

GESTIUNEA STOCURILOR PRIN PRISMA CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ

Conf. univ. dr. Ludmila GRABAROVSKI, ASEM

In conditions of a developed market economy the stock management is an activity to which is given a special attention because of the importance of their formation and holding. As a result, the managers' responsibility for their actions' increases and the effective decision making regarding the current activity and strategic development becomes increasingly dependent on the accurate information about the business processes, which start with purchasing, production, sales and finish with taking effective management decisions. In this context the development of the criteria and of the performance indicators is a necessary condition for an effective management of stocks.

Cuvinte-cheie: stocuri, business procese, criterii de performanță, cost de aprovizionare, cost de ruptură, bugetul aprovizionărilor, rotația stocurilor.

JEL: M-41

În condițiile economice actuale, entitățile funcționează într-un mediu competitiv, fiind necesară diversificarea businessului și schimbarea rapidă a tehnologiilor, fapt care determină principalul factor de performanță al entităților – gestiunea eficientă. Abordarea problematicii aferente gestiunii stocurilor prin stabilirea obiectivelor, repartizarea responsabilităților și aplicarea metodelor moderne și tehnicilor avansate de management financiar-contabil scoate în evidență oportunitatea implementării criteriilor unitare și a indicatorilor relevanți pentru evaluarea și monitorizarea performanțelor la diferite nivele de gestiune.

Desfășurarea procesului de gestiune a stocurilor trebuie să aibă loc în condiții de maximă eficiență economică, ceea ce impune o coordonare permanentă a acestuia cu aplicarea informațiilor

contabile și extracontabile, în funcție de deciziile manageriale care urmează a fi luate și performanțele care urmează a fi realizate. Ținem să menționăm că gestiunea stocurilor are la bază funcțiile tradiționale ale managementului, precum cele de planificare, organizare, conducere, coordonare și control. În ceea ce privește gestiunea stocurilor prin prisma controlului și luării deciziilor, obiectivele principale pot fi sintetizate astfel:

- analiza structurii și dinamicii stocurilor;
- optimizarea stocurilor și a mărimii acestora;
- implementarea unor sisteme eficiente de monitorizare a stocurilor.

Analiza structurii și dinamicii stocurilor deținute se efectuează în baza situațiilor financiare, raportării manageriale, precum și a evidenței operative la depozite. Structura stocurilor se analizează pe tipuri de stocuri luând în considerare impactul variațiilor sezoniere ale activității asupra valorii totale a acestora. Stabilirea tipurilor de stocuri depinde, în mod direct, de specificul business-proceselor. Aceste procese sunt interconectate și interdependente, fapt demonstrat prin următoarele: rezultatele managementului aprovizionărilor (stocurile de materii prime și materiale) destinate procesului de producție sunt dependente de eficiența ciclului de producție (stocurile de produse în curs de execuție și semifabricate) care, la rândul său, afectează calitatea și satisfacția clientului la etapa distribuțiilor (stocurile de produse și mărfuri). Constituirea și menținerea stocurilor la fiecare etapă a business-proceselor antrenează costuri semnificative de stocare, ceea ce necesită minimizarea acestora. În acest caz, putem evidenția următoarele categorii de costuri:

- I. Costuri de aprovizionare a stocului:** costurile asociate efectuării comenzilor, în vederea executării acestora, creării sau completării stocurilor;
- II. Costuri de menținere a stocurilor:** costurile care caracterizează capacitatea de depozitare: chiria depozitului, salariile aferente activității depozitului, costurile de întreținere, precum și eventuale pierderi sau deprecieri ce survin în timpul stocării;
- III. Costuri ale lipsei de stoc:** sunt determinate de lipsa stocurilor în momentul solicitării lor de către subdiviziunile entității. Epuizarea stocului înainte de sosirea unui lot nou conduce la astfel de costuri (numite și costuri de ruptură), care cresc proporțional cu cererea nesatisfăcută și cu durata lipsei resursei respective;
- IV. Costuri de suprastocaj:** costurile de depășire apar în cazul în care stocul este superior capacității de stocaj de care dispune entitatea. Dacă acesta poate fi absorbit în perioada următoare fără pierderi, costurile de suprastocaj au valoare nulă.

