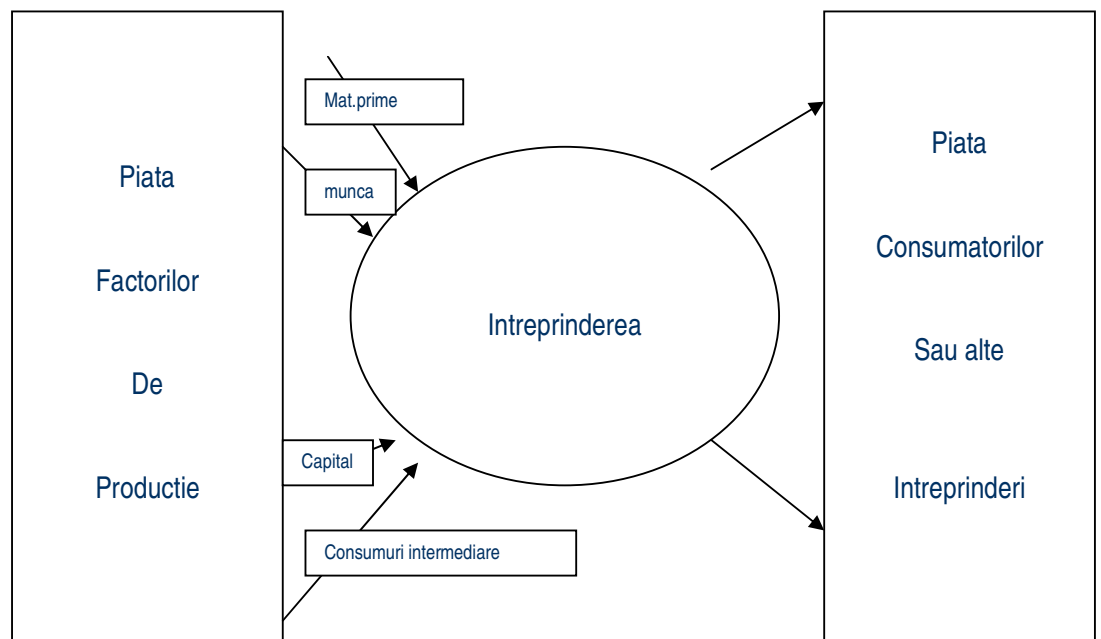


UNIVERSITATEA SPIRU HARET
FACULTATEA MANAGEMENT FINANCIAR CONTABIL CONSTANTA
SPECIALIZAREA: MANAGEMENT
ANUL II – ZI, FR, ID
DISCIPLINA: ECONOMIA SI GESTIUNEA ÎNTREPRINDERII
TITULAR: PROF.UNIV.DR. FLOREA STEFAN
SESIUNEA: IARNA 2009
SUBIECTE PENTRU EXAMEN LA DISCIPLINA
ECONOMIA SI GESTIUNEA ÎNTREPRINDERII
SEMESTRUL I

1. Care este definitia întreprinderii 5

- ◆ Dpdv economic,ca agent economic,*intreprinderea* are ca obiectiv principal *producerea de bunuri si servicii destinate vanzarii* pe piata cu scopul obtinerii de **profit**.
- ◆ Intreprinderea reprezinta o organizatie autonoma in care se realizeaza *combinarea si utilizarea factorilor de productie* pentru obtinerea de bunuri lucrari si servicii destinate comercializarii in vederea satisfacerii nevoilor consumatorilor si a obtinerii de **profit**
- ◆ Intreprinderea constituie *componenta fundamentala a economiei*,veriga organizatorica de baza care presupune existenta a 4 elemente esentiale: ***materia prima,utilaje,munca si clienti***
- ◆ In cadrul intreprinderii intalnim cele 3 functiuni economice fundamentale:
 - Productia
 - Vanzarea
 - Gestiunea
- ◆ Relatia: ***gestiune – economie – intreprindere*** are ca obiectiv studiul relatiilor organizatorice cu caracter social care se dezvolta in cadrul intreprinderii in vederea coordonarii si armonizarii optime a diferitelor laturi de activitate ale acestora si a asigurarii,pe aceasta cale,a unei eficiente economice maxime.
- ◆ Intreprinderea genereaza 2 grupuri de fluxuri:
 - a) Intrari de factori de productie al caror cost determina fluxul de cheltuieli ale intreprinderii catre agentii economici care furnizeaza acesti factori
 - b) Iesiri de bunuri,servicii,etc.,realizate si puse la dispozitia celorlalti agenti economici,care la randul lor genereaza un flux de venituri obtinute in urma comercializarii bunurilor respective;



2. Care este rolul unei întreprinderi în cadrul unei economii 6-7

- ◆ Rolul economic:
 - Intreprinderile atrag si combina factorii de productie,prin optimizarea lor,in vederea obtinerii celui mai bun rezultat la cel mai mic cost;

- Intreprinderile au ca finalitate a activitatii lor executarea de bunuri si servicii,ceeace presupune realizarea de costuri minime precum si reinnoirea factorilor de productie in functie de situatia pietelor de aprovizionare si desfacere
- Intreprinderea distribuie veniturile realizate,ceeace presupune remunerarea factorilor de productie prin anumite instrumente de repartitie:

beneficiari

instrumente de repartitie

▪ Personalul angajat	salarii
▪ Organisme sociale	cotizatii sociale
▪ Statul	impozite si taxe
▪ Creditori si banci	dobanzi,comisioane
▪ Asociati	dividende
▪ Intreprinderea	autofinantare

- ◆ Rol social – presupune ca activitatea intreprinderii sa fie studiata in contextul social tinandu-se seama de existenta a 2 factori cu rol social specific si anume:

- salariatii care muncesc in intreprindere si care trebuie sa gaseasca aici conditii favorabile atat sub aspectul muncii cat si al salarizarii.Managerii trbuie sa favorizeze promovarea si pregatirea personalului corespunzator modernizarii tehnicii si tehnologiilor precum si o promovare culturala(distractii,excursii)
- consumatorii,ceea ce presupune o buna adaptare a bunurilor si serviciilor produse la solicitarile consumatorilor,precum si o politica adecvata de publicitate,reclama,etc

3. Care sunt obiectivele fundamentale ale unei întreprinderi 7-8

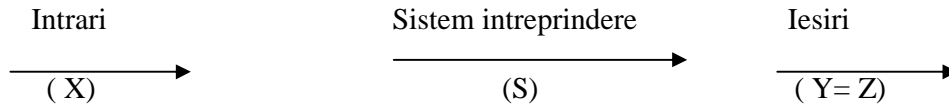
- ◆ satisfacerea deplina a cererii,ceea ce inseamna organizarea activitatilor functie de semnalele pietii,functie de cererile de pe piata.In functie de acest obiectiv exista 3 stari de spirit si anume:
 - se produce si apoi se vinde,situatie caracteristica cererilor mari si ofertelor reduse,iar preocuparea primordiala o reprezinta solutia;
 - se produce numai ceea ce se cere,situatie ce exprima un echilibru intre cerere si oferta si care implica probleme de stabilirea a caracteristicilor cererii si de stimulare a productiei proprii
 - se produce ceea ce s-a vandut deja,situatie caracteristica unei concurente foarte puternice,cand oferta depaseste cererea si care ridica probleme de anticipare a evolutiei cererii si de realizare a productiei la comanda.
- ◆ Cresterea profitului,avand ca baza reducerea costului,ceea ce presupune:
 - Obtinerea de produse la un cost sub pretul impus de piata
 - Obtinerea de produse la un cost redus creaza o marja mare de dezvoltare a diferitelor politici de pret in vederea cresterii fortei concurentiale;
 - O rata ridicata a profitului poate duce la aparitia de potentiali concurenti care vor determina crestrea concurentei si deci diminuarea costurilor concurentiale
- ◆ Cresterea fiabilitatii si a calitatii productiei ceea ce impune in primul rand crestrea fiabilitatii sistemului de productie si pe aceasta baza oferirea clientilor a unor produse de calitate.Aprecierea nivelului de calitate o face piata ceea ce presupune o calitate mai buna decat ceea ce exista pe piata,altfel s-ar putea ca aceste produse sa nu poata fi vandute sau cumparate
- ◆ Cresterea flexibilitatii productiei,ceea ce inseamna realizarea productiei la comanda in conditiile productiei de masa,lucru care se poate realiza prin standartizarea reperelor,a operatiilor,reducerea timpilor de pregatire,etc.
- ◆ Asigurarea unui grad ridicat de integrare si motivare a personalului.Aceasta are la baza diversificarea continua a sistemului de nevoi,a sistemului de valori si presupune armonizarea acestora cu sisteme adecvate de motivare a personalului,de regasire a aspiratiilor sale prin obiectivele intreprinderii.

4. Care sunt trasaturile caracteristice ale întreprinderii 9-13

- ◆ Un sistem complex intrucat reuneste resurse umane,materiale, financiare,fiecare dintre acestea fiind alcatuite dintr-o mare varietate de elemente intre care se stabilesc profunde legaturi.Ca sistem,intreprinderea este formata dintr-un ansamblu de elemente in interactiune distict de mediul sau inconjurator cu care el poate intra in relatie,fiind orientat catre rezolvarea unui obiectiv.

Intreprinderea ca sistem complex, se caracterizeaza prin urmatoarele:

- Are o frontiera care o delimiteaza de mediul inconjurator
- Intre elementele intreprinderii exista relatii care asigura interactiunea lor si unitatea sistemului
- Intreprinderea ca sistem are elementele structurate astfel:
 - variabile de intrare (I)
 - variabile de iesire (E)
 - variabile de comanda
- Intreprinderea are obiective care orienteaza functionarea si permit reglarea sistemului prin interactiunea dintre elementele sistemului
- Reprezentarea cea mai simpla a sistemului intreprindere in conditiile de concordanta deplina intre obiectivele stabilite (Z) si marimea de iesire (Y) este pus in evidenta de relatiile dintre cele 3 atribute ale sistemului: intrari (I), stari (S) si iesiri (Y):



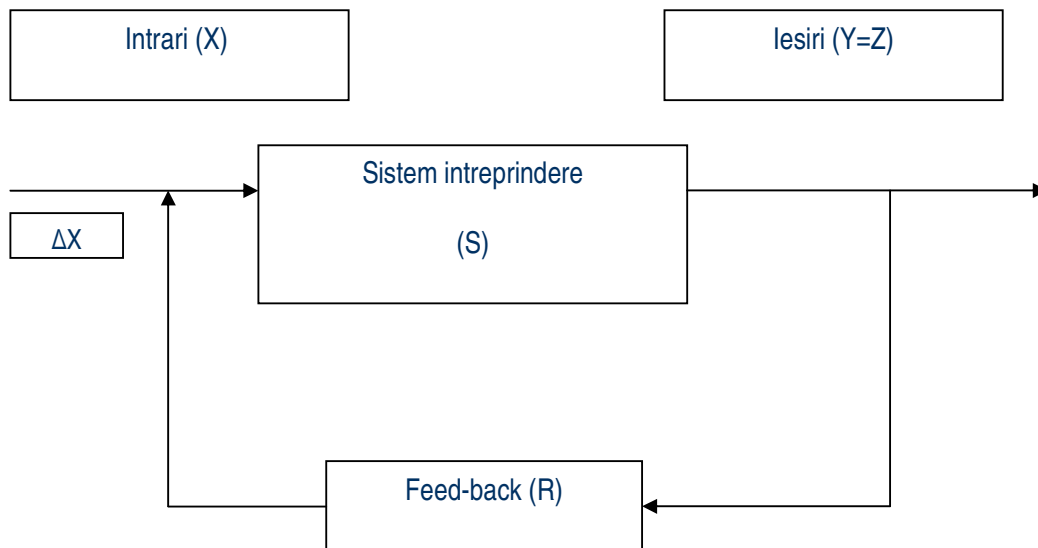
Din schita de mai sus relatiile dintre cele trei atribute capata expresia:

$$Y = f(S, X)$$

Daca avem in vedere starea initiala a sistemului (t_0) si dependenta starii succesibile ale sistemului in functie de succesiunea comenzilor asupra marimilor de intrare ($X(t_0)$), atunci marimea de iesire Y la diferite momente (t_i) are expresia:

$$Y(t_i) = f[S(t_0), X(t_i)]$$

Relatia *intrare-stare-iesire* este dependenta deci de factorul timp. De multe ori iesirile efective sunt diferite de cele programate, si atunci este necesar mentinerea lor in limitele prestabilite. Feedback-ul provoaca o marime de corectie, ΔX asupra intrarii initiale. Aceste marimi pot fi introduse intr-o schema bloc:



Deci marimea iesirilor, tinand cont si de corectia ΔX poate fi descrisa prin expresia:

$$Y(t_i) = f\{S(t_0), [X(t_i) + \Delta X]\}$$

Abordarea sistematica a intreprinderii evidentiaza ca aceasta este constituita din subsisteme (sectii, ateliere, servicii, birouri) si in acelasi timp face parte ca subsistem din sistemul ramurei sau al economiei nationale

Structural, **subsistemul conducator** este alcatuit din ansamblul organelor de conducere si cel al persoanelor care indeplinesc functii de conducere.

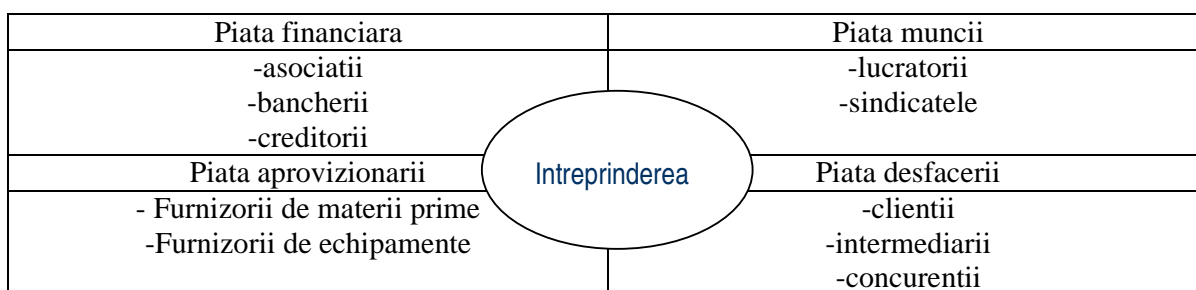
Subsistemul condus este alcatuit din personalul sau compartimentele de executie ale intreprinderii.

- ◆ *Un sistem socio – economic* in care are loc combinarea factorilor de productie in cadrul unor procese de productie generatoare de bunuri materiale ,conform obiectivelor fixate in functie de raportul cerere-obiective-piata
Unitatea economico-sociala a intreprinderii este concretizata prin autonomia functionala a acesteia care imbraca o serie de aspecte:
 - Organizarea si derularea activitatii pe baza de obiective definite in programele proprii de activitate
 - Organizarea si contabilizarea riguroasa a rezultatelor
 - Intocmirea bilantului propriu
 - Organizarea si derularea relatiilor cu organizatiile financiar-bancare
 - Incheierea de contracte economice
 - Organizarea productiei si a muncii
 - Gospodarirea eficienta a capitalului fix si circulant
 - Grupul social este constituit pt realizarea unui obiectiv economic
 - Grupul social este constituit din persoane active specializate a caror selectie se face pe baze de competenta
 - Grupul social are o organizare interna
 - Grupul social are o structura eterogena
- ◆ *Un sistem tehnico-material* in sensul ca intre mijloacele de munca,materiile prime si materialele utilizate se creeaza anumite conexiuni.Acestea se manifesta prin dependenta activitatile de productie.In practica,intreprinderea se manifesta ca un organism tehnico-productiv prin prisma a 2 criterii:
 - Omogenitatea procesului tehnologic din sectiile productiei de baza
 - Omogenitatea productiei fabricate in care scop sunt reunite procese neomogene sub aspect tehnologic.
- ◆ *Un sistem organizatoric-administrativ explicat prin:*
 - in momentul infiintarii capata statut de persoana juridica,primeste o denumire precisa,are un sediu si un obiectiv de activitate bine determinat
 - intreprinderea isi defineste propria structura organizatorica
 - intreprinderea dispune de un regulament propriu de organizare si functionare
 - intreprinderea are un sistem propriu de management
- ◆ *un sistem dinamic,organic adaptiv*,asta inseamna ca intreprinderea isi desfasoara intreaga activitate sub actiunea diferitilor factori endogeni si/sau exogeni,adaptandu-se permanent atat la evolutia macrosistemelor din care face parte,cat si la cerintele generate de dinamica elementelor incorporate
- ◆ *un sistem deschis* in sensul ca intreprinderea se manifesta ca o componenta in interactiunea cu celelalte componente careia ii apartine.
- ◆ *Un sistem autoreglabil* in sensul ca intreprinderea are capacitatea,oferita de autonomia sa functionala,de a-si modifica activitatea in scopul obtinerii obiectivelor propuse.

5. Care sunt factorii de mediu în activitatea întreprinderii 13-17

- ◆ In conceptie macroeconomica intreprinderea este parte integranta a mediului ambiant,componenta economica a mediului ambiant
In cadrul mediului ambiant se disting doua componente:
 - ◆ **Micromediul**-cuprinde acele componente cu care intreprinderea intra in relatii directe:
 - Furnizorii de materii prime – agenti economici care asigura resursele de materii prime,echipamente
 - Prestatorii de servicii- firme care asigura o gama larga de servicii (comert,transport)
 - Furnizorii de forta de munca (unitati de invatamant,oficii de forta de munca)
 - Clientii (consumatorii industriali,comerciali,firmes carora le sunt oferite produse)
 - Concurentii (firme care isi disputa aceleasi categorii de clienti,furnizori)

- Intermediarii – ajuta întreprinderea la promovarea vanzarea si distribuirea marfurilor catre clienti
- Organismele publice – asociatiile consumatorilor,organismele de stat
- Conducerea si organizarea interna a întreprinderii – forta economica a întreprinderii este direct influentata de sistemul de conducere
- ◆ **Macromediul** – cuprinde factori de ordin general cu actiune indirecta pe termen lung
 - Mediul demografic – numarul populatiei,structurat pe varste si sexe,repartizarea pe medii (urban,rural)
 - Mediul economic – ramurile economice,nivelul de dezvoltare in ansamblu,situatia financiar-valutara
 - Mediul tehnologic –inventiile,inovatiile,cercetarile,dezvoltarile,produsele noi
 - Mediul cultural – sistemul de valori,traditii,obiceiuri,norme
 - Mediul politic – fortele politice si raporturile dintre elegradul de implicare a statului in economie
 - Mediul juridic – cuprinde reglementari de natura juridica
 - Mediul natural – relief,clima
- ◆ Principala componenta a mediului întreprinderii o contituie **PIATA**,in care firma apare atat in calitate de producator (ofertant) cat si consumator(cumparator);



In relatia întreprindere-piata se studiaza urmatoarele aspecte:

- ◆ **Studiul pietei** constituie punctul de plecare in activitatea întreprinderii deoarece **piata** reprezinta:
 - Teren de confruntare a cererii cu oferta
 - Surse de idei pt produse noi sau modernizarea celor vechi
 - Mediul de testare si promovare al produselor noi
 - Asigura informatii referitoare la consumatori,structura si caracteristicile canalului de distributie la întreprinderile concurente,categorii de preturi
- ◆ In fluxul **aprovizionare-productie-desfacere**,primul si ultimul reflecta legatura întreprinderii cu piata
- ◆ Cercetarea de piata trebuie sa raspunda la urmatoarele intrebari:
 - Ce pieta ofera perspectivele cele mai bune
 - Ce modificari trebuie aduse produsului
 - Ce pret trebuie fixat
 - Ce venituri se obtin din vanzarea ,exportul produsului
- ◆ Orientarea întreprinderii catre obiective prioritare impuse de piata,si anume:
 - Satisfacerea in conditii superioare a nevoilor consumatorilor
 - Cresterea rentabilitatii si eficientei economice pe baza sporirii vanzarilor totale si produsului

Pentru realizarea acestor obiective se impune sporirea supletei,adaptabilitatii si flexibilitatii firmelor in raport cu piata precum si promovarea unui management anticipativ,cunoasterea si prevederea permanenta a perspectivelor pietii,elaboararea de strategii pertinente,optime,de actiune.

6. Cum se clasifica întreprinderile 17-27

- ◆ *Dupa forma de proprietate* (forma juridica)
 - Întreprinderi din sectorul privat –baza juridica este proprietatea privata a capitalului
 - Întreprinderi individuale
 - patrimoniul întreprinderii apartine unei singure persoane
 - întreprinzatorul este singurul responsabil de afacerea sa
 - întreprinzatorul are o mare autonomie si libertate in munca sa

- responsabilitatea este nelimitata
- aceste intreprinderi sunt limitate

- **Intreprinderi de grup**

- ✓ Patrimoniul apartine a cel puțin 2 persoane
- ✓ **Intreprinderea familiala** patrimoniul se afla in coproprietatea unei familii
- ✓ **Intreprinderea societara** in care capitalul este impartit intre mai multe persoane
 - **Societati de persoane**: societati in nume colectiv, societatea in comandita simpla
 - **Societati de capitaluri**: societatea in comandita pe actiuni, societatea pe actiuni
 - **Societati intermediare** de persoane si de capitaluri care includ **SRL**-ul
 - **Intreprinderi din sectorul cooperatist**:
 - Exercitarea dreptului de proprietate asupra patrimoniului de catre mai multe persoane, care prin actul de constituire devin si coparticipanti la deciziile de conducere
 - Fiecare cooperatist are dreptul pe langa salariul aferent si la o parte din venitul final corespunzator cotei sale de parti
 - Sunt grupate in **Cooperative de productie (mestesugaresti), Cooperative agricole, Cooperative de consum** (grupare de cooperatisti care cumpara en-gros si vand en-detail), **cooperative de societati mutuale**
 - **Intreprinderi din sectorul public** :

Capitalul si puterea de decizie apartine unei colectivitati publice (stat sau colectivitate locala)

Se infiinteaza prin *acte decizionale* ale puterii publice

Permite statului controlarea anumitor sectoare majore ale economiei nationale si sa influenteze anumite evolutii economico-sociale pe termen lung

- intreprinderea semi-publica, in care puterea publica contribuie partial la finantarea, conducerea si controlul activitatii, ea participand la una sau mai multe intreprinderi private

- concesiunea
- societati mixte

- intreprinderea publica unde statul detine integral capitalul si isi asuma toate prerogativele de conducere prin agentii sai. Sunt regii autonome sau societati comerciale

- Regiile autonome se organizeaza si functioneaza in ramurile strategice ale economiei nationale.

- Sunt persoane juridice si functioneaza pe baza de gestiune economica si autonomie financiara

- se pot infiinta prin HG sau hotarari ale administratiei locale de stat

- pot cuprinde uzine, fabrici, ateliere servicii etc

- este proprietara bunurilor din patrimoniul sau

- intocmeste anual un buget de venituri si cheltuieli, bilant si cont de profit si pierderi si sunt obligate sa-si acopere toate cheltuielile din veniturile obtinute

- din veniturile obtinute dupa acoperirea cheltuielilor isi constituie fondul de rezerva si fonduri proprii

- ◆ *Dupa natura activitatilor* realizate, distingem:

- Intreprinderi agricole: ferme, asociatii agricole
- Intreprinderi industriale grupate in 2 categorii functie de ramura industriala:
 - Intreprinderi din ramura industriei extractive
 - Intreprinderi din ramura industriei de prelucrare
- Intreprinderi de servicii sunt cele care nu creeaza produse materiale ci presteza servicii (banci, intreprinderi de transport, asigurari)
- Intreprinderi de distributie al caror rol este de a pune la dispozitia consumatorilor diverse produse

- ◆ *Dupa marimea (dimensiunea)* intreprinderii:

- Dupa numarul de salariati

- După cifra de afaceri-permite sa se masoare printr-o singura cifra activitatea desfasurata de intreprindere;masoara piata unei intreprinderi pentru a fi comparata cu cea a concurentilor sai
- Capitalul exprimat fie prin capital financiar real,fie prin capital fix(tehnic)

Criteriile de mai sus sunt folosite in mod conjugat deoarece fiecare dintre ele da o imagine fragmentata,uneori deformata asupra marimii si importantei

In functie de acestea,intreprinderile pot fi

- Intreprinderi mici si mijlocii
- Intreprinderi mari si grupuri de intreprinderi

◆ **Intreprinderile mici si mijlocii: IMM** prezinta urmatoarele caracteristici:

- Au pana la 100 angajati
- Raporturile sociale sunt mai directe si permit o gestiune a personalului mai eficienta
- Managementul este mai eficient
- Capitalul este asigurat de o persoana sau cativa asociati coproprietari
- Arie geografica locala
- Firma este mica

IMMuri avantaje:

- grad mare de adaptabilitate
- capacitate mare de inovare
- structura organizatorica simplificata
- existenta unui sistem de informare directa
- o buna gestiune a resurselor umane
- creare noi locuri de munca
- amenajare teritoriala echilibrata

IMMuri vulnerabilitati

- au capital redus deci handicap major pt.dezvoltare
- insuficienta mijloacelor comerciale
- dificultati tehnico-tehnologice
- imposibilitatea realizarii unor investitii sistematice
- protectia sociala a salariatilor relativ redusa

IMM uri tendinte:

- a) Crestere spectaculoasa in tarile dezvoltate
- b) Imaginea potentialului economic este data de aportul IMM urilor prin indicatorii:nr.salariati,volum investitii,valoarea adaugata,cifra de afaceri,exportul
- c) Activitatea dominanta este comert,servicii pt.ca se poate porni cu un capital mic si sectorul serviciilor este inca deficitar deci in sectorul tertiar
- d) Tendinte de asociere a acestor intreprinderi datorita dificultatilor financiare

◆ **Grupurile de intreprinderi** prezinta urmatoarele caracteristici:

- un grup este constituit dintr-un ansamblu de intreprinderi ale caror decizii si orientari strategice sunt sau pot fi coordonate din acelasi centru de decizie
- intreprinderile alcatuiesc un ansamblu integrat financiar,tehnice,comercial si au obiective comune
- grupul este supus controlului societatii mama
- grupul capata vocatie industriala,comerciala,financiara
- grupurile sunt constituite adesea sub forma societatilor de holding care au ca functie principala detinerea de participatie financiara in alta parte,urmarind capitalul investit
- in componenta unui holding intra: o societate mama,una sau mai multe filiale,suna sau mai multe subfiliale,una sau mai multe participatii,una sau mai multe societati aliate

○ **Avantaje :**

- control asupra unei mari cantitati de mijl.de productie;
- beneficiaza de o parte importanta a mijloacelor financiare
- pot face fata costurilor investitiilor de inovare
- pot face fata concurentei

○ **Dezavantaje si vulnerabilitati**

- Efecte nefavorabile ale concentrarii datorate depasirii optime a capacitatilor

- Vulnerabilitatea financiara datorata faptului ca se apeleaza la noii parteneri sau actionari pentru cresterea fondurilor proprii
- Astfel se dilueaza puterea de control
- ◆ Cooperarea financiara,comerciala,tehnica- **parteneriat si subfurnitura**
 - **Parteneriat financiar :**
 - Ajutor sub forma de capital-cand una mare ia participatie la una mica,pt.a face posibila demarajul sau
 - Credite de echipament
 - Parteneriat tehnologic,are loc atunci cand o intreprindere pune la dispozitia altor intreprinderi experienta si rezultatele cercetarii sale pt.inovatie
 - Parteneriat cooperare,permite intreprinderilor sa-si conjuge eforturile in special la export:fuziune 50%-50%
 - Parteneriat de tip roire,incita salariatii sa-si creeze propriile intreprinderi dandu-le ajutor financiar,tehnice si de alta natura
 - **Subfurnitura** este situatia cand un *subfurnizor* realizeaza o parte a productiei unei alte intreprinderi,denumita *donator de ordine*.

Subfurnitura este deci:

- Sursa de inovare
- Factor de reducere a structurilor – structurile sunt reduse pt.ca se degreveaza anumite operatiuni tehnice sau comerciale
- Factor de productivitate-specializare in domeniul in care are vocatie

7. În ce consta procesul de restructurare a întreprinderii 27-28

Etapele procesului de restructurare:

- ◆ Determinarea conditiilor necesare pentru evaluarea patrimoniului
- ◆ Identificarea factorilor care opereaza asupra valorii intreprinderii
- ◆ Analiza prealabila a 4 domenii numite AUDIT:
 - Audit industrial
 - Audit contabil si financiar
 - Audit juridic
 - Audit ecologic
- ◆ Stabilirea diferitelor documente constituind surse de date si informatii asupra fiecarui audit
- ◆ Efectuarea unui diagnostic de restructurare care sa cuprinda redefinirea relatiilor intre principalii parametri (indicatori) ai firmei,astfel:
 - Diagnosticul starii echipamentului de productie si incidenta sa asupra cantitatii,calitatii,randamentului productiei,in special asupra muncii;
 - Diagnosticul asupra produselor ce se vor fabrica si adaptarea lor la cerintele pietii
 - Diagnosticul complementar la functiunile comerciala,financiara si de cercetare
 - Elaborarea strategiei de aplicare a politicii de restructurare:sectoarele ce se vor restructura,separarea activitatilor
 - In final se analizeaza optiunea de aplicare a unui plan de afaceri ce urmeaza a fi realizat autonom sau cea de stabilire a unei aliante strategice cu un partener national sau strain.

8. În ce consta procesul de creare de noi întreprinderi 28-30

Se parcurg patru faze:

1. nasterea ideii presupune:

- gasirea unei idei,adica produs,serviciu,aplicatie tehnologica;surse de idei:mediul profesional,priceperea de a face ceva,viata cotidiana,ocupatia celui care porneste afacerea
- culegerea de informatii in legatura cu activitatea pe care o contine ideea retinuta
- verificarea generala a realismului proiectului;dificultatile proiectului legate de:competenta,timp disponibil,mijloace financiare,cerintele pietii,forma juridica a intreprinderii sau a serviciului vizat

2. elaborarea proiectului presupune:

- ◆ nota de prezentare generala serveste la inceperea elaborarii propriu-zise a proiectului precum si la discutiile cu partenerii,asociatii,clientii,furnizorii si alte organisme.Contine:
 - prezentarea creatorului
 - prezentarea ideii-activitatii
 - descrierea produsului sau serviciului,cu precizarea intentiilor de dezvoltare

acoperirea financiara globala

- ◆ studiul comercial cuprinde
 - definirea produsului sau serviciului sau aspectul stabilirii caracteristicilor tehnico-economice
 - confruntarea cu nevoile pietii; produsul sau serviciul trebuie sa corespunda la o cerere sau o nevoie a pietii, sa se identifice consumatorii sau utilizatorii, sa se determine clientela potentiala si sa se analizeze concurenta
 - actiunile comerciale ce vor fi angajate cu referire la reseaua de distributie, actiunile de promovare si publicitate, serviciile de post vanzare
- ◆ studiul financiar trebuie sa cuprinda
 - cifra de afaceri pe care si-o propune firma
 - mijloacele tehnice (masini, utilaje, instalatii, mijloace de transport) comerciale, umane, financiare
 - contul previzionat de rezultate (pe 3 ani)
 - planul de finantare (pe 3 ani)
 - bilantul activelor si pasivelor (pe 3 ani)
 - planul de trezorerie (pe 18 luni)
- ◆ studiul juridic are menirea de a pregati dosarul de constituire a societatii comerciale pe baza legislatiei in vigoare, optandu-se pentru una din formele juridice prevazute

3. Lansarea operatiunilor presupune:

- ◆ Intocmirea formalitatilor de creare a intreprinderii –inregistrarea la ORC, publicarea in MOF, inregistrarea la organele financiare si bancare din teritoriu
- ◆ Lansarea activitatii comerciale
- ◆ Punerea in opera a mijloacelor tehnice si umane: amenajarea terenurilor si localurilor, instalarea masinilor si a utilajelor, recrutarea personalului
- ◆ Organizarea interna a intreprinderii care se materializeaza in fixarea locurilor de munca, sarcinilor, responsabilitatilor, organizarea contabilitatii

4. Demararea activitatii se realizeaza de obicei pe parcursul a 3 ani si constituie perioada de testare.

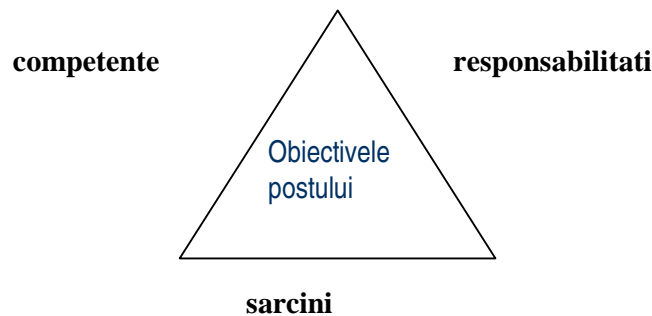
9. Cum se defineste si care sunt componentele unei structuri organizatorice 31-32

- ◆ Reprezinta ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice si al relatiilor dintre acestea, orientate spre realizarea obiectivelor prestabilite ale intreprinderii, este expresia organizarii formale si ea se proiecteaza pe baza unor norme, reguli, principii si documente oficiale.
- ◆ Este influentata de o serie de factori si anume:
 - Strategia dezvoltarii firmei
 - Tipul si complexitatea productiei
 - Dimensiunile intreprinderii
 - Calitatea resurselor umane utilizate
 - Mutatii care au loc in mediul exterior al firmei
 - Cadrul juridic, statutul intreprinderii
- ◆ Structura organizatorica are urmatoarele componente:
 - Structura functionala (de conducere)
 - Structura operationala (de productie si conceptie)
 - Structura procesuala (functiuni si functii)

10. Cum se defineste si care sunt componentele structurii functionale 33-36

- ◆ Structura functionala reprezinta ansamblul cadrelor de conducere si compartimentelor tehnice, economice, administrative, modul de constituire si grupare al acestora, precum si relatiile dintre acestea necesare desfasurarii corespunzatoare a procesului managerial
- In structura functionala se includ:
- componentele structurii de conducere
 - relatii organizatorice
 - ordinea componentelor
- ◆ Componentele structurii de conducere
- Postul:

- a) se definește prin ansamblul obiectivelor, cu sarcinile, competențele și responsabilitățile asociate care revin spre executare în mod regulat, unei persoane angajate în întreprindere
 - b) Este cea mai simplă subdiviziune organizatorică
 - c) Trăsăturile unui post de muncă sunt:
 - Autoritatea formală, exprimă limita în care acesta poate acționa pentru realizarea obiectivelor individuale
 - Competența profesională, exprimă nivelul de pregătire și de experiență care permite realizarea obiectivelor individuale
 - Responsabilitatea reprezintă obligația titularului de a îndeplini sarcini și atribuții derivate din obiectivele individuale ale postului
- Conexiunile și interdependențele între sarcini, competențe și responsabilități pe de o parte, și obiectivele individuale ale postului, pe de altă parte sunt exprimate în literatura de specialitate ca fiind “triunghiul de aur” al organizării.



- ◆ **Funcția:**
 - a) Reprezintă ansamblul atribuțiilor și sarcinilor omogene din punct de vedere al naturii și complexității lor, desemnate în mod regulat și organizat unui angajat al întreprinderii
 - b) Cuprinde:
 - Atribuții și sarcini de îndeplinit
 - Responsabilitatea pe care aceasta o încumbe
 - Competențe și relații pe care salariatul trebuie să le manifeste
- Distingem 2 tipuri de funcție:
 - Funcția de conducere caracterizată prin competențe, sarcini, responsabilități din domenii mai largi de activitate, implicând atribuții de conducere a activității unui număr mare de subordonați: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, evaluarea, controlul
 - Funcția de execuție: caracterizată prin obiective, competențe, responsabilități limitate, ele transpun în practică deciziile emise de funcțiile de conducere.
- ◆ **Compartimentul :**
 - a) Reprezintă unitatea organizatorică care reunește sub aceeași autoritate ierarhică un anumit număr de persoane cărora le revin permanent sarcini bine precizate
 - b) Compartimentele sunt:
 - Operaționale, care au în sarcină obiectivele derivate și generale
 - Funcționale, care participă la fundamentarea strategiilor și politicilor globale ale firmei: comercial, financiar, etc
- ◆ **Relațiile organizatorice-** exprimă raporturile instituite între componentele organizatorice prin reglementări oficiale
 - a) Relații de autoritate sunt cele instituite prin reglementări oficiale și sunt obligatorii
 - Relații ierarhice: raportul între titularul postului de conducere și cei ce detin posturi de execuție
 - Relații funcționale: prin care se asigură exercitarea autorității funcționale de către compartimentele de specialitate
 - Relații de stat major: se creează prin delegarea sarcinilor, responsabilităților și competențelor unor persoane pentru soluționarea unor probleme complexe

- b) Relatii de cooperare:sunt cele care se stabilesc intre titularii unor posturi aflate pe acelasi nivel ierarhic,dar apartinand unor compartimente diferite
- c) Relatii de control:sunt cele care se stabilesc intre titularii unor posturi cu organele speciale de control
- d) Relatii de reprezentare:sunt cele stabilite intre reprezentantii firmei(manageri)si reprezentantii organizatiei profesionale

◆ Ordinea componentelor-realizata prin:

- a) Nivelul ierarhic constituit din ansamblul subdiviziunilor aflate la aceeasi distanta fata de conducerea superioara a intreprinderii
- b) Ponderea ierarhica reprezinta numarul de persoane subordonate nemijlocit unui cadru de conducere si se stabileste in functie de : natura si gradul de complexitate al operatiunilor,volumul de informatii,metodele obtinerii,prelucrarii si transmiterii informatiilor,dispersia teritoriala a unitatilor conduse etc

Tipuri de structuri de conducere:

I. Structura ierarhica

- Fiecare conducator isi dirijaza subordonatii in mod direct
- Aplica principiul unitatii de comanda

II. Structura functionala

- Aplica principiul specializarii
- Autoritatea se bazeaza pe competente profesionale
- Unitatea de comanda este impartita
- Inconvenientele sunt confuzie a responsabilitatilor si diluarea reasponsabilitatii

III. Structura mixta (ierarhic-functionala)

- Permite ca un subordonat sa primeasca sarcini atat de la seful ierarhic pentru activitati de ansamblu,dar si de la seful functional pt.domenii strict limitate de competenta profesionala

11. Cum se defineste si care sunt componentele structurii de productie 36-42

◆ **Structura operationala este definita prin:**

- Numarul si componentele unitatii de productie
- Marimea si modul de amplasare al acestora
- Modul de organizare interna
- Relatii de cooperare ce se stabilesc intre acestea

◆ Verigile structurale ce se pot organiza sunt:

- Uzine,fabrici,explatari si alte unitati similare
- Sectii de productie,de service,ateliere de productie si proiectare,laboaratoare de control si cercetare,locuri de munca

1. sectii de baza

- in ele se desfasoara procesele de productie
- pot fi organizate –pe baza principiului obiectului fabricat
- pe baza principiului tehnologic

2. sectii auxiliare:executa procese de productie auxiliare,adica,produse,lucrari,servicii ce ajuta la realizarea in bune conditii a produselor din sectiile de baza

3. sectii de servire-executa lucrari,servicii sau activitati necesare sectiilor de baza si auxiliare:depozite si magazii

Atelierul de productie:

- reprezinta o alta veriga de baza ce se poate constitui independent sau in cadrul unei sectii
- atelierul reuneste mai multe locuri de munca
- pentru organizarea unui atelier este necesar un volum de munca care sa necesite un anumit numar de formatii conduse de un maistru
- in functie de profilul lor pot fi: de productie,montaj,service

Locul de munca:

- constituie veriga primara a structurii de productie si conceptie
- reprezinta o anumita suprafata de productie,inzestrata cu mijloace de munca si organizate pentru realizarea unei operatii sau al unei lucrari de catre un muncitor sau grup de muncitori.

TIPURI DE STRUCTURI DE PRODUCTIE SI CONCEPTIE

1. Structura de productie de tip tehnologic

Se intalneste in intreprinderea in care sectiile de baza sunt organizate pe principii tehnologic:pregatirea,prelucrarea,montaj-finisare,probe si incercari

Este specific IMM

Caracteristici organizatorice:

- Utilajele folosite sunt universale
- Locurile de munca sunt amplasate pe grupe omogene
- Lucratorii au calificare superioara sau sunt policalificati

Avantaje : flexibilitate sporita in organizarea procesului de fabricatie

Dezavantaje:dificultati in aplicarea unei solutii organizatorice moderne

2. structura de productie si conceptie pe obiect

-se intalneste in intreprinderea in care sectiile de baza sunt organizate pe principiul obiectului de fabricatie-sectia si obiectul

-cere ca sectia sa execute toate stadiile tehnologice necesare fabricarii reperului sau produsului

-se aplica la unitatile cu productie de masa sau serie mare la care nomenclatura de fabricatie este restransa iar volumul de productie este mare

AVANTAJE

-ofera posibilitatea aplicarii unor metode moderne de organizare a productiei si a muncii

-permite reducerea duratei ciclului de productie

-asigura folosirea eficienta a SDV

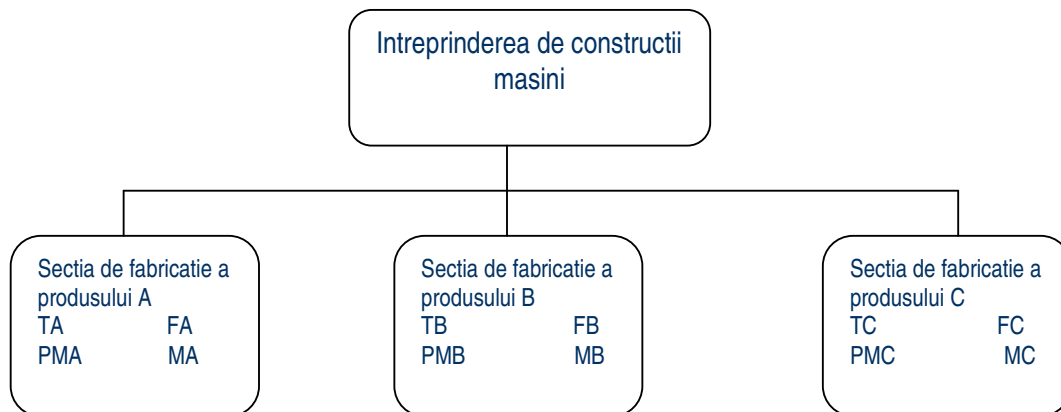
-asigura o crestere a productivitatii muncii

DEZAVANTAJE

-flexibilitate redusa in innoirea productiei

-imposibilitatea utilizarii complete a utilajelor si a fortei de munca

SCHEMA



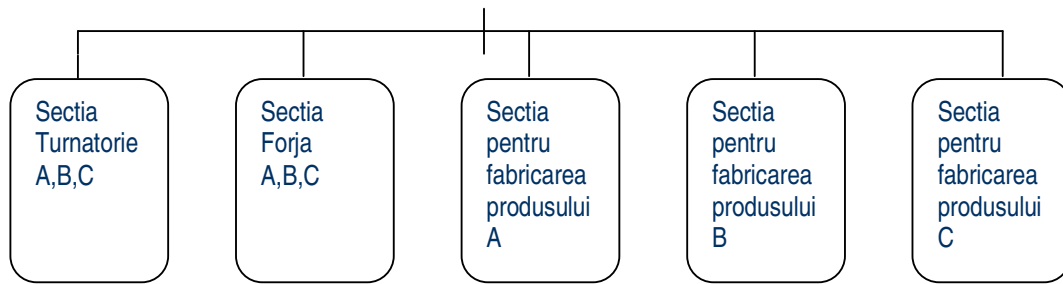
3.Structura de productie si conceptie de tip mixt

- Se caracterizeaza prin faptul ca unele sectii de baza sunt organizate tehnologic,iaralte sectii de baza sunt organizate dupa principiul obiectului de fabricatie

-se aplica la unitatile de productie in serie mare

schema structurii de productie:





Factorii care determina structura de productie si conceptie a întreprinderii

- 1) Valoarea productiei ce urmeaza a fi fabricata,-influentaaza atat marimea întreprinderii cat si numarul verigilor structurate
 - 2) Formele si nivelul specializarii si cooperarii – structura de productie se va proiecta fara anumite verigi in cadrul sectiilor de baza,deoarece anumite lucrari sunt asigurate prin cooperare
 - 3) Specificul procesului tehnologic si particularitatile produsului fabricat influentaaza structura de productie si conceptie atat in cazul întreprinderilor care apartin unei ramuri cat si in cazul ramurilor diferite,deoarece procesele tehnologice sunt diferite si se deosebesc între ele
 - 4) Zona in care este amplasata întreprinderea influentaaza asupra numarului si marimii unitatilor auxiliare,de servire si a unitatilor cu caracter social-cultural
12. Cum se defineste si care sunt componentele structurii organizarii procesuale 42-43
1. **Obiective generale** –principalele scopuri ale întreprinderii:atingerea unui anumit nivel al productiei
 2. **Obiective principale**,definesc parti importante ale obiectivelor generale:cresterea capacitatilor de productie pentru care participa un numar mare de salariati (derivate de gradul I)
 3. **Obiective secundare** sunt parti din obiectivele principale la care participa salariati ce executa un numar restrans de operatii: pregatirea conditiilor materiale si organizatorice necesare dezvoltarii capacitatii de productie (derivate de gradul II)
 4. **Obiective specifice** sunt definite ca fiind actiuni si lucrari întreprinse pentru realizarea obiectivelor derivate
 5. **Obiective individuale**-sarcinile concrete atribuite unui salariat pentru realizarea obiectivelor
- Aceste categorii de obiective influentaaza si determina componentele organizarii procesuale,astfel:
- **Functiunea** - reprezinta ansamblul activitatilor omogene,complementare sau convergente,desfasurate de salariati de o anumita specialitate ,folosind metode si tehnici specifice cu scopul realizarii unor obiective principale(derivate de gradul I)
 - **Activitatea** –cuprinde ansamblul atributiilor omogene ce se realizeaza de salariati care poseda cunostinte de specialitate dintr-un domeniu mai restrans si care conduc la realizarea obiectivelor secundare (derivate de gradul II)
 - **Atributia** – cuprinde ansamblul sarcinilor executate de un salariat cu cunostinte apartinand unui domeniu restrans si care conduc la realizarea obiectivelor specifice
 - **Sarcina** –cuprinde ansamblul operatiilor atribuite unui singur salariat cu scopul realizarii obiectivelor individuale
 - **Operatia** – se atribuie spre executie unei singure persoane pe o perioada determinata pe un loc de munca sau pe un post de munca
13. Care sunt functiunile întreprinderii 43-46
- Henry Fayol a stabilit 5 functiuni de baza:cercetare-dezvoltare,productie,comerciala,financiar-contabila,personal

1. **Funcțiunea de cercetare-dezvoltare** cuprinde: cuprinde activitățile de reinnoire sistematică a procesului de producție pentru ridicarea permanentă a performanțelor acestuia
 - Elaborarea de studii de prognoze tehnologice pentru a stabili alternative posibile de dezvoltare
 - Stabilirea strategiei de dezvoltare a societății
 - Stabilirea programului de re tehnologizare a producției
 - Stabilirea programului de asimilare de produse noi
 - Valorificarea cât mai deplină a inteligenței creative și fanteziei salariaților în special a specialiștilor
 - Stabilirea de norme și normative de consum de materii prime și materiale
 - Efectuarea pregătirii tehnologice necesare
 - Asigurarea unui nivel superior de organizare a conducerii și a producției prin efectuarea de studii privind:
 - Perfectionarea structurii organizatorice
 - Rationalizarea sistemului informațional
 - Optimizarea fluxurilor de fabricație
 - Îmbunătățirea proceselor de muncă, transport, etc
2. **Funcțiunea de producție** – cuprinde activitățile prin care se asigură punerea în mișcare a mașinilor, utilajelor și instalațiilor în vederea realizării produselor
 - Elaborarea programelor de fabricație pe baza contractelor cu furnizorii și beneficiarii
 - Pregătirea, lansarea și urmărirea realizării producției
 - Urmărirea încărcării și folosirii rațională a capacităților de producție
 - Utilizarea judicioasă a mașinilor, utilajelor, instalațiilor
 - Corelarea producției auxiliare cu producția de bază
 - Realizarea produselor în conformitate cu documentațiile tehnice
 - Executarea controlului calitativ interfazic
 - Organizarea aprovizionării sistematice a locurilor de muncă cu cele necesare
 - Gospodărirea judicioasă a materiilor prime
 - Asigurarea unor condiții de igienă și protecție a muncii
3. **Funcțiunea comercială** – cuprinde activități prin care se asigură materia primă și materialele necesare producției, conservarea acestora și a produselor lor, transportul și comercializarea lor.
 - Elaborarea de studii complexe de marketing de natură să fundamenteze strategia și politica de dezvoltare a întreprinderii
 - Alegerea furnizorilor și beneficiarilor și conclucrarea stransă cu aceștia
 - Încheierea contractelor economice și urmărirea realizării lor
 - Stabilirea de norme de stoc de materii prime produse
 - Stabilirea programului de aprovizionare
 - Efectuarea corespunzătoare a recepțiilor, depozitării și gospodării economicoase a materiilor prime și materialelor
 - Efectuarea controlului calitativ al produselor destinate vânzării
 - Participarea la demonstrații practice expozitive, târguri
 - Asigurarea reclamei produselor fabricate în întreprindere
4. **Funcțiunea financiar-contabilă** – cuprinde activitățile prin care se asigură fondurile financiare și utilizarea lor eficientă precum și evidența în expresie baneară a tuturor resurselor intrate și obținute în procesul producției. Activități:
 - Crearea unui sistem informațional pentru a se efectua analiză și controlul economico-financiar operativ al tuturor activităților
 - Elaborarea programului de dezvoltare economico-financiar prin dimensionarea reală a nevoilor și resurselor
 - Elaborarea balanței de venituri și cheltuieli (BVC)
 - Analiză și controlul operativ al costurilor, cât mai aproape de locul și momentul cheltuielilor
 - Utilizarea unor forme și metode moderne de evidență
 - Asigurarea echilibrului financiar
 - Evaluarea patrimoniului întreprinderii
 - Stabilirea prețurilor produselor fabricate și tarifelor
5. **Funcțiunea de personal:**

Cuprinde activitatile prin care se asigura resursele umane necesare intreprinderii, stimularea si folosirea lor rationala, pt realizarea obiectivelor intreprinderii, dezvoltarea competentelor profesionale precum si solutionarea problemelor salariale si sociale. Activitati:

- Elaboarea strategiei si politicii de personal
- Organizarea pe baze stiintifice a activitatii desfasurate de personal
- Proiectarea structurii organizatorice
- Stabilirea necesarului de personal pe categorii, profesii, meserii specializate si a fondului de salarii
- Asigurarea numerica si calitativa de personal (recrutare, selectare, incadrare)
- Motivarea si salarizarea personalului
- Calificarea si pregatirea profesionala a personalului
- Asigurarea unor conditii tot mai bune de munca si viata

14. Care sunt functiile manageriale ale întreprinderii 46-50

1. Functia de previziune:

- Cuprinde totalitatea activitatilor prin care se stabilesc conditiile viitoare de actiune, se fixeaza obiective, mijloace materiale, financiare, umane necesare realizarii obiectivelor
- Este prioritara in activitatea conducerii
- Se concretizeaza in practica prin activitatea de planificare
- Cuprinde:
 - Elaborarea de prognoze: se stabilesc pe termen lung, indica alternative pentru dezvoltarea economico-sociala a unitatii, prevederi neobligatorii
 - Elaborarea de planuri: au in vedere cerintele pietii si sunt obligatorii
 - Elaborarea de programe: detaliaza prevederile din plan, se intocmesc pentru perioade scurte, sunt obligatorii
- Pe baza acestor previziuni conducerea unitatii ia masuri ia o serie de masuri pentru dezvoltarea intreprinderii, asimilarea de noi produse, construirea de noi ateliere, sectii, pregatirea fortei de munca

2. Functia de organizare:

- cuprinde totalitatea activitatilor ce trebuiesc realizate pentru asigurarea cadrului organizatoric optim in vederea obtinerii unei eficiente maxime
- a. Organizarea conducerii prin rezolvarea unor probleme
 - elaborarea si perfectionarea structurii organizatorice
 - organizarea si perfectionarea sistemului informational
 - precizarea atributiilor si competentelor fiecarui organ de conducere din structura organizatorica
- b. Organizarea productiei sa asigure solutii optime pentru desfasurarea activitatii in sectiile de baza, auxiliare, pregatirea productiei, specializarea si cooperarea in productiei
- c. Organizarea muncii trebuie sa asigure:
 - organizarea stiintifica a muncii in schimburi
 - organizarea proceselor de munca
 - organizarea lucrului la mai multe masini
 - intarirea disciplinei in munca
 - organizarea implica
 - determinarea activitatilor necesare realizarii obiectivelor
 - gruparea activitatilor intr-o structura omogena
 - repartizarea grupelor de activitati pe functii si oameni
 - organizarea operativa
 - scheme de sarcini si functiuni
 - descrierea posturilor
 - standarde de randamente
 - exigente de calificare
 - sisteme de salarizare

3. Functia de coordonare

- consta in totalitatea activitatilor prin care se sincronizeaza in timp si spatiu toate actiunile in timp si fortele dintr-o unitate in vederea realizarii obiectivelor
- cuprinde procedee si activitati prin care conducerea declanseaza actiunile difritelor verigi functionale de productie si de conceptie in vederea realizarii obiectivelor.
- actiunile ce se coordoneaza trebuie sa aibe un caracter permanent

-implica din partea conducerii cunoasterea profunda a aspectelor tehnologice,organizatorice,economice
implica o cerinta de baza a delegarii de atributii si competente pe diferite niveluri ierarhice pt a se indeplini in conditii optime

4.Functia de antrenare (comanda)

- consta in totalitatea activitatilor prin care salariatii sunt atrasi si determinati sa participe si sa contribuie la realizarea obiectivelor planificate
- are caracter operational
- scopul antrenarii:implicarea cat mai profunda si eficace a personalului de conducere si executie la realizarea obiectivelor
- fundamentul antrenarii il constituie motivarea
- caracteristic conducerii stiintifice este conceperea motivarii pe baza asa-numitelor scari motivationale
- caracteristici ale antrenarii eficiente:
 - a.sa fie complexa
 - b.sa fie diferentiata
 - c.sa fie graduala.

5.Functia de evaluare control

- consta in activitatile prina care performantele unitatii si componentele acesteia sunt masurate si comparate cu obiectivele si standardele stabilite initial in vederea determinarii abaterilor,a eliminarii deficientelor constatate si integrarii abaterilor pozitive
- cerinte:
 - sa existe un sistem informational capabil sa asigure o circulatie rapida a informatiilor
 - sa existe un sistem de control in unitati cu precizarea punctelor de control,obiective si competente
 - intarirea autocontrolului asupra activitatii
 - controlul sa fie continuu
 - controlul sa fie preventiv pentru a preintampina deficientele
 - controlul sa aibe caracter corectiv

Realizarea functiei de evaluare-control presupune:

- 1.precizarea normelor si a altor obiective,
- 2.masurarea rezultatelor
- 3.determinarea abaterilor de la norme
- 4.interpretarea abaterilor,a efectelor directe si indirecte
- 5.formularea de aprecieri si stabilirea de masuri in legatura cu personalul controlat
- 6.stabilirea masurilor corective pt preintampinarea aparitiei abaterilor

15. În ce consta perfectionarea si proiectarea unei structuri organizatorice 50-51

- ◆ Perfectionarea:
 - Stabilirea unor proportii de optime intre sectiile de baza,auxiliare si de servire
 - Stabilirea unor proportii optime intre capacitatea de productie ale diferitelor sectii de baza
 - Adancirea specializarii sectiilor de baza si implicit a cooperarii
 - Rationalizarea legaturilor de productie dintre diferitele verigi structurale:
 - Perfectionarea organizarii transportului
 - Amplasarea rationala a diferitelor sectii
 - Alegerea celor mai corespunzatoare cladiri pentru sectii,ateliere etc
- ◆ Proiectarea structurii organizatorice
 - Asigurarea unui evantai optim al subordonarilor:
 - Crearea si dependenta compartimentelor
 - Asigurarea unui stat major si a unor servicii functionale competente,asigurand interlocutori responsabili,operationali,competenti activi si eficienti
 - Asigurarea economiei de comunicatii
 - Folosirea delegarii

Procesul de analiza si proiectare a unei structuri organizatorice parcurge urmatoarele etape:

1. analiza obiectivelor intreprinderii
 2. definirea activitatilor necesare si stabilirea continutului lor
 3. proiectarea compartimentelor,gruparea si stabilirea relatiilor intre ele
 4. proiectarea propriu-zisa a structurii organizatorice
 5. evaluarea atat a functionalitatii cat si a laturilor constructive a structurii organizatorice a intreprinderii
16. Care sunt documentele de formalizare a structurii organizatorice 52-53
- ◆ Regulamentul de organizare si functionare (ROF)
Are 5 parti:
 - I. Organizarea firmei si prezentarea structurii
 - Dispozitii generale
 - Actul normativ de infiintare
 - Obiectul de activitate
 - II. Atributiile firmei
 - Atributiile AGA
 - Competentele si responsabilitatile pt directorul general si directori pe functii
 - III. Conducerea firmei
 - IV. Atributii si diagrama de relatii pentru fiecare compartiment functional
 - V. Dispozitii generale
 - ◆ Fisa postului
 - Prezinta in detaliu elementele impuse unui salariat pentru a putea exercita activitatea in conditii normale
 - Cuprinde:
 - ✓ Denumirea si obiectivele postului
 - ✓ Compartimentul
 - ✓ Competentele
 - ✓ Responsabilitatile
 - ✓ Cerintele (studii vechime aptitudine)
 - ◆ Organigrama
 - Este o reprezentare grafica a structurii organizatorice in care se reda o serie de elemente ale structurii:
 - Este folosita in analiza managementului
 - Sunt organigrame de intreprindere
 - Organigrame de compartimente
 - Piramidale
 - Circulare
 - De la stanga la dreapta
17. În ce consta definirea si clasificarea procesului de productie 54-56
- ◆ Reprezinta totalitatea actiunilor constiente ale angajatilor unei intreprinderi indreptate cu ajutorul unor masini,instalatii,utilaje,asupra materiilor prime si materialelor si altor componente in scopul transformarii lor in produse lucrari,servicii cu o anumita valoare pe piata
 - ◆ Procesul de munca este actiunea muncitorului cu ajutorul uneltelor de munca indreptate asupra diferitelor materii prime,materiale sau altor componente in vederea transformarii lor in bunuri economice
- Clasificare**
1. Dpdv modul in care participa la executarea diferitelor produse,lucrari sau servicii
 - a) Procese de baza
 - b) Procese auxiliare
 - c) Procese de servire
 2. dpdv mod de executie
 - a) procese manuale
 - b) procese mecanice
 - c) procese manual-mecanice

- d) procese automate
- e) procese de aparatura
- 3. in raport cu mediul de obtinere a produselor
 - procese directe
 - procese sintetice
 - produse analitice
- 4. In raport de natura tehnologica a operatiilor efectuate
 - Procese chimice
 - Procese de asamblare
 - Procese de transport
- 5. In raport cu natura activitatilor desfasurate sunt:
 - Proces de productie propriu zis
 - Proces de depozitare (magazinaj)
 - Proces de transport
- 6. Sub raportul continuitatii lor procesele sunt:
 - a) Procese de productie continua (liniara) adica se realizeaza pe linii tehnologice
 - b) Procese de productie discontinua (neliniare sau discrete) produsele se obtin prin prelucrari succesive in diferite ateliere sau sectii
- 7. Dupa tipurile de fabricatie,care definesc relatiile intreprindere-client avem:
 - a) Fabricatie la comanda
 - b) Fabricatie pe stoc
 - c) Fabricatie mixta

18. Cum se defineste si care sunt tipurile de productie 56-57

Tipul de productie este- starea organizatorica si functionala a intreprinderii determinate de nomenclatura produselor fabricate,rolul productiei executate,gradul de specializare a intreprinderilor,sectiilor si locurilor de munca modul de deplasare a diferitelor materii prime,de la un loc de munca la altul

Se gasesc urmatoarele **tipuri de productie**:

- 1) Tipul de productie de masa
 - Caracteristic pentru intreprinderile care produc o gama redusa
 - Se fabrica in cantitati mari
 - Intreprinderea se specializeaza ca si utilajele folosite
 - Deplasarea produselor se face continuu,mecanizat sau automatizat
 - Creaza conditii pentru automatizarea si organizarea productiei in linii de flux
- 2) Tipul de productie in serie
 - Caracteristic intreprinderilor care folosesc o gama mai redusa sau mai larga de produse in cantitati mari,mijlocii,mici
 - Functie de nomenclatura produselor si marimea seriilor de fabricatie specializarea sectiilor va fi mai redusa sau mai accentuata
 - Deplasarea produselor de la un loc de munca sau altul se face cu mijloace de transport continuu (serii mari)sau discontinuu(serii mici)
 - Amplasarea masinilor si utilajelor se face pe grupe omogene (serii mici) sau linii de productie pe flux (serii mijlocii sau mari)
- 3) Tipul de productie individuala
 - Caracteristic intreprinderilor cu gama larga de produse,unicate sau cantitati foarte reduse
 - Organizarea sectiilor se face dupa principiul tehnologic,cu masini,utilaje universale
 - Deplasarea produselor se face de la un loc de munca la altul se face bucata cu bucata
 - Pregatirea de fabricatie este mai putin detaliata

19. În ce consta organizarea productiei de baza 58-63

Organizarea productiei de baza(activitatea de fabricatie) este influentata de tipul de productie al intreprinderii:

- ◆ Organizarea productiei in flux ,pe linii de fabricatie caracterizeaza intreprinderea cu tipul de productie de masa sau serii mari

- ◆ Organizarea productiei bazata pe amplasarea spatiala pe grupuri omogene de masini,utilaje si instalatii este caracteristica intreprinderii cu tipul de productie individuala,de serie mica sau mijlocie

A. Organizarea productiei in flux pe linii de fabricatie

Caracteristici :

- Divizarea procesului tehnologic pe operatii si stabilirea succesiunii executarii lor
- Repartizarea executarii operatiilor pe locuri de munca
- Amplasarea locurilor de munca in ordinea impusa de succesiunea executarii operatiilor tehnologice
- Trecerea materiilor prime de la un loc de munca la altul in mod continuu in ritmul impus de sincronizarea executarii operatiilor tehnologice
- Executarea concomitent a operatiilor la toate locurile de munca la altul prin mijloace de transport adecvate
- Executarea de produse asemanatoare dpdv constructiv tehnologic si al materiilor prime utilizate

Factori

a.nomenclatura productiei

- linii de productie monovalente
- linii de productie polivalente

b.gradul de ritmicitate al fabricatiei

- linii tehnologice continui cu tact impus cand duratele de executare sunt egale
- linii tehnologice cu tact liber durata operatiilor este diferita
- linii tehnologice cu flux intermitent

c. modul de transmitere al obiectelor de la o operatie la alta – obiectele se deplaseaza pe loturi de transport

d. dupa pozitionarea obiectului influenteaza prin linii tehnologice cu obiect mobil

Proiectarea unei linii de productie in flux necesita urmatoarele elemente calculate:

- ◆ Tactul de linie de productie in flux (T) – reprezinta intervalul de timp dintre livrarea a 2 produse sau piese succesive in cadrul liniei:

➤ Relatia de calcul:

$$T = \frac{T_{x60-i}}{P_p}$$

In care T= tactul liniei

t= fondul de timp disponibil in perioada de timp considerata cand $t=(t_c-t_o)$

t_c = timp calendaristic

t_o = opriri egale

i = marimea intreruperilor de timp reglementate

P_p = productia preconizata a se executa in perioada de timp

considerata

- ◆ Ritmul liniei (R) reprezinta cantitatea de produse pe care linia de flux o executa intr-o unitate de timp (randamentul liniei)-este o marime inversa tactului

Relatia de calcul :

$$R = \frac{1}{T} \qquad R = \frac{P_p}{t_{x60-i}}$$

- ◆ Numarul de locuri de munca necesar pentru executia unei operatii

Relatia de calcul:

$$N_{lmo} = \frac{D_o}{T}$$

In care D_o – durata operatiei;

N_{lmo} – numar de locuri de munca

- ◆ Numarul total de locuri de munca in cadrul unei linii de flux

Relatia de calcul:

$$N_{lmt} = \sum_{i=1}^n N_{lmi}$$

in care : N_{lmt} - numar locuri de munca total

N_{lmi} – numar locuri de munca necesare pentru operatie cand i variaza de la 1 la n

- ◆ Numar de muncitori necesari in cadrul liniei de fabricatie este de regula egal cu numarul de locuri de munca
- ◆ Lungimea liniei de fabricatie – cand locurile de munca sunt amplasate in linie dreapta

Relatia de calcul: $L = N_{mt} \times d$

d = este distanta intre axele locurilor de munca respective

- ◆ Viteza de deplasare a mijlocului de transport prin care se asigura deplasarea produselor:

Relatia de calcul :

$$V = \frac{d}{T}$$

Organizarea productiei in flux prin formele sale specifice – prezinta eficienta ridicata Concretizata in urmatoarele avantaje:

- ◆ asigura o productivitate a muncii ridicata
- ◆ creeza conditii optime printru introducerea progrealui tehnic
- ◆ permite reducerea ciclului de productie
- ◆ creste volumul si cantitatea productiei
- ◆ rationalizeaza fluxul de productie
- ◆ asigura reducerea costurilor de productie
- ◆ mai buna folosire a timpului de lucru

B. Organizarea spatiala a fabricarii produselor dupa metoda productiei individuale si de serie mica

1. organizarea unitatilor dupa principiul tehnologic
2. trecerea de la un loc de munca la altul se face bucata cu bucata
3. pentru fabricarea produselor se foloseste o tehnologie sumara
4. pentru proiectarea tehnologiei se folosesc normative grupate si nu detaliate

Avantajele organizarii spatiale:

- asigura o mare flexibilitate in folosirea fortei de munca
- creeaza conditii pt realizarea ritmica a procesului de munca
- in cazul defectarii unui utilaj nu se perturba desfasurarea procesului de productie
- asigura conducerea eficienta a sectiilor

Dezavantaje

- necesita un volum de transport si manipulare ridicat
- necesita inalta calificare a muncitorilor
- ciclul de productie este mare
- controlul tehnic este mai complex

20. În ce consta organizarea activitatii de pregatire a fabricatiei 63-67

Consta in elaborarea documentatiei tehnologice si stabilirea consumului de materii prime ,materiale,SDV,locuri de munca

1. Determinarea consumurilor de materii prime si materiale

a) Consumul tehnologic (ct)

$$Ct = C_{ut} + P_{th}$$

C_{ut} este consumul util si este cantitatea de materii prime si materiale incorporate in produsul finit

Pth -pierderi tehnologice-este cantitatea de material consumat

b) Necesarul de aprovizionat (Nap)

Nap = Ct+Pnt Pnt –pierderi netehnologice –pierderi din transport,manipulare, aprovizionare,depozitare materii prime si materiale

2. Determinarea consumului de SDV-uri (scule,dispozitive,verificatoare)

I.Metode analitice – scule de aschiere:

Pe baza normei de uzura (ore de utilizare)

Scule ce se consuma la 1000 de produse sau la 1000 ore de functionare

Consum specific la 1000 de piese

t' mec

$$Cs = \frac{t' \text{ mec}}{60 \cdot x \text{ N uz}} \times 1000 (1+k)n$$

Consum specific la 1000 de ore functionare

1000

$$Cs = \frac{1000}{Nuz} \times (1+k)n$$

Cs- consum specific;t' mec = timpul mecanic in minute necesar pt.prelucrarea unui produs

K – coeficient de distrugerii accidentale; n=nr scule;Nuz= norma de uzura in ore

-Stantele si matritele de forjat

Relatia de calcul:

l

$$Cs = \frac{l}{np \times Nuz} \times 1000 \quad n = \text{nr de lovituri}; np = \text{nr de produse.}$$

- instrumentele de masura si verificare

m

$$Cs = \frac{m}{Nuz} \times 1000 \times Kc$$

m = nr masuratori pe o piesa

Kc = coeficient care exprima gradul de cuprindere in control

(Kc=1)

II. Metode statistice –se bazaza pe date privind consumul de SDV uri din perioada precedenta

Cs la 1000 unitati de produs;

Co

$$Cso = \frac{Co}{Po} \times 1000$$

Cs la 1000 de ore de functionare

Co

$$Cso = \frac{Co}{To} \times 1000$$

Cso = consum special de SDV

Po = productia executata

To = timpul efectiv de lucru

Co = consumul total SDV

3. Determinarea consumurilor de munca

a) **Norma de timp** timpul stabilit unui executant cu calificarea corespunzatoare si lucreaza cu intensitate normala pentru executarea unui produs sau unitati de lucrare in coditii tehnice si organizatorice detrmnate;

t pi+t op+t de+t ir

T

$$Nt = \frac{t \text{ pi} + t \text{ op} + t \text{ de} + t \text{ ir}}{q} = \frac{T}{q}$$

tqi timp de pregatire incheiere

top timp operativ (timp de transformare a mater.prima,material in produs finit)
tde timp de deservire (timp de mentinerea utilajului in stare de operare)
tir timp de intreruperi reglementate

Nt –norma de timp

T - timp alocat

q - volum lucrari,productie,sarcini

b) Norma de productie (Np) se exprima in unitati naturale de productie,lucrari,sarcini sau operatii pe unitatea de timp:

$$Np = \frac{q}{T} = \frac{1}{Nt}$$

c) sfera de atributii reprezinta ansamblul sarcinilor de munca stabilite unui executant care are calificarea corespunzatoare si lucreaza cu intensitate normala pentru a le indeplini in cadrul procesului de productie la care participa in conditii tehnice si organizatorice precizate

d) norma de personal precizeaza numarul de lucratori,pe meserii (functii) si nivel de calificare , necesar pentru realizarea unui ansamblu de sarcini de munca,in conditii tehnice si organizatorice precizate.

21. În ce consta programarea productiei 68-74

Programarea productiei reprezinta un factor important in managementul intreprinderii:

Activitati:

- Primirea,preluarea si lansarea comenzilor
- Optimizarea structurii sortimentelor de fabricatie pe termen scurt
- Intocmirea programelor de productie
- Repartizarea lucrarilor
- Ocuparea continua a locurilor de munca
- Minimizarea stocurilor de productie
- Programarea elementelor auxiliare de fabricatie
- Respectarea termenelor de livrare

Programarea productiei realizeaza urmatoarele functii:

- Informarea conducerii asupra productiei ce trebuie realizata
- Fundamentarea normativelor de productie
- Elaborarea programelor operative
- Coordonarea verigilor de productie
- Urmarirea si reglarea operativa a productiei

A. Faza I . Elaborarea programului de productie lunar pe intreprindere

- Cantitati ce trebuiesc realizate
- Valoarea productiei
- Valoarea productiei exprimata in unitati de munca

La nivelul intreprinderii se elaboreaza pe baza unor calcule de devansare calendaristica – programul de productie lunara- pornindu-se de la o variabila independenta: termenul de lansare in fabricatie,**termenul de livrare**

Pornind de la **termenul de livrare** se merge inapoi in timp cu duratele ciclului de fabricatie pe baza carora se intocmeste programul lunar pentru fiecare produs si pentru fiecare componenta.

Se incepe cu piesa a 2-a

$$d = t_{p2} + t_{pp2} + t_{mA1} + t_{mp} + \sum i + t_{ms1}$$

t_{p2} – timp de lucru turnare la piesa p2

t_{pp2} – timp de prelucrare la piesa p2

t_{ms1} – timp de montaj la subansamblul S1

t_{mA1} – timp de montaj la subansamblul A1

t_{mp} – timpul de montaj la produsul P

Σi - suma intreruperilor dintre diferite operatii la reperul conducator

B. Faza II. Elaborarea programului pe sectii

Pe sectie

$$P_f = (N_b + L + S) \times (1 + P/100) \quad ; \quad \begin{array}{l} N_b \text{ -- necesarul de semifabricate} \\ L \text{ -- necesarul de semifabricate ce se livreaza ca atare} \\ S \text{ -- modificarea stocurilor de productie neterminata} \\ P \text{ -- pierderi de productie (rebuturi) procentual} \end{array}$$

Pe sectoare

$$P_{lum} = \frac{\sum_{i=1}^n \Sigma t_i \times Q_i}{K_n}$$

P_{lum} – program de productie lunar exprimat in unitati de munca

K_n - coeficient de indeplinire a normelor

n - numarul de produse, piese care se fabrica

t_i - timpul normat pt executarea unei piese sau produs

Q_i - volumul planificat in fiecare produs, piesa 'i'

Gradul de folosire a fondului de timp al utilajelor:

$$Gr = \frac{P_{lim}}{T_{pl}} \times 100$$

T_{pl} = fondul de timp planificat la nivel de sectii $T_{pl} = [N(T_c - T_s) - \Sigma T_{ipl}] \times ds \times ks$

N numarul de utilaje

T_c timp calendaristic

T_s timp de intreruperi (sambata, duminica, sarbatori legale)

T_{ipl} timpul de intrerupere planificat pentru intretinerea si repararea utilajelor
 ds durata unui schimb

ks coeficientul numarului de schimb

C. Faza III. Programarea productiei in cadrul sectiilor

Pe baza programelor lunare de productie, corelate cantitativ si in timp se elaboreaza programe de productie operative pentru subunitatile de productie: ateliere, grupe de utilaje, formatii de lucru, loc de munca

Programele de productie in cadrul sectiei, trebuie sa asigure:

- Programul de productie al atelierului de fabricatie
- Programul de productie pe grupe omogene de utilaje
- Programul de productie pe locul de munca

22. În ce consta lansarea productiei 75-76

Lansarea productiei in fabricatie consta in elaborarea si transmiterea subunitatilor de productie a documentatiei referitoare la materiile prime, materiale, cheltuieli de munca vie pe operatii, comenzi, produse, care vor sta la baza realizarii programului de productie. Se asigura declansarea executiei productiei, si se coreleaza cu activitatile de programare propriu-zisa pe care o succed. Se intocmesc documentatiile pentru normele de timp si normele de materii prime.

Documente:

a) bonuri de materiale

permit procurarea materialelor pentru lucru/document justificativ de iesire/repartizarea costurilor/utilizarea pt contabilitate

b) bonuri de lucru

operatii necesare/timpul afectat operatiilor/utilajul cu care se executa/muncitorul care executa operatia/stabilirea salariului/repartizarea costurilor pe produse/controlul timpului de lucru

c)fisa de insotire

insoteste produsul/arata posturile de lucru succesive si operatiile care se executa

d)graficul de avansare a produsului

termene de executie/timpii de executie/posturile de lucru/stabilirea programului general de fabricatie/stabilirea planului de incarcare a fiecarui post de lucru/controlul inainte al produsului/stabilirea de masuri corective in cazul intarzierii

23. În ce consta urmarirea productiei 76

Aceasta etapa consta in asigurarea informatiilor privind desfasurarea executiei produselor ceace permite luarea de masuri corective si actualizarea programelor.

Se asigura:

- Urmarirea si evidentierea unor neconcordante intre program si realizari si masuri in consecinta
 - Coordonarea obiectelor muncii intre locurile de munca
 - Preintmpinarea unor dereglari
- Urmarirea productiei se face de dispecerul de productie
- La nivel sector: maistru
 - La nivel compartiment programare
 - La nivel conducere intreprindere

24. Cum se defineste si care sunt elementele legate de calitatea productiei 76-82

Calitatea-reprezinta gradul de utilitate sociala a produsului,masura in care satisface nevoia pentru care a fost creat si respecta restrictiile impuse de interesele societatii prvind eficienta economico-sociala si protectia mediului.

Calitatea productiei este calitatea proceselor de fabricatie,a activitatii de conceptie,constructive,tehnologice si organizare a productiei.

La asigurarea calitatii concura un complex de activitati:

- Cercetarea stiintifica
- Efectuarea calculelor tehnice
- Proiectarea si intocmirea documentelor tehnice
- Planificarea procesului de fabricatie
- Aprovizionarea de la furnizori
- Utilaje si aparate
- Procesul de productie
- Controlul procesului tehnologic
- Inspectia si controlul final
- Desfacerea
- Operatii de service la cumparator

Caracteristicile de calitate se grupeaza astfel:

1. caracteristici tehnice proprietati fizice,chimice,biologice
2. caracteristici psiho-senzoriale miros,forma,culoare
3. caracteristici de disponibilitate posibilitatea de a-si realiza functia utila
4. caracteristici economice si tehnico-economice:costul de productie,pretul
5. caracteristici de ordin social-general: efecte asupra mediului,sanatatii,sigurantei

Indicatori

1. ponderea productiei de calitate superioara in valoarea productiei realizate

$$I1 = (Qs/Qt) \times 100 \quad \begin{array}{l} Qs = \text{valoarea a productiei de cal.superioara} \\ Qt = \text{valoarea totala a productiei} \end{array}$$

2. ponderea productiei fara defecte de calitate superioara in valoarea productiei realizate

$$I2 = (Qb/Qt) \times 100 \quad Qb = \text{valoarea totala a productiei fara defecte}$$

3. punctajul defectelor

$$I3 = \frac{1}{n} (100 Nc + 50Np + 10Ns + Nm)$$

n nr.produse controlate

Nc nr.defecte critice
Np nr defecte principale
Nm nr defecte minore
Ns nr.defecte secundare

5. ponderea productiei fizice fara defecte de calitate in valoarea totala a prod

$$I4 = \frac{VPF(t)}{Vpf(t)} \times 100$$

VPF = valoarea totala a productiei fizice
Vpf = valoarea productiei fizice fara defecte

6. punctajul total al calitatii este un indicator complex

$$I5 = \frac{10 Vpr+5 Vpd+2Ver+Vpf}{VPR}$$

Vpr = valoarea produselor reclamate in termen de garantie de catre consumator
Vpd = volumul pierderilor din rebuturi
Ver = cheltuieli de remediere a rebuturilor
Vpf = valoarea produselor respinse la controlul final
VPR valoarea produselor realizate

25. În ce consta productia auxiliara si de servire 82-85

Cuprinde procesele de munca prin care se asigura conditiile necesare pentru desfasurarea in conditii normale a activitatii in toate subunitatile organizatorice ale intreprinderii.

1. intretinere si reparatii utilaje de productie:

- ◆ intretinerea curenta - mentinerea utilajelor in stare de functionare
- ◆ revizii tehnice periodice – lucrari care se fac intre 2 reparatii
- ◆ lucrari de reparatii propriu-zise:
 - reparatii curente de gradul 1-se inlatura uzuri la piese fara demontare la subansamble
 - reparatii curente de gradul 2 – complexe,se demonteaza subansamble
 - reparatii capitale – demontarea completa a utilajului, inlocuirea si reconditionarea elementelor constructive uzate,verificarea si remontarea

2. asigurarea productiei cu SDV

- ◆ sectia de scularie este responsabila in intreprindere de asigurarea cu SDV
- ◆ depozitul central de SDV face aprovizionarea cu SDV
- ◆ magaziile de distributie ale sectiilor alimentarea cu SDV a locurilor de munca
- ◆ atelierelor de reparatii SDV asigura refacerea sculelor uzate

3. productia,transformarea,distribuirea si transportul energiei

Sectorul energetic al intreprinderii este cel care asigura producerea,transformarea, distributia, intretinerea in stare de functionare a diferitelor feluri de energie si instalatiilor energetice

Cuprinde

- ◆ statia de transformare
- ◆ statia de compresoare
- ◆ statii de oxigen si acetilena
- ◆ instalatii frigorifice
- ◆ retele de transport

4. transportul intern

- ◆ transportul intern propriu-zis mijloceste legaturile de productie intre subunitati
- ◆ transportul exterior-aprovizionare si livrare

26. Ciclul de fabricatie – definitie, durata, structura 85-91

- ◆ Reprezinta o succesiune de activitati prin care materia prima si materialele trec in mod organizat pe fluxul tehnologic pentru a fi transferate in produse fabricate sau semifabricate.
- ◆ Durata ciclului de productie – intervalul de timp dintre momentul de lansare in fabricatie a materiilor prime si momentul transformarii,prin prelucrari succesive,in produs finit
 - Perioada de lucru

- Ciclul operativ are ponderea cea mai mare si cuprinde:
 - Duratele operatiilor tehnologice
 - Durata operatiilor de pregatire-incheiere.
 - Durata proceselor naturale
 - Timpul in care procesul continua sub influenta factorilor naturali
 - Calculat pe baza experientei si/sau calcule analitice in zile calendaristice
 - Durata activitatii de servire
 - Transportul obiectelor
 - CTC
 - Perioada de intrerupere
 - Intreruperi in cadrul schimbului se stabileste prin relatia:

$$T_s = z \times t_s; Z = \text{nr.op.tehnologice}; t_s = \text{durata timpului de asteptare intre operatii}$$
 - Intreruperi intre schimburi sunt datorate regimului de lucru adoptat, cuprinde
 - Duminicile si sarbatorile legale
 - Intreruperi datorate schimburilor nelucratoare
 - Intreruperi pentru masa
- Durata ciclului de productie se determina prin relatia:
- $$D_{cp} = \Sigma t_{eh} + \Sigma p_i + \Sigma p_n + \Sigma c_t + \Sigma t_r + \Sigma i_o + \Sigma i_s$$
- Durata ciclului operativ
 - Durata timpului tehnologic
 - Durata timpului de pregatire-inchidere
 - ◆ Structura ciclului de productie este data de totalitatea elementelor componente precum si ponderea duratei acestora fata de durata totala a ciclului de productie

27. Capacitatea de productie – definire, factori de influenta, indicatori calculati 91-98

Se poate defini ca fiind **productia maxima** ce poate fi obtinuta de o intreprindere intr-o perioada data pt o anumita structura si calitate a productiei, in conditiile folosirii **depline** a capitalului fix.

Se exprima in aceleasi unitati de masura ca si productia: valoric, cantitativ, de timp, conventionale

$R_p = C_p - P$ este rezerva potentiala de productie (R_p); $C_p = \text{cap.prod}$; $P = \text{vol.planificat al productiei}$

Factorii de influenta ai capacitatii de productie:

1. Marimea suprafetelor de productie si a parcurilor de utilaje-se iau in considerare toate suprafetele si utilajele cu exceptia celor in rezerva; C_p se stabileste in functie de veriga conducatoare
2. Norma tehnica de utilizare intensiva – exprima productia maxima ce se poate obtine intr-o unitate de timp pe unitatea dimensionala caracteristica a utilajului sau suprafetei de productie, respectand regimul tehnologic optim si calitatea prescrisa productiei.
3. Norma tehnica de utilizare extensiva – este timpul disponibil de functionare a utilajului sau de folosire a suprafetei intr-o perioada precizata de activitate.

Indicatori

a) fondul de timp calendaristic (T_c) timpul maxim al unei perioade de activitate

b) fondul de timp nominal (T_n) reprezinta timpul de care se dispune intr-o perioada data

◆ Timpul nominal $T_n = T_c = 365 \text{ zile} = 8760 \text{ ore}$ intreprinderi cu activitate continua

◆ Intreprinderile cu activitate discontinua $T_n = (T_c - Z_n) \times n_s \times d_s$; Z_n zile nelucratoare;

$n_s = \text{numarul de schimburi}; d_s = \text{durata unui schimb}$

◆ $T_n = T_c - T_{is}$ T_{is} = reprezinta perioada de inactivitate sezoniera

c) Fondul de timp maxim disponibil $T_d = T_n - (T_r + T_t)$; $T_t = \text{opriri tehnologice}; T_r = \text{intreruperi datorate de reparatii si intretinere}$

d) Fondul de timp efectiv $T_{ef} = T_d - T_{ie}$ T_{ie} intreruperi neplanificate

Marimea capacitatii de productie

a) Productie omogena $C_p = K_d \times I \times T_d$; K_d caracteristica de lucru; I = indicele de utilizare intensiva; T_d = timp disponibil

b) Capacitatea de productie este determinata de suprafata de productie

$C_p = S \times T_d \times I$ S – suprafata de productie folosita

c) Procese de fabricatie ciclice $C_p = K_d \times (T_d / D_c) \times q_c$; $D_c = \text{durata unui ciclu de fabricatie}; q_c = \text{productia pe un ciclu}; K_d = \text{caracteristica dimensionala a verigii de productie}$

d) Pentru produse diferite dar apropiate dpdv constructiv:

Se calculeaza pentru un produs reprezentativ $K_e = n_t / n_r$ $n_t = \text{norma de timp a produsului}$

analizat; $n_r = \text{norma de timp a produsului reprezentativ}$

Se calc C_p pt produsul reprezentativ ntr; $C_{pr} = (N_{ux}T_d)/n_{tr}$; N_u = numarul de utilaje

Se stabileste capacitatea de productie exp in produse reale $C_{px} \cdot C_p / K_e$

e) Productia organizata in flux $C_p = T_d / T$

f) Capacitatea de productie in medie anuala

$C_{pa} = C_{pe} + \Delta C_{p \text{ int}} + \Delta C_{p \text{ ex}} + C_{pi}(t_{fi}/T_d) + C_{ps}(t_{fs}/T_d)$

C_{pe} capacitatea de productie existenta la inceputul anului

ΔC_p in cresterea capacitatii rin masuri intensive

$\Delta C_{p \text{ ex}}$ cresterea capacitatii prin masuri extensive

C_{pi} capacitatea de productie intrata in functiune in timpul anului

t_{fi} timpul de justificare a capacitatii intrate in functiune

T_d timp maxim disponibil intr-un an

C_{ps} capacitatea scoasa

t_{fs} timp de functionare capacitate scoasa

Balanta de capacitate contine indicatorii:excedentul sau deficitul ore-masina;marimea capacitatii

timpul necesar pt.realizarea productiei planificate;crestere de capacitate;iesiri de

capacitate;capacitatea la sfarsitul anului;gradul de utilizare;rezervele de capacitate

Indicatori de analiza a utilizarii capacitatii de productie:

1. $G_{fcp} = (Q_{ef}/C_{pa}) \times 100 = (T_{ef} \cdot K_{def} \cdot I_{ef}) / (T_d \cdot K_d \cdot I) \times 100$

2. rezerva de capacitate

a) rezerva totala $R_t = C_{pa} - Q_{ef}$

b) rezerva intensiva $R_i = K_d(I - I_{ef}) \times T_d \times 100 / (C_{pa} - Q_{ef})$

c) $R_e = (K_d \cdot I_{ef}(T_d - T_{ef}) \times 100) / (C_{pa} - Q_{ef})$

d) $R_u = T_{ef} \cdot I_{ef}(P_{ue} - P_{uef}) \times 100 / (C_{pa} - Q_{ef})$ in care P_{ue} parcul de utilaje existent
 P_{uef} parcul de utilaje efectiv utilizat

28. Functiunea comerciala – definire, functii, organizare 99-100

Activitati

◆ Aprovizionarea:

- Stabilirea necesarului de materii prime
- Stabilirea stocurilor de productie
- Incheierea de contracte cu furnizorii
- Efectueaza receptia
- Realizeaza depozitarea

◆ Desfacerea (vanzarea)

- Incheie contracte cu beneficiarii
- Urmareste si livreaza comenzile
- Prospecteaza piata
- Negociaza vanzarea produselor

Organizarea functiunii comerciale:

- ◆ Organizarea functionala
- ◆ Organizarea pe divizii sau departamente
- ◆ Organizarea geografica
- ◆ Organizarea mixta

29. În ce consta activitatea de marketing 100-102

Reprezinta activitatea de cercetare a pietii si de adaptare a productiei la cerere

a) In domeniul studiilor si cercetarii pietei:

- Determinarea marimii si structurii pietei produselor existente
- Estimarea cererii pentru noi produse
- Determinarea particularitatilor pietei proprii
- Efectuarea analizei vanzarilor si previziunilor
- Definirea orientarii posibile in evolutia cererii

b) In domeniul produselor si al orientarii productiei

- Stabilirea tendintelor evolutiei produselor pe plan mondial
- Stabilirea tendintelor si ale mutatiilor in evolutia consumatorilor

c) In domeniul promovarii si publicitatii

- Efectuarea de cercetari in randul consumatorilor
- Participa la targuri si expozitii

- d) In domeniul distributiei si al cercetarii tehnicilor de vanzare
- Evaluarea metodelor de vanzare
 - Analiza canalelor de distributie proprie si a intreprinderilor concurente
30. In ce consta organizarea aprovizionarii tehnico-materiale 102-109
- cerinte : asigurarea completa,complexa si la timp cu mijloace materiale necesare asigurarea conditiilor optime de depozitare a resurselor materiale,alimentarea rationala cu resurse materiale alocurilor de munca,utilizarea rationala a resurselor materiale

Organizarea aprovizionarii tehnico-materiale

1. sistemul functional de organizare a aprovizionarii
2. sistemul de organizare a compartimentului de aprovizionare pe grupe de materiale
3. sistemul de organizare in functie de destinatia de consum a resurselor
4. sistemul mixt

Programul de aprovizionare tehnico-materiala

Etapa de pregatire a intocmirii programului de aprovizionare

- a) lista de materiale: cuprinde toate categoriile de materii prime,energie de care are nevoie unitatea;pentru fiecare categorie se intocmesc norme de consum
- b) norma de consum specific de aprovizionare
 - cantitatea maxima dintr-un anumit material prevazut pt consum,cuprinde 3 elemente:
 - consumul util: (Cu)-cantitatea de material ce se regaseste in produsul finit
 - pierderile materiale (Pm) pierderi datorate procesului tehnologic si pierderile netehnologice
 - materiale recuperabile
$$N_c = C_u + P_m$$

Indicatorii normarii consumului de materiale

◆ coeficientul de folosire productiva a materialului (Kf) ce proportie de material consumat se regaseste in produsul final:

$$K_f = C_u / N_c$$

◆ coeficientul de consum de materiale (Kc) arata cu cat se consumamaterial fata de greutatea utila a produsului

$$K_c = (1/K_f) = N_c / C_u$$

◆ coeficientul de croire a materialului (Kcr) masura in care cantitatea de material croit se regaseste in produs:

$$K_{cr} = S_u / S_m - \text{material de grosime uniforma}; K_{cr} = V_u / V_m - \text{material de grosimi diferite}$$

Coeficientul de croire se foloseste la determinarea cererii de consum:

$$N_c = \frac{C_u}{K_{cr}}$$

Etapa de elaborare a programului de aprovizionare

1. Necesarul de resurse materiale:

Indicatori

a.Necesarul propriu-zis pentru fabricarea produselor programate
calcul direct

n

$$N = \sum_{i=1}^n Q_i \times n_{ci}$$

N= necesarul de material

Qi= cantitatea de produse programate

i = 1...n tipul de produse ce folosesc materialul

n_{ci} = norma de consum la materialul i

2. Stocul de la sfarsitul perioadei de program

a) Stocul curent (Sc) reprezinta cantitatea de materiale necesare pentru asigurarea continuitatii procesului de productie intre 2 aprovizionari succesive

$$S_c = C_{mz} \times T$$

C_{mz} - consum mediu zilnic

T - interval mediu de timp intre 2 aprovizionari succesive

b) Stocul de siguranta (**Ssig**) cand materialele nu sosesc la termenul de livrare
Ssig = Cmz(t1+t2+t3);t1-timp pregatire lot livrare;t2-timp transport materiale;t3-timp descrcare,receptie

c) stocul de conditionare sau pregatire (**Spr**) **Spr = Cmz x t**

Necesarul total de materiale (Nt)

Nt=N+Sf **Sf** =stocul de la sfarsitul perioadei de program

Sursele de acoperire a necesarului de resurse materiale

a. Stocul de la inceputul perioadei de program (Si)

-reprezinta cantitatea ce se prezuma a exista in unitate la inceputul perioadei de program

Si=Sex + I –C ; **S** ex stoc initial;**I** intrari in perioada;**C**= consum

b) Necesarul de aprovizionare (Na)

$$Na = N + Sf - si - Ri$$

Relatia de echilibru

$$Np + Sf = Si + Ri + Na \quad Np+Sf = \text{necesarul total (Nt) de resurse}$$

$$Si+Ri+Na = \text{surse totale de acoperire a necesarului}$$

31. În ce consta organizarea depozitarii materialelor si produselor 109-124

Suprafata totala de depozitare

$$St = Su + Ss + Sa + Sc$$

St = suprafata totala

Su = suprafata utila

Ss = suprafata auxiliara

Sc = suprafata ocupata de elementele constructiei

Gestiunea stocurilor de materiale

Gestiunea stocurilor trebuie sa rezolve urmatoarele probleme:

- Sisteme de gestiune a stocurilor
- Dimensiunea optima a cantitatilor de comandat

Determinarea nivelului stocurilor

Se determina in general 3 categorii de stocuri:stocul minim curent,stocul de siguranta,stocul de alerta

- a) Stocul curent (minim) al unui material corespunde consumului necesar pe durata intervalului de aprovizionare
- b) Stocul de siguranta rezerva permanenta pentru a face fata situatiilor neprevazute,legate de ritmul consumului si al termenelor de livrare
- c) Stocul de alerta reprezinta cantitatea de stoc sub nivelul careia trebuie facuta comanda (punctul de alerta) **stoc de alerta = stoc minim + stoc de siguranta**

$$\text{Cantitatea de comandat } Q = cd + cI = c(d+I)$$

$$Q = c(d + I) + S - (E + r)$$

Dimensionarea optima a cantitatilor de comandat precum si a intervalelor de timp dintre si a numarului de comenzi lansate

Moduri de aprovizionare

- Un numar mic de comenzi axate pe cantitati mari
- Un numar mare de comenzi axate pe cantitati mici

Modelul Wilson = determinarea unei cantitati de comandat care sa minimizeze costul materialului

- Indicatori
- $$Ct = \frac{N}{n} (Cl + \frac{n}{2} CsT)$$
- Costul total de stocuri (Ct)
 - Perioada optima de reaprovizionare (To)

$$T_o = \sqrt{\frac{2tCI}{NCs}} \cdot \sqrt{\frac{Cs + Cp}{Cp}}$$

➤ Costul minim (Ct min)

$$Ct \min = 2N CI Cst \cdot \sqrt{\frac{Cp}{Cs+Cp}}$$

CI costul lansarii comenzii

C cantitatea totala necesara

N necesarul de materiale

Cs costul de stocare pe unitatea de material pe zi

T intervalul la care trebuie sa se faca aprovizionarea

N marimea lotului de aprovizionat

Ct costul total de stocaj

n/2 nivelul mediu al stocului de materiale inregistrat pe intervalul T

n

-- CsT cost de stocare pt n/2 in intervalul T

2

32. Activitatea de desfacere – definire, organizare, indicatori 124-131

- ◆ Abordarea clientului :
 - Contactarea directa
 - Contactarea indirecta
- ◆ Faza de negociere
 - Negocierea pe plan economic
 - Vanzarea-cumpararea
 - Furnizarea de servicii
 - Echipa de tratative se alege in functie de:
 - Importanta afacerii
 - Nivel de reprezentare
 - Obiectul specific al negocierilor
 - Calitatile personalului
 - Strategia adoptata
 - Negocierile se pot desfasura in forme variabile
 - La inceput la nivelul cadrelor de specialitate
 - In final la nivelul factorilor de decizie
 - Pregatirea negocierilor
 - Stabilirea necesitatii negocierii
 - Stabilirea echipei de negocieri
 - Stabilirea mandatului
 - Finalizarea negocierilor
 - Incheierea de contracte scrise
 - Intocmirea unui acord
 - Finalizare cu acord tacit nescris
 - Faza de negociere
 - Negocierea pretului
 - Conditii de plata
 - Conditii de livrare
 - Conditii de anulare
- ◆ Vanzarea propriu-zisa
 - Pe baza de contract comercial
 - pe baza de comanda ferma
 - la cerere neprogramata

Evaluarea desfacerii produselor

1. volumul desfacerilor sau vanzarilor

$$V_{di} = \sum_{j=1}^n Q_{cij} \quad Q_{cij} = \text{cantitatea comandata}$$

2. volumul desfacerilor pt produse cu fabricatie de masa sau serie mare

$$V_{di} = \sum_{j=1}^n Q_{cij} + q_{si} + S_{pii} + S_{sfi}$$

q_{si} – cantitatea de produse pt care se estimeaza ca se mai emit comenzi

s_{pii} – stocul de produse la inceput gestiune

s_{sfi} – stocul la sfarsit gestiune

3. marimea stocului de desfacere (S_d)

$$S_d = S_{sf} = t \times q_z \quad \begin{array}{l} q_z \text{ productia medie zilnica} \\ t \text{ timpul de livrare} \end{array}$$

33. În ce constau strategiile de personal din întreprindere 132-133

Integreaza obiective de intreprindere privind personalul

- a) obiectivele de atins (cantitative si calitative)

- nivelul de calificare al executantilor
- satisfacerea personalului si realizarea unui bun climat social
- motivarea individuala a angajatilor
- nivel ridicat al productivitatii muncii
- bune relatii cu organizatii ale salariatilor

- b) mijloace pentru realizarea obiectivelor concretizate in programe si bugete

- programe de recrutare si selectiune a personalului necesar
- politici de remunerare
- tehnici de cointeresare
- politici corespunzatoare in domeniul comunicarii
- proceduri de negociere si de concentrare a eforturilor
- interesul economic si financiar al intreprinderii
- interesele individuale si colective ale personalului

34. Care este structura personalului din întreprindere 133-134

- efectivul permanent
- efectivul in scris
- efectivul aflat la lucru
- efectivul prezent
- efectivul platit
- efectivul total
 - varsta personalului –starea de sanatate
 - vechimea in munca-mobilitatea si marimea avantajelor
 - incredintarea postului

1. analiza posturilor-studierea postului dpfv factorilor de influenta,al sarcinilor ce ii revin,conditiilor necesare indeplinirii corespunzatoare a obligatiilor si asumarii responsabilitatilor,nivelul de pregatire cerut ocupantului sau al conditiilor ocuparii sale

Este necesara pentru

a.cand se determina nevoile de personal

b.cand se intocmesc planurile de formare si promovare a personalului

c.cand se lucreaza la reasezarea grilei de salarizare

2. descrierea postului se refera la calificarea ceruta de post,la restrictiile de ordin tehnic,fizic,nervos impuse de post

3. proceduri de evaluare a posturilor

- prin metode ce se sprijina pe ierarhizarea posturilor,cand se plaseaza intr-o anumita ordine,unele in raport cu altele
- prin metode ce se sprijina pe evaluarea,gradarea posturilor cu punctaj corespunzator

35. Cum se determina necesarul de personal al întreprinderii 135-136

1. necesarul de personal administrativ-functionaresc se stabileste in raport cu numarul de posturi cuprinse in structura organizatorica aprobata
2. determinarea necesarului de muncitori se face pe meserii si categorii de incadrare

a) necesarul de muncitori de baza:(Nmb)

$$Nmb = \frac{Q \times NT}{Ft \times Ku}$$

Q -volumul productiei fizice

Ft – fondul de timp disponibil al unui muncitor

Ku – coeficientul mediu de utilizare a unui timp

b) numarul de muncitori de baza (Nmb) care lucreaza pe baza normelor de productie (Nq)

$$Nmb = \frac{Q}{Nq \times Ft \times Ku}$$

c) necesarul de muncitori (Nmb) care lucreaza pe baza normelor de servire

$$Nmb = Nlm \times \frac{1}{Nd} \times Ns \times \frac{1}{Ku}$$

Nlm – numarul de locuri de munca ce trebuiesc asigurate cu muncitori

Nd - norma de deservire

Ns - numarul de schimburi

Ku - coeficient de utilizare a fondului de timp al muncitorului

d) necesarul de muncitori de baza

$$Nmb = Nlm \times Np \times Ns \times \frac{1}{Ku}$$

Np – norma de personal

Numarul mediu de personal (Nmp) cu un coeficient a,care reprezinta procentul mediu de personal care pleaca din intreprindere.

$$Npsc = (Npf - Npi) + \frac{Nmp \times a}{100}$$

N pf – numarul scriptic de personal la finele anului

N pi – numarul scriptic de personal la inceputul anului

Npsc – numarul mediu de personal ce trebuie angajat suplimentar pentru indeplinirea normei de productie

36. Cum se realizeaza recrutarea, selectia si angajarea personalului din întreprindere 137-139

- Recrutarea personalului este operatiunea de identificare si atragere a persoanelor care indeplinesc conditii necesare posturilor ramase neocupate in structura neorganizatorica a intreprinderii

Mijloace de recrutare

- Oferte de angajare din presa
- Relatii cu liceele,scoli profesionale,scoli maistri,universitati etc
- Informatii de la oficiile de munca
- Candidaturi spontane

Recrutarea se face diferentiat:

- Recrutarea generala
 - Se face pentru activitati mai complexe sau mai putin pretentioase
 - Se realizeaza prin metode simple
- Recrutarea specializata se practica pentru angajari de personal cu calificare ridicata si functii de conducere:

Selectia – presupune un ansamblu de actiuni si decizii prin care se alege in vederea angajarii acei candidati care indeplinesc:

- Calitatile

- Cunostintele
 - Deprinderile
 - Aptitudinile cerute de un post de munca
- Profesiograma

Profilul postului

Cerinte	Notarea cerintelor si a calitatilor									
A.Cerinte profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-nivel scolar										
-experienta										
-specializare										
B.Cerinte intelectuale										
-initiativa										
-memorie										
-imaginatie										
-intelegere										
-responsabilitate										
-motivatie										
C.Cerinte specifice										
-prezentare										
-onestitate										
-capacitate de negociere										
-usurinta de contact										
-capacitate de conducere										

Selectia parcurge mai multe etape:

- a. Completarea cererii de angajare de catre candidat insotita de un CV
- b. Interviuul initial-duce la o rapida evaluare a candidatului
- c. Testarea-masurarea cunostintelor si aprecierea potentialului
- d. Investigatiile in teren-contactarea fostilor sefi in vederea verificarii autenticitatii informatiilor
- e. Interviuul de profunzime – sustinut in prezenta patronului,dupa un ghid de interviuri elaborat in prealabil conform cerintelor reiesite din descriere postului
- f. Examinarea medicala
- g. Stabilirea detaliilor ofertei de serviciu

In functie de valoarea evidentiata se fixeaza pozitia si nivelul de salarizare al viitorului angajat

Selectia si angajarea au la baza urmatoarele elemente:

1. studiile atestate de certificate sau diplome
2. vechimea in activitate
3. natura postului de munca detinut anterior
4. calitatile cunostintele deprinderile si aptitudinile candidatilor

Dupa angajare se fixeaza un program care sa-l ajute pe noul angajat sa se adapteze mai bine specificului si cerintelor organizatiei,punandu-i la dispozitie 3 tipuri de informatii:

- informatii generale despre activitatea intreprinderii
- informatii despre evolutia intreprinderii
- prezentarea detaliata a regulilor de munca,facilitatilor sociale etc.

37. În ce consta remunerarea personalului din întreprindere 141-146

- remunerarea este salariul de baza si toate celelalte adaosuri si sporuri
- politicile de remunerare sunt:
- variabile (mediu) externe,care constau in:
 - nivelul de dezvoltare economica a tarii
 - conjunctura economica

- evolutia posturilor si a altor venituri
- situatia sectoriala a pietii muncii
- politicile sindicale
- legislatia muncii
- politici guvernamentale
- variabile (mediu) interne:
 - talia si structura organizatorica a intreprinderii
 - politica sociala interna
 - imaginea dorita de intreprindere
 - tehnologia utilizata
 - caracteristicile fortei de munca

- Masa salariala va asigura un echilibru dinamic intre 3 componente:
 1. echilibrul financiar al firmei- determina suma globala a masei salariale
 2. echilibrul extern in raport cu piata muncii – influenteaza calitatea celor angajati
 3. echitatea interna-justitia
 Negocierea salariului intre cei 2 parteneri,patronat-sindicate presupune urmatoarele etape:

- 1.analiza critica a tuturor elementelor de salarizare utilizate pana in prezent
- 2.determinarea posibilitatilor financiare proprii
- 3.proiectarea sistemului de remunerare
- 4.determinarea salariilor individuale

Tehnicile de salarizare sunt diferite,astfel:

I. in **cazul salarizarii individuale** se aplica tehnicile

- salarizarea in functie de timpul efectiv lucrat,ia in calcul salariul orar si timpul de prezenta in ore,astfel:

$$S = s \times t$$

- salarizarea in functie de randamentul individual

➤ salarizarea pe bucata

$$S = n \times p$$

Aceasta tehnica este simpla si stimulativa

➤ salarizarea mixta: pe bonul de executie al muncitorului se trece un anumit timp de executie care comparat cu timpul normat poate rezulta intr-o economie de timp,ceeaceexprima un randament mai bun si ca urmare se poate acorda o prima de randament

II. in **cazul salarizarii colective** exista urmatoarele variante:

- salarizarea in functie de sarcinile de lucru-cand unui grup de muncitori li se incredinteaza o sarcina complexa,stabilindu-se o remuneratie globala
- salarizarea pe echipe autonome – cand personalul intreprinderii este divizat pe mai multe domenii de activitate si beneficiaza de buget propriu
- salarizarea proportionala – acordarea unei prime proportionala cu productia astfel incat: P-indicele de prima,k-procent de proportionalitate intre salarii si vanzari,n-nr.unitati produse,avem

k

$$P = \frac{\text{-----}}{100} \times n$$

- salarizarea in raport cu beneficiile intreprinderii-presupune asocierea personalului la beneficiul realizat

38. Care sunt componentele organizarii muncii în întreprindere 146-151

Este o componenta de baza a gestiunii productiei care asigura folosirea rationala a fortei de munca si a bazei tehnico-materiale

Se refera la un ansamblu de masuri ce au ca scop folosirea cat mai rationala a fortei de munca

Organizarea muncii cuprinde:

1. diviziunea muncii

-fixeaza pentru fiecare participant la procesul de productie,un loc de munca

permanent,stabilindu-i precis zona de activitate,sfera de atributii si programul zilei de lucru

-sa asigure o activitate coordonata intregului colectiv si cresterea sistematica a productivitatii muncii

-componente:

- diviziunea tehnologica-criteriul impartirii lucrarilor dupa omogenitatea tehnologica
- diviziunea pe operatii – executarea unei singure operatii sau a unui mic numar de operatii la un singur tip de utilaj
- diviziunea muncii pe obiecte-un muncitor sa poata executa un mare numar de repere neomogene dpdv tehnologic
- separarea lucrarilor de baza de cele auxiliare si pregatitoare
- separarea lucrarilor calificate de cele necalificate

2. organizarea locurilor de munca si a servirii acestora

-locul de munca este cel mai mic compartiment productiv inzestrat cu utilaje,scule si dispozitive necesare pentru indeplinirea sarcinilor de productie de care depinde caltatea productiei,productivitatea muncii

-elementele locului de munca :

- omul fie ca el comanda diferite masini sau numai controleaza functionarea lor
- spatiul de lucru si inzestrarea acestuia
- alimentarea si servirea corespunzatoare a locului de munca cu scule si materiale

3. asigurarea organizata a protectiei si securitatii muncii

- asigurarea cureteniei,ventilatiei,iluminatului,incalzirea si aerisirea acestuia
- se inlatura unele fenomene negative ce ar influenta negativ productivitatea muncii

4. disciplina muncii

- respectarea ROF
- ROF contine si norme obligatorii de munca
- Cuprinde si dezvoltarea initiativei muncitorilor pentru efortul liber consimtit al perfectionarii productiei

5. recrutarea personalului si calificarea lui permanenta

- accelerarea pregatirii si ridicarii si calificarii cadrelor
- modifica caracterul muncii,creste complexitatea acestuia
- impune ridicarea calificarii muncitorilor si adaptarea acestora la noi forme de diviziune a muncii
- determina modificari in organizarea muncii

Conflictele sociale,represents anumite divergente ce se ivesc in legatura cu punctele de vedere,obiectivele sau interesele diferitilor salariatii,grupuri,conducerea intreprinderii.

Categoriile de conflicte sociale:

- conflictele individuale privesc strict pe fiecare lucrator in parte(salariul)
- conflicte la nivelul unei categorii de lucratori dintr-un atelier sau specialitate profesionala
- conflicte la nivelul intreprinderii cuprind ansamblul salariatilor
- conflicte orizontale
- conflicte verticale

O forma a conflictului o reprezinta greva

- greva de avertisment oprirea scurta a lucrului urmand a incepe negocierile
- greva repetata opriri succesive pe perioade scurte
- greva turnanta cand au loc incetari ale lucrului pe diferite verigi
- greva surpriza incetarea lucrului fara preaviz
- greva de ocupare

Modalitati de rezolvare a conflictelor sociale

- negocierea directa intre parti
- concilierea este efectuata de o persoana neutra
- medierea presupune o persoana neutra su comisie care ancheteaza si propune o solutie
- arbitrajul presupune solutionarea conflictului de arbitri desemnati de parti

39. Care este continutul si obiectivele functiunii financiar-contabile 152-154

Gestiunea financiara cuprinde ansamblul actiunilor prin care se asigura obtinerea si folosirea rationala a resurselor financiare necesare realizarii obiectivelor intreprinderii precum si activitatile de inregistrare,evidentiere si analiza a fenomenelor economice manifestate in intreprindere.

Cuprinde 5 componente:

- instrumente de plata
- piata activelor financiare
- institutii financiare specializate
- proceduri juridice de regularizare
- variabile de regularizare

Gestiunea financiara integreaza doua domenii

- domeniul operational
 - creditarea intrprinderii
 - trezoreria intrprinderii
 - operatiunile financiare
- domeniul functional
 - analiza financiara
 - studii de rentabilitate
 - planificare financiara (BVC)

Responsabilitatile specifice gestiunii financiare sunt distribuite pe 3 faze:

- analiza financiara
 - analiza echilibrului financiar
 - analiza rezultatelor intrprinderii
 - analiza fluxurilor financiare
 - diagnosticul financiar al rentabilitatii si riscului
- decizii financiare
 - decizii financiare pe termen scurt
 - gestiune de trezorerie
 - gestiunea ciclului de exploatare
 - decizii financiare pe termen lung
 - decizii de investitii
 - decizii de finantare
 - decizii de repartizare a profitului
- controlul de gestiune

Activitatea financiara-contabila cuprinde 2 sectiuni:

- activitatea financiara
- activitatea contabila

40. În ce consta activitatea contabila din întreprindere 154-159

Activitatea contabila cuprinde totalitatea metodelor prin care se asigura inregistrarea cheltuielilor si veniturilor intrprinderii si determina rezultatele financiare la sfarsitul perioadei de gestiune

Informatiile furnizate de contabilitate sunt indispensabile conducerii intrprinderii

Instrumentele contabile folosite in acest scop sunt **bilantul si contul de profit si pierdere**

A. **Bilantul contabil** este un model specific contabilitatii care ofera un tablou sintetic si static in expresie banneasca asupra situatiei patrimoniului si rezultatelor globale(profit sau pierdere) ale agentului economic.

Cuprinde 2 parti:

1. activul-exprima continutul si structura valorica a bunurilor sau mijloaacele economice utilizate de titularul patrimoniului
2. pasivul-exprima continutul si marimea valorica a surselor de provenienta ,de procurare a mijloacelor economice.

I. In partea de activ a bilantului,posturile se impart in 3 mari grupe:active imobilizate,active circulante,conturi de regularizare si asimilate

1.**activul imobilizat** cuprinde in cea mai mare parte bunuri utilizabile pe parcursul mai multor exercitii,a coraor rotatie este lenta:imobilizari necorporale,imobilizari corporale si imobilizari financiare

- a) **imobilizarile necorporale** includ cheltuieli de infiintare,cercetare-dezvoltare,concesiunile,brevetele,lincentele,marcile si fondul comercial.Aceste cheltuieli sunt specifice operatiunile care conditioneaza existenta si dezvoltarea intrprinderii,dar nu sunt legate de productia propriu-zisa de bunuri si servicii

- b) **imobilizarile corporale** se refera la bunurile fizice,ternuri,constructii,instalatii tehnice,masini si utilaje etc.Aceste immobilizari sunt contabilizate la pretul lor de achizitie(imobile brute) si micorate prin deprecierea survenita de-a lungul timpului(amortismentul) pentru a calcula valoarea lor contabila(imobilizarea neta)
- c) **imobilizarea financiara** reprezinta toate titlurile de participare si toate formele cu care participatiile le pot lua in activitatea economica: creantele legate de participatii,imprumuturi sau garantii.
2. **activul circulant** cuprinde acele elemente de patrimoniu care prin natura lor,nu raman o perioada indelungata in intreprindere si sunt supuse unor miscari ciclice si continue.In activul circulant se includ:stocuri de materii prime si materiale in prelucrare,creante,valori mobiliare de plasament si disponibilitati.
- a) **Stocurile de materii prime si materiale in prelucrare** cuprind toate materiile prime,materialele,produsele intermediare,piese si subansamblele destinate transformarii lor in cadrul procesului de productie,la care se adauga marfurile destinate comertului ca si produsele finite sau in curs de fabricatie care vor fi vandute ulterior
- b) **Creantele** Aceasta pozitie a activului circulant inglobeaza toate imprumuturile legate de terti(clienti,administratie,avansuri acordate personalului)
- c) **Valorile mobiliare de plasament.**Sub aceasta denumire sunt regrupate alte titluri decat cele luate in calcul la immobilizarile financiare,pt ca ele sunt achizitionate de intreprindere in vederea unui castig de capital pe termen scurt
- d) **Disponibilitatile** sunt lichiditati detinute de intreprindere in casa

3. **conturile de regularizare si asimilate.**La sfarsitul exercitiului se constata ca anumite cheltuieli nu au fost inregistrate in conturile intreprinderii,dar ca ele corespund unor cumparari de bunuri si servicii a caror furnizare va interveni ulterior.Sunt cheltuieli inregistrate in avans,decontari din operatii in curs de clarificare sio diferente nefavorabile de curs valutar.

II. In partea de **pasiv a bilantului** se inscriu urmatoarele grupe de posturi:

1.Capitaluri proprii-reprezinta evaluarea contabila a tuturor fondurilor investite de proprietari la sfarsitul exercitiului:capital social,prime de emisiune,rezultatul reportat,rezervele,rezultatul exercitiului,subventii pt investitii

2.Provizioanele pt riscuri si cheltuieli reprezinta datorii cu scadenta determinata,care dpdv se tradu prin surplus monetar la dispozitia intreprinderii,atat timp cat riscurile si cheltuielile acoperite prin provizioane nu apar

3.Datoriile sunt regrupate la aceeasi rubrica si se impart in doua categorii:

- **Datorii financiare** imprumuturi la institutii financiare
- **Alte datorii** acele datorii legate de activitatea de productie:avansuri si acoturi primite pt comenzi in curs

4. conturile de regularizare si asimilate sunt anumite incasari au putut fi percepute si contabilizate inaintea efectuarii unor prestatii sau vanzari efective a unor produse.Tot aici sunt in cluse si diferentele de curs valutar

B. Contul de profit si pierdere

Sintetizeaza fluxurile economice respective,cheltuielile si veniturile periodice de gestiune rezultate din activitatea de exploatare,financiara sau extraordinara

Cheltuielile de gestiune sunt costurile

Veniturile de gestiune sunt activele de imbogatire

Diferenta intre venituri si cheltuieli constituie rezultatul exercitiului

-rezultatul din eploatare: exprima rezultatul financiar(profit sau pierdere) obtinut de intreprindere din activitatea curenta de exploatare: **Rex =Vex-Cex**

Veniturile din exploatare **Vex = CA±Sps +A Vex . CA** cifra de afaceri;**Sps** soldul productiei stocate sau immobilizate **A Vex** alte venituri din exploatare

Cheltuielile din exploatare se determina cu relatia

Cex =Cvm+Cm+LSP+CP+A+ACex

Cvm – costul marfurilor vandute

Cm- cheltuielile materiale

LSP – costul lucrarilor si serviciilor prestate de terti

CP – cheltuieli de personal

A – amortizarea mijloacelor fixe

ACex – alte cheltuieli de exploatare

Rezultatul financiar este diferenta între **veniturile financiare** și **cheltuielile financiare**

$$R_{fin} = V_{fin} - C_{fin}$$

V_{fin} – veniturile financiare din titlurile de portofoliu, modificarea cursurilor valutare, venituri din dobanzi

C_{fin} – cheltuieli financiare (pierderi legate de participatii)

Rezultatul extraordinar este **diferenta** între **veniturile extraordinare** și **cheltuielile extraordinare**

Venituri extraordinare – venituri din vanzarea unor active imobilizate, prescrieri

Cheltuielile extraordinare – diferente nefavorabile din vanzarea unor active imobilizate, pierderi ca urmare a prescrierilor, amenzi penalizari.

Rezultatul curent – rezultat din exploatare + rezultatul financiar

Rezultatul brut – rezultatul curent + rezultatul extraordinar

Rezultatul net – rezultatul brut - impozitul pe profit

41. În ce constă finanțarea pe termen scurt a întreprinderii 160

Finanțarea pe termen scurt este finanțarea ciclului de exploatare

Prin **ciclu de exploatare** înțelegem totalitatea operațiunilor ce se desfășoară în întreprindere pentru realizarea de bunuri și servicii *incepând de la faza de aprovizionare continuând cu faza de producție, terminând cu faza de comercializare, vânzare a produselor*

42. Care sunt sursele de finanțare pe termen scurt 161-165

Surse:

1. sursele proprii de finanțare a ciclului de exploatare sunt constituite din fondul de rulment: (FR)

- fondul de rulment reprezintă surplusul de resurse permanente degajat din finanțarea pe termen lung a nevoilor permanente pt realizarea echilibrului financiar al ciclului de exploatare și al trezoreriei
- fondul de rulment asigură finanțarea nevoii de înnoire permanentă a stocurilor și creanțelor pt asigurarea continuității producției și ritmicității vânzării
- fondul de rulment se determină ca diferență între capitalurile proprii și datoriile financiare pe de o parte și activele fixe nete (imobilizări) pe de alta parte.

$$FR = (\text{capitaluri proprii} + \text{datorii financiare}) - \text{imobilizări (nete)}$$

2. surse atrase de finanțare a ciclului de exploatare

- constau în datoriile întreprinderii către terți atrase pe o perioadă de timp cvasi permanentă
- datoriile de exploatare sau pasive circulante rezultă din contracte cu terți, cu salariații sau cu statul
- o gestiune eficientă a pasivelor circulante ar fi aceea care reusește un volum al decalajelor favorabile de plăți, mai mare decât al decalajelor favorabile de încasări
- în literatura de specialitate sursele atrase sunt denumite pasive stabile

3. surse de împrumut de finanțare a ciclului de exploatare

Credite bancare pe termen scurt

- a. credite de trezorerie – sunt acordate de către băncile comerciale în limita unui plafon convenit
- b. necesarul de credite de trezorerie se stabilește trimestrial ca diferență între soldul stocurilor și cheltuielilor pe de o parte și totalul resurselor atrase și încasărilor pe de alta parte.

Comparand nevoia de capitaluri circulante N cu resursele de capitaluri circulante rezulta un deficit sau excedent de trezorerie,dupa cum nevoile sunt mai mari sau mai mici

Si atunci:

- deficitul de trezorerie va fi acoperit prin solicitare de credite pe termen scurt
- excedentul de trezorerie constituie volumul creditelor care se vor rambursa in trimestrul urmator

Dupa obiectul lor,creditele se impart in:

1. credite pt facilitati de casa
2. credite sezoniere
3. credite pe termen foarte scurt (spot)
4. credite pt mobilizarea efectelor de comert

a. Cambia (trata)

b. Biletul la ordin

Operatiunea bancara privind cumpararea de catre o banca a unor efecte de comert de la beneficiarii lor,inainte ca aceasta sa ajunga la scadenta poarta numele de *scont*

Rata practicata este *rata de scont*

5.Intreprinderea isi poate finanta cumparaturile si prin *creditul furnizor*,care nu este un credit propriu-zis.Aceasta reprezinta suma de bani,pe care beneficiarul nu o achiaza furnizorului in momentul efectuarii cumpararilor,ci dupa un interval de timp convenit de ambele parti.

43. Care sunt sursele de finantare pe termen lung 165-169

Finantarea pe termen lung se refera la finantarea investitiilor din intreprindere:

1.Surse proprii

- **Autofinantare (capital intern)**

- Este cea mai eficienta solutie de acoperire a nevoilor permanente de capitaluri deoarece are un cost mai mic decat cel mediu

Este determinata de : marimea amortizarilor si provizioanelor calculate si neconsumate inca,constituie o sursa proprie sigura si cu un cost foarte redus

Marimea profiturilor nerepartizate

Venituri din dezinvestitii

Autofinantarea presupune ca intreprinderea isi asigura dezvoltarea cu forte proprii folosind drept surse de finantare o parte a profitului obtinut in exercitiul expirat si fondul de amortizare

Capacitatea de autofinantare-surplusul monetar obtinut ca rezultat al tuturor operatiunilor de incasari si plati efectuate de intreprindere intr-o perioada de timp avand in vedere incidenta fiscala

$$\text{Caut} = [V - (C + A + Cf)] \times (1 - I/100) + A$$

Caut –capacitatea de autofinantare

V veniturile obtinute din activitatea economica

C cheltuieli de exploatare

A cheltuieli de amortizare a activelor imobilizate

Cf cheltuieli financiare

I rata de impozit pe profit

Pentru a aproba creditele solicitate bancile cer intreprinderilor incadrarea in anumite limite de indatorare astfel:

Dt

$$\text{-----} \leq 4$$

Caut

In care **Dt** – datorii la termen

- **Vanzare de active (fizice si financiare)**
- Cresterea capitalului propriu prin aporturi noi la capital

Se face prin :

- Emisiuni de noi actiuni
- Subscrierea de noi aporturi de capital
- Incorporarea rezervelor,a primelor de emisiune si a profitului in capitalul social al intreprinderii

- Conversia datoriilor

2. Surse imprumutate

- **Imprumuturi pe termen lung** de la banci sau alte institutii financiare specializate

De regula bancile comerciale acorda credit de 2-7 ani pentru cumpararea de active imobilizate (masini, instalatii, echipamente)

Statul acorda credit pentru investitii de interes national

Creditele bancare se acorda pe baza de garantii ferme prezantate de debitori si se negociaza intre banci si debitor. Nivelul dobanzilor este foarte ridicat

- **Imprumuturi obligatate**

Este un contract de credit o modalitate de procurare a resurselor financiare necesare asigurarii, dezvoltarii si respectarii unor obligatii de plati asumate

Imprumutul obligatar este accesibil numai statului si societatilor pe actiuni cu 2 ani de existenta si 2 bilanturi legal aprobate de organele fiscale

- **Creditul contractul de inchiriere**

Creditul contract de inchiriere (leasing) sau **credit bail** sistem de finantare a investitiilor prin care intreprinderile de orice profil inchiriaza pe un anumit termen de la o societate financiara, echipamentul necesar desfasurarii unei activitati

44. În ce consta analiza echilibrului financiar al întreprinderii 169-171

Contabilitatea ofera mijloacele si procedeele de analiza a echilibrului financiar al intreprinderii

- Bilantul contabil este instrumentul de analiza

Situatia neta = Activ - Datorii totale

45. Care sunt indicatorii analizei echilibrului financiar 171-178

1. **fondul de rulment** – este cel mai important indicator

Cand sursele permanente sunt mai mari decat necesitatile inseamna ca firma dispune de un fond de rulment

FRF fondul de rulment permanent net (financiar)

FRF = Capitaluri permanente – Necesari permanent

FRF = Capitaluri permanente – Imobilizari nete > 1 an

In functie de marimea celor doua mase bilantiere (capital permanent si nevoi permanente) putem avea 3 situatii:

- a) **un capital permanent mai mare decat nevoile permanente** – este un semnal evident ca echilibrul financiar este asigurat si unitatea in cauza finanteaza din capitalul permanent o parte din activele circulante dupa finantarea temporara a imobilizarilor nete.
- b) **Un capital permanent mai mic decat nevoile permanente** conduce la un fond de rulment negativ. Un semnal de alarma.
- c) **Un capital permanent egal cu nevoile permanente** arata armonizarea capitalului, adica a resurselor cu necesitatile de alocare, situatie rarisima putin probabila. Fondul de rulment trebuie sa reprezinte 1-3 luni cifra de afaceri

FRP = capital propriu - imobilizari nete

Reprezinta excedentul de capitaluri proprii in raport cu imobilizarile nete

Rezultatul negativ reprezinta gradul de indatorare al intreprinderii

2. **necesarul de fond de rulment**

Pe baza elementelor din bilant

NRF = (stocuri + creante) – datorii de exploatare pe termen scurt

NRF = active ciclice - resurse ciclice

Sau

NRF = nevoi temporare - resurse temporare
(exclusiv activele de trezorerie) (exclusiv pasivele de trezorerie)

a) **necesarul de fond de rulment pentru exploatare (NFRE)**

NFRE = Active ciclice de exploatare – Resurse ciclice de exploatare

NFRE = Stocuri + creante din Exploatare – Furnizori-Datorii fiscale si sociale din exploatare
Are un caracter sezonier

b) **necesarul de fond de rulment in afara exploatarii (NFRAE)**

NFRAE = Active diverse – Resurse diverse

NFRAE = Creante diverse Din afara exploatarii - datorii diverse din afara eploatarii

3. **trezoreria neta**

TN este strans legata de operatiunile financiare pe termen scurt realizate de o societate.

Este strans legata de formula bilantiera **A = P**,egalitate ce conduce la confruntarea dintre fondul de rulment cu necesarul de fond de rulment

TN = Disponibilitati –datorii financiare curente

Trezoreria neta poate fi:

- **pozitiva** cand $FRF > NFR$ exprima echilibrul financiar sub forma de imbogatire
- **negativa** cand $FRF < NFR$
- **echilibrul trezoreriei nete** cand $FRF = NFR$
- **cash flow reprezinta cresterea trezoreriei de la un exercitiu financiar la altul**

CF = TN N-1-TNN **CF pozitiv** – cresterea capacitatii de autofinantare
CF negativ – diminuarea capacitatii de autofinantare

46. Care sunt indicatorii financiari ai analizei financiar-contabile 178-182

1. indicatorii lichiditatii si solvabilitatii intreprinderii

disponibilitatile + mijloace care pot deveni lichide

lichiditatea patrimoniala = $\frac{\text{disponibilitatile + mijloace care pot deveni lichide}}{\text{datorii curente}}$

pentru a fi optim acest indicator va fi mai mare decat 1

mijloacele care pot sa devina lichide imediat se refera la creante, stocuri de produse finite;

solvabilitatea –capacitatea de a face fata obligatiilor banesti si a onora platile

solvabilitatea patrimoniala = $\frac{\text{capital propriu}}{\text{capital propriu + credite bancare}}$

- valoarea minima 0,3; peste 0,5 situatia poate fi considerata normala active curente

solvabilitatea generala = $\frac{\text{capital propriu}}{\text{datorii curente}}$

- raportul minim admis poate sa fie intre 1,2 si 1,8

solvabilitatea imediata = $\frac{\text{active circulante - stocuri}}{\text{datorii curente}}$

- raportul optim se situeaza intre 0,65 – 1
active circulante + active fixe

Solvabilitatea globala = -----

Datorii totale

- acest indicator pentru a fi satisfactor trebuie sa fie mai mare de 1

Rata de recuperare a creantelor

-evalueaza timpul necesar pentru recuperarea sumelor aferente facturilor emise si neincasate

Facturi emise si neincasate

Rata de recuperare = ----- x 365 zile

Vanzari nete

- acest indicator este relevant pentru marimea 30,90 si un an

Rata de plata a debitelor

-evalueaza perioada de timp necesara platii debitelor catre furnizori

Furnizori + creditorii

Rata de plata = ----- x 365 zile

A debitelor cheltuieli directe

Rata de autofinantare

-releva masura in care creditorii firmei pot fi protejati de risc precum si modul in care este gestionata intreprinderea

datorii totale

Rata de autofinantare = -----

Capital propriu

2. indicatorii de profitabilitate

Se calculeaza in scopul relevarii posibilitatilor reale de dezvoltare a intreprinderii

Profitul net

- Rata comerciala = ----- x 100

Cifra de afaceri

Profitul net

- Rata economica = ----- x 100

Total active

Profit net

- Rata financiara = ----- x 100

Active proprii

Profit net

- Rata rentabilitatii = ----- x 100

Costuri totale

3. indicatorii de activitate mai reprezentativi pentru analiza financiara a intreprinderii sunt:

profit net

- Rata capitalului de lucru = ----- x 100

Capital de lucru

Exprima castigul firmei la 100 lei capital

Totalul cheltuielilor directe

- Rata de eficienta a stocurilor = ----- x 100

Valoarea stocurilor

Exprima nivelul valorii stocurilor cuprinse in totalul cheltuielilor directe ale intreprinderii