare.

a. *Tranzacțiile cu plata imediată* – are loc prin efectuarea contraprestației în bani imediat după sau în același timp cu achiziționarea bunurilor sau serviciilor.

Instrumentele de plată utilizate sunt reprezentate de **ordinele de plată** prin care se efectuează viramentele (plăți fără numerar).

Ordinul de plată este un document prin care plătitorul dă dispoziție băncii sale ca din contul său bancar să plătească unui terț sume de bani.

În funcție de bancă, ordinul de plată se întocmește în două sau trei exemplare și trebuie să conțină o serie de elemente obligatorii:

- denumirea de "ordin de plată"

- ordinul necondiționat de plată a unei sume de bani – este exprimat prin mențiunea “*plătiți*”;
- numele sau denumirea plătitorului, numărul de cont, unitatea bancară, codul unic de înregistrare;
- numele sau denumirea beneficiarului sumelor de bani, contul bancar, unitatea bancară;
- data emiterii.

b. *Tranzacțiile cu plata la termen* – implică plata contravalorii bunurilor sau serviciilor la anumite termene ulterioare achiziției.

Instrumentele cele mai uzuale folosite sunt:

- CEC-ul;
- Biletul la ordin;
- Cambia (trata);
- Acreditivul;
- Incasso.

CEC – ul și biletul la ordin reprezintă instrumente de plată la termen utilizate în operațiunile interne pe care beneficiarul sumelor trecute pe înscrisul primit de la emitent îl prezintă la bancă pentru a-și încasa, la o anumită dată scadentă ulterioară, contravaloarea bunurilor sau serviciilor.

Cecul cuprinde :

1. Denumirea de cec trecută în însuși textul titlului și exprimată în limba întrebuițată pentru redactarea acestui titlu.
2. Ordinul necondiționat de a plăti o anumită sumă de bani.
3. Numele celui care trebuie să plătească (tras).
4. Arătarea locului unde plata trebuie făcută.
5. Arătarea datei și a locului emiterii.
6. Semnătura celui care emite cecul (trăgătorul).

Biletul la ordin cuprinde :

- 1) denumirea de bilet la ordin trecută în însuși textul titlului și exprimată în limba întrebuițată pentru redactarea acestui titlu ;
- 2) promisiunea necondiționată de a plăti o sumă determinată;
- 3) arătarea scadenței ;
- 4) arătarea locului unde plata trebuie făcută ;
- 5) numele aceluia căruia sau la ordinul căruia plata trebuie făcută;
- 6) arătarea datei și a locului emiterii ;
- 7) semnătura emitentului.

Cambia sau **trata** reprezintă un instrument de plată și de credit prin care trăgătorul dă ordin băncii sale de a încasa sumele de bani înscrise la locul și scadența arătate.

Cambia cuprinde:

1. Denumirea de cambie trecută în însuși textul titlului și exprimată în limba întrebuițată pentru redactarea acestui titlu.
2. Ordinul necondiționat de a plăti o sumă determinată.
3. Numele aceluia care trebuie să plătească (tras).
4. Arătarea scadenței.
5. Arătarea locului unde plata trebuie făcută.
6. Numele aceluia căruia sau la ordinul căruia plata trebuie făcută.
7. Arătarea datei și a locului emiterii.

8. Semnătura celui care emite cambia (trăgător).

Acreditivul și incasso sunt instrumente folosite în operațiunile de import-export.

Acreditivul reprezintă un instrument prin care un importator dă dispoziție băncii sale de a bloca o sumă de bani din disponibilitățile sale și pe care să o plătească în numele său la locul și în condițiile specificate în acreditiv, unui furnizor extern contravaloarea bunurilor atestate prin documente.

Este una din cele mai sigure modalități de plată externe, dar este și cea mai scumpă modalitate, pentru că implică costuri ridicate, respectiv comision pentru deschiderea acreditivului, comision de confirmare de către bancă, comision pentru plăți, speze și comisioane bancare, cheltuieli de comunicații, s.a.

Documentele care stau la baza plății prin acreditiv sunt:

- factura comercială;
- factura consulară;
- factura proforma;
- documente de transport (scrisoare de trăsură, conosament);
- documente de asigurare (polița de asigurare);
- alte documente (certificat de origine, certificat de calitate, autorizația de export, certificat fitosanitar, s.a.).

Incasso – dacă acreditivul se utilizează în operațiunile de import și este inițiat de importator, incasso este utilizat în operațiunile de export, fiind inițiat de exportator.

Incasso este un instrument prin care exportatorul dă un ordin de încasare a contravalorii unor bunuri băncii importatorului.

c. Tranzacțiile cu plata prin compensare

Operațiunile de compensare se pot desfășura atât în tranzacții interne, cât și în tranzacții internaționale.

Compensarea în tranzacțiile interne presupune stingerea obligațiilor de plată reciproce între două sau mai multe societăți, până la concurența celei mai mici sume, prin ordine de compensare.

Compensarea în tranzacții internaționale este modalitatea prin care contravaloarea bunurilor importate se plătește prin bunuri echivalente acceptate de furnizor. Modalitățile de compensare în tranzacții internaționale sunt:

- cliringul – compensări între două state (țări)
- barterul – compensări între două sau mai multe firme

În operațiunile de import-export este foarte bine să se utilizeze **scrisoarea de garanție bancară**, care reprezintă un înscris prin care o bancă (banca garantă) garantează că în cazul în care debitorul nu-și îndeplinește obligațiile de plată, ea va plăti în locul acestuia sumele de plată.