După analiza costurilor de stocare se urmărește volumul stocurilor în scopul optimizării mărimii acestora. În literatura de specialitate, găsim diverse abordări cu privire la bugetarea și optimizarea mărimii stocurilor. Astfel, problema bugetării stocurilor poate fi soluționată prin aplicarea a două modalități de aprovizionare: „de la depozit” (push) și „de la vânzare” (pull). Sistemul „de la depozit” presupune determinarea normei de stocuri pe fiecare tip, în funcție de viteza de rotație a stocurilor în perioada anterioară. Dacă fluctuația stocurilor este semnificativă, normele se revizuesc în mod regulat. În cazul utilizării sistemului de aprovizionare „de la vânzare”, programul de producție se formează în funcție de mărimea și structura volumului de vânzări-țintă, care, la rândul său, determină bugetul de aprovizionări. Altfel spus, în gestiunea stocurilor, entitatea se axează pe cererea de piață și este ghidată de dinamica unor indicatori, cum ar fi cota de piață, elasticitatea cererii etc.

Ținem să menționăm că, indiferent de modul în care se desfășoară procesul de aprovizionare, controlului stocurilor prin sistemul de bugete îi revine un loc aparte în gestiunea acestora. Pentru a elaborarea un buget de aprovizionări trebuie luate în considerare atât caracteristicile financiare aferente achizițiilor, cât și datele la care acestea au avut loc. Prin urmare, managerii trebuie să stabilească un program care, în primul rând, să permită evitarea apariției unei rupturi în stoc și, în al doilea rând, să nu provoace apariția stocurilor voluminoase ce pot conduce la *reaprovizionări sau comenzi*, care, în amonte, condiționează livrările.

În continuare, în baza unui exemplu convențional, vom prezenta modul de întocmire a bugetului de aprovizionări cu materii prime și materialele, prin aplicarea modelului de gestiune a stocurilor cu cerere variabilă prin perioade constante.

Să presupunem că, în cadrul unei entități, au fost efectuate previziuni ale utilizării stocului de materiale pentru anul 201X (tabelul 1).

Tabelul 1

Previțiunile utilizării stocului de materiale pentru anul 201X

(unit.)

Perioada (luna)	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie
Cantitatea	600	450	300	300	300	300
Perioada (luna)	iulie	august	septembrie	octombrie	noiembrie	decembrie
Cantitatea	225	225	450	600	750	900

Suplimentar, se cunosc următoarele informații aferente anului 201X:

- aprovizionări – 5 comenzi;
- durata dintre momentul lansării comenzii și aprovizionare – 2 luni;
- marja de siguranță – 1 lună

În continuare, vom întocmi bugetul aprovizionărilor prin perioade constante cu condiția că, la 31 decembrie 201X-1, stocul a constituit 1 200 unități.

Pornind de la previziunile utilizării stocului de materiale pentru anul 201X, putem concludiona că, în luna martie, se va înregistra o ruptură de stoc în mărime de 150 unități (1 200 – 600 – 450 – 300). Dacă durata dintre momentul lansării comenzii și aprovizionare constituie 2 luni, iar livrările se vor efectua la data de cinci a fiecărei luni, atunci prima aprovizionare în anul 201X va avea loc la 5 februarie. Volumul aprovizionărilor pentru luna februarie (de altfel, și pentru lunile următoare) va fi determinat astfel:

$Qa = Scm + Sca - Sif$, unde:

Qa exprimă volumul aprovizionărilor (mărimea comenzii),

Scm – consum de materiale pentru programul de producție din luna martie,

Sca – consum de materiale pentru programul de producție din luna aprilie,

Sif – stoc la începutul lunii februarie.

Conform relației de mai sus, volumul aprovizionărilor pentru luna februarie se determină prin adunarea consumurilor din următoarele două luni (până la data următoarei aprovizionări) și scăderea stocului de la începutul lunii: $300 + 300 - 150 = 450$ unități. Periodicitatea și volumul aprovizionărilor cu materiale la data comenzii pentru anul 201X sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 2

Previțiuni privind aprovizionările cu materiale prin perioade constante pentru anul 201X

(unit.)

Perioada (luna)	Consumul	Stocul	Aprovizi-onările	Stocul corectat	Comenzile	
					Data	Cantitatea
Decembrie	-	1200				
Ianuarie	600	600				
Februarie	450	150*	450	600	05.12.201X-1	450
Martie	300	300				
Aprilie	300	0	600	600	05.02.201X	600
Mai	300	300				
Iunie	300	0	450	450	05.04.201X	450
Iulie	225	225				
August	225	0	1050	1050	05.06.201X	1050
Septembrie	450	600				
Octombrie	600	0	1650	1650	05.08.201X	1650
Noiembrie	750	900				
Decembrie	900	0	X	X	05.10.201X	

* consumul din luna februarie poate provoca ruptura de stoc în luna martie.

Analizând stocurile în intervalul dintre aprovizionări, constatăm că stocul maxim se înregistrează odată cu intrarea materialelor aprovizionate, iar stocul minim – înainte de reaprovizionarea acestora. În baza datelor din tabelul de mai sus, vom întocmi bugetul aprovizionărilor care include următorii indicatori: comenzi, aprovizionări, consum, stoc. Structura bugetului aprovizionărilor pentru anul 201X este prezentată în tabelul 3.

Tabelul 3

Bugetul aprovizionărilor pentru anul 201X

(unit.)

Indicatori	Luna												
	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Comenzi	450		600		450		1050		1650		x		x
Aprovizionări			450		600		450		1050		1650		x
Consum		600	450	300	300	300	300	225	225	450	600	750	900
Stoc	1200	600	600	300	600	300	450	225	1050	600	1650	900	x

Sistemele eficiente de gestiune a stocurilor, care urmează a fi implementate, se bazează, de asemenea, pe indicatorii de performanță a căror monitorizare le va permite managerilor să ia decizii opeative cu privire la mărirea optimă a comenzii, capacitatea de depozitare, rotația stocurilor, durata de achitare a datoriilor, volumul și structura producției, ponderea rebutului, ponderea produselor vândute în totalul produselor, durata de colectare a creanțelor etc.

După analiza performanței și stabilirea strategiilor relevante, următorul pas important în gestiunea stocurilor presupune utilizarea informațiilor colectate, prin instrumentele de raportare, în scopul optimizării stocurilor și eficientizării procesului decizional. Sistemul principalilor indicatori de performanță care necesită măsurare în procesul de monitorizare a stocurilor este propus în tabelul 4. Indicatorii respectivi variază în funcție de nivelul de performanță al entității și pot fi prezentați în formă de rapoarte manageriale.

Tabelul 4

Sistemul indicatorilor de performanță

Indicatorii	Planificat	Efectiv	Performanța		
			scăzută	medie	ridicată
1	2	3	4	5	6
Aprovizionare					
Stocul de materiale la sfârșitul perioadei de gestiune (pe tipuri de materiale)					
Necesarul de aprovizionări					
Mărirea optimă a comenzii					
Capacitatea de depozitare					
Rotația stocului					
Durata de achitare a datoriilor					
Producere					
Stocul de produse finite la sfârșitul perioadei de gestiune (pe tipuri de produse)					
Volumul și structura producției					
Cota de piață					
Indicatorii privind utilizarea factorilor de producție (productivitatea muncii, gradul de utilizare a capacității de producție, costul, durata ciclului de fabricație, calitatea producției etc.)					
Ponderea rebutului					
Distribuție					
Volumul vânzărilor (pe tipuri de produse): - pe piața internă, - la export					

Pondereea produselor vândute în total produse					
Pondereea produselor vândute în totalul produselor					
Structura stocurilor pe interval de vechime					
Nivelul de satisfacere a necesităților cumpărătorilor					
Pondereea stocurilor „moarte”					
Cota de piață în cadrul unui anumit segment					
Perioada de livrare a stocurilor					
Durata de colectare a creanțelor					

În încheiere, vom menționa că, în condițiile unei economii concurențiale, entitățile trebuie să se adapteze rapid la tendințele și strategiile de management modern. Pentru a face față cerințelor actuale, entitățile urmează să utilizeze instrumente eficiente de gestiune care, dintre procesele interne ce au loc în cadrul entității, scot în prim-plan aprovizionarea, producerea și distribuirea stocurilor. O atare abordare complexă a gestiunii stocurilor presupune integrarea informației contabile în sistemul de management, în care aceasta va servi la identificarea și măsurarea indicatorilor de performanță, asigurând urmărirea și înregistrarea mișcărilor de stocuri, planificarea și executarea comenzilor necesare, formularea obiectivelor operaționale și strategice ale entității.

Bibliografie:

1. ABRUDAN, Denisa, *Performanța în organizații din perspectiva resurselor umane*, Ed. Solness, Timișoara, 2010.
2. ALBU, Nadia, ALBU, Cătălin, *Instrumente de management al performanței*, Ed. Economică București, 2003.
3. CONSTĂNGIOARĂ, Alexandru, „*Management Logistic*”, Ed. Universității Oradea, 2004.
4. TABĂRĂ, Neculai, BRICIU Sorin. (Coordonatori) *Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune*. Iași: Editura Tipo Moldova, 2012.
5. MUNTEANU, Valentin, *Metode și modele în managementul operațional al producției*, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2009.