

# METODA COSTULUI OBIECTIV – BAZĂ DE FUNDAMENTARE A DECIZIILOR STRATEGICE

*Profesor universitar Florea PÎRVU<sup>1</sup>, Profesor universitar Vasile DEAC<sup>2</sup>,  
Lector universitar Aurelia STĂNESCU<sup>3</sup>*

## Rezumat

*Locul pe care îl va ocupa o companie în raport cu concurenții este determinat de avantajul concurențial strategic pe care aceasta va putea să îl dezvolte în cadrul competiției, care poate viza, în esență, fie obținerea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie diferențierea acestora. În fundamentarea unor opțiuni strategice bazate pe costuri, companiile pot recurge și la ”metoda costului obiectiv”, prin care se asigură realizarea în condiții mai bune a obiectivelor legate de costuri și a celor legate de creșterea performanțelor produselor. Principalele aspecte abordate în prezenta lucrare au în vedere costul obiectiv, formarea personalului pentru concept, evaluarea costurilor previzionale, modul de organizare a activității pentru stabilirea unui cost obiectiv, gestiunea activităților și devizul-cadru pentru determinarea costului obiectiv.*

**Cuvinte cheie:** *avantaj competitiv, costul obiectiv, costul produsului și al asigurării calității, costul total al calității, dificultăți tehnice*

**Clasificarea JEL:** *D24, L21, M21, M31, O12*

## 1. INTRODUCERE

Criza economico-financiară pe care au traversat-o toate companiile, mai mult decât orice alt factor perturbator, a provocat o ruptură brutală a rutinei cotidiene de abordare a managementului, vorbindu-se tot mai mult și de o criză a managementului. Depășirea acestuia presupune schimbări majore în procesul de management, cu implicații în ansamblul funcțiilor manageriale. Criza managementului poate fi explicată apelând la clasică metaforă a „scoaterii apei din piatră seacă”, iar dacă ne raportăm la managementul strategic al companiei, un prim aspect al raportului criză-management strategic este cel al necesității existenței unui demers strategic coerent al companiei, care să-i asigure performanța necesară competiției concurențiale acerbe care va urma. În cadrul acestui demers, avantajului competitiv, componenta invizibilă și necunoscută de concurenți, îi sunt subordonate toate celelalte componente vizibile ale strategiei unei companii. (Popa, I., 2004)

Conceptul de „avantaj competitiv” (lansat de Michael Porter ) poate viza, fie obținerea unui cost redus al produselor sau serviciilor (baza strategiei de dominare prin costuri), fie diferențierea acestora (baza strategiei de diferențiere) (M., Porter, 1982, p.38).

Companiile pot avea obiective strategice foarte diverse: obiective strategice orientate spre profit (maximizarea profitului, acesta fiind și scopul final al oricărei companii economice, obținerea unui anumit nivel de profit pe termen scurt), obiective orientate spre vânzări (obținerea unui anumit volum al vânzărilor, atingerea unei anumite cote de piață), obiective care să vizeze supraviețuirea companiei (indeosebi într-un context de criză sau concurență acerbă), dominația pieței prin calitatea produsului ș.a. (Deac, V., Vrîncuț, Păun, O., 2014, p.21). Însă, oricare ar fi obiectivul strategic vizat, costul are un rol decisiv în atingerea

<sup>1</sup>The Bucharest University of Economic Studies, Romania, E-mail: [parvu.florea@yahoo.com](mailto:parvu.florea@yahoo.com)

<sup>2</sup>The Bucharest University of Economic Studies, Romania, E-mail: [deac\\_vasile@yahoo.com](mailto:deac_vasile@yahoo.com)

<sup>3</sup>The Bucharest University of Economic Studies, Romania E-mail: [aurelia.stanescu@man.ase.ro](mailto:aurelia.stanescu@man.ase.ro)

acestui și în asigurarea succesului strategiei de ansamblu a companiei, nu puține fiind situațiile în care gestiunea greșită a costurilor a compromis strategia de ansamblu a companiei.

## 2. CONȚINUTUL METODEI COSTULUI OBIECTIV

Metoda costului obiectiv este o metodă previzională a costurilor și mai puțin de reducere a acestora. Folosirea metodei ajută la orientarea concepției unui nou produs în așa fel încât să se realizeze mai bine obiectivele legate de costuri și să se asigure creșterea performanțelor produsului. Originalitatea metodei constă în faptul că ajută la determinarea riguroasă a costurilor previzionale de producție începând cu faza de proiect până la stabilirea planului de detaliere. În vederea aplicării metodei e necesară o organizare adecvată, trebuie adoptate anumite proceduri, fiind importantă și desfășurarea unei munci de echipă pluridisciplinară (un rol deosebit revind șefului de program (figura1)) (Pârvu, F., 2000, pg. 163).

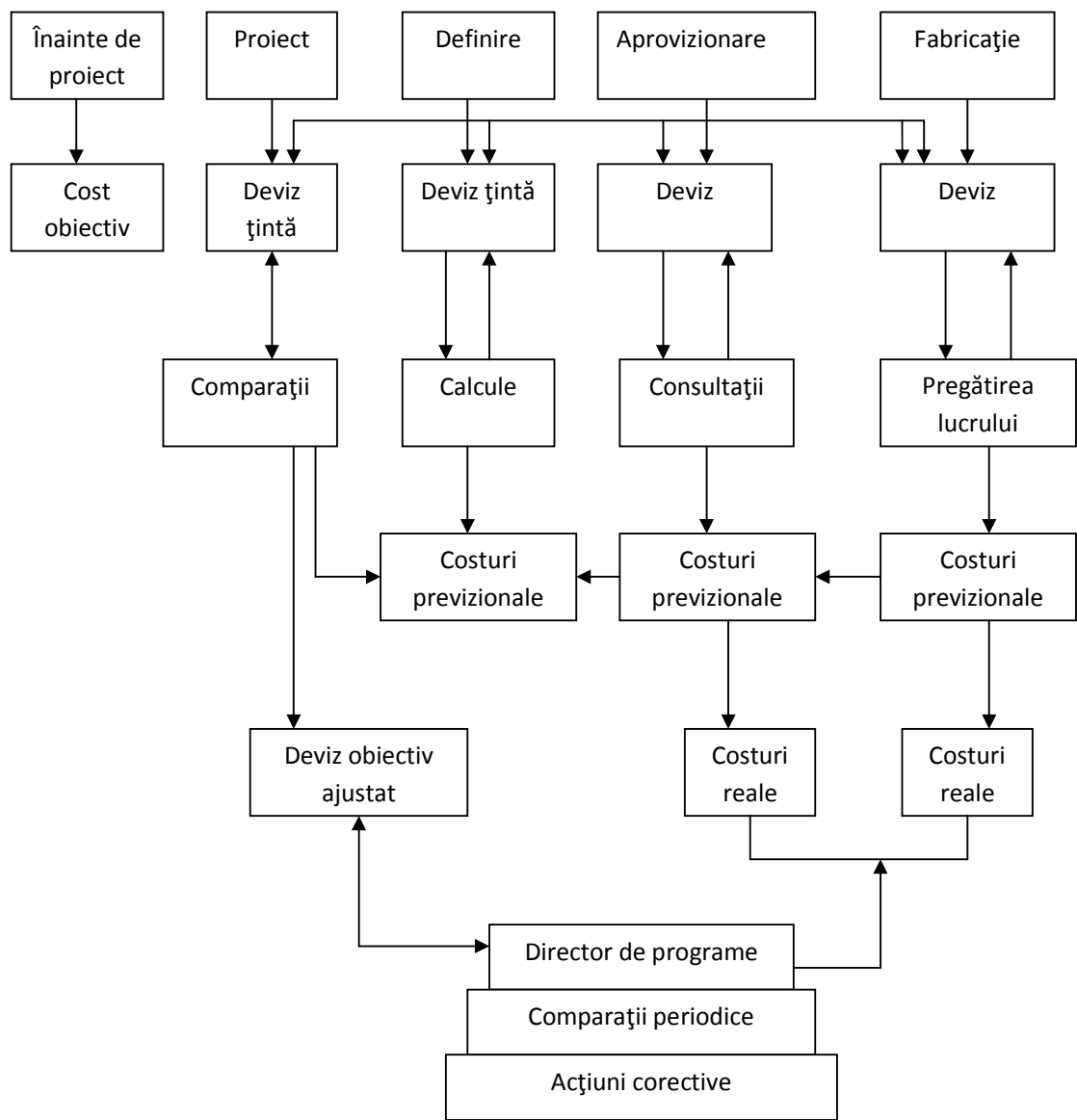


Figura1. Gestiunea costurilor de aprovizionare și de fabricație pentru stabilirea costului obiectiv.

Prin aplicarea metodei se pot stabili obiective în domeniul costurilor pe stadii de dezvoltare ale unui sistem și se poate observa mai bine legătura dintre costuri și performanțe (figura 2) (Pârvu, F., 2000, p. 165).

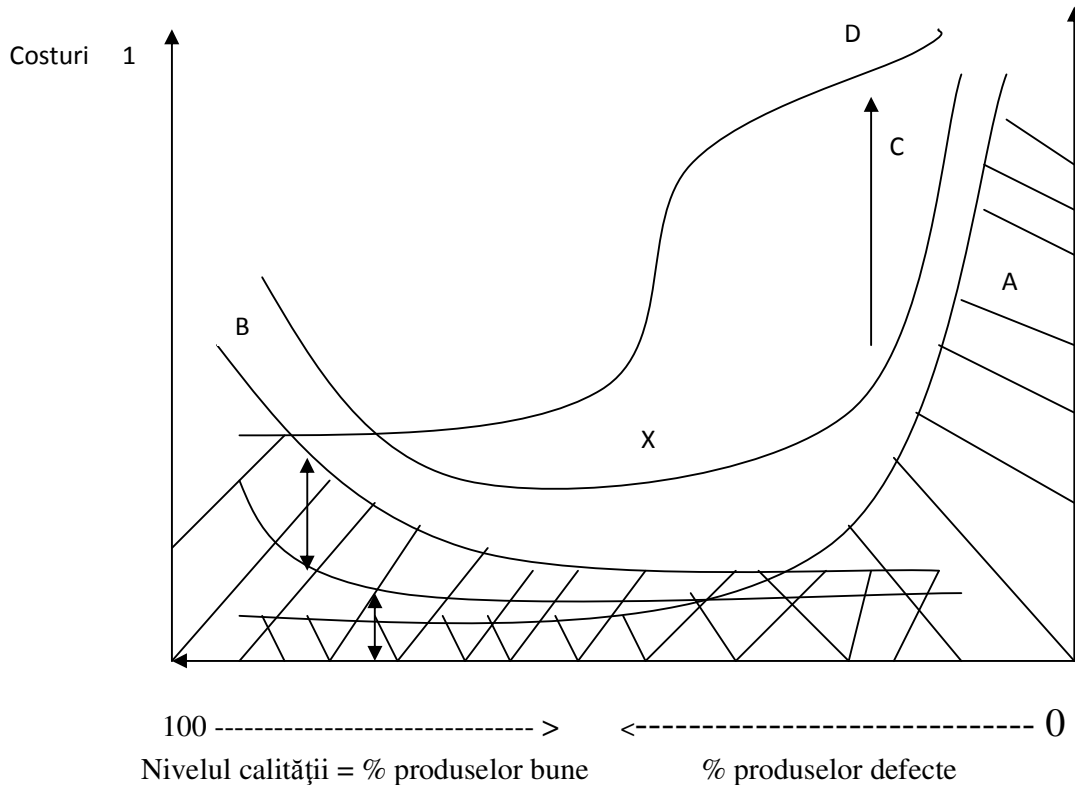


Figura 2. Legăturile dintre costul obiectiv și calitate;  
 Legendă: A = Costul produsului și asigurării calității;  
 B = Costul non-calității;  
 C = Costul total al calității;  
 X = Nivelul optim calitate - cost;  
 D = Costul supracalității.

Pentru aplicarea metodei trebuie parcurse câteva faze, prezentate succint în continuare:

**a. Formarea personalului pentru un concept de cost obiectiv.**

În această fază se asigură următoarele: motivarea personalului de la diferite niveluri pentru înțelegerea și aplicarea metodei; formarea unei gândiri care să accepte că programul aparține tuturor participanților și nu este impus; instruirea managerilor de la diferite compartimente în legătură cu diferite aspecte (concretență, categorii de costuri și modul de formare a lor, faze de lucru, metode de analiză funcțională, mijloace necesare pentru aplicare, exerciții practice pe cazuri concrete).

**b. Evaluarea programului și a costurilor previzionale.**

Fiecare produs are mai mulți parametri care se studiază. Costul urmărește numărul de combinații ale valorii pentru fiecare parametru, iar pe baza studiilor de piață se determină nivelurile de performanță esențiale care trebuie să dea satisfacție cât mai mare. Rezultă astfel un cost care corespunde unei combinații de performanțe. Performanțele stabilite în proiect

sunt de regulă superioare exigențelor minime și este necesară o evaluare din care să rezulte dacă această supra-performanță se justifică din punct de vedere a utilității și dacă costurile care rezultă sunt în limite acceptabile. Costul obiectiv trebuie să aibă aceeași credibilitate ca și obiectivul tehnic. Se impune, deci, corelarea costurilor cu performanța, deoarece dacă obiectivul este prea sus se ajunge la suprimarea motivației de a examina critic proiectul și de a găsi soluția optimă.

În determinarea costului obiectiv se întâlnesc două categorii de dificultăți:

- *Dificultăți psihologice*. Cele mai importante sunt: teama că un cost enunțat trebuie respectat; este mai comod să se anunțe și să se justifice costurile după ce s-au făcut; nu este bine să se cunoască costurile de către clienți; există, de regulă, un climat de secret; anumite responsabili de gestiune nu sunt interesați să fie claritate prea mare în domeniul lor.

- *Dificultăți tehnice*. După cum se știe, evoluția costurilor viitoare se bazează pe cunoașterea costurilor trecute. Principalele dificultăți în acest sens sunt: apare regula de a raporta costurile la o bază comună; produsele pentru care s-a stabilit costul nu corespund nevoilor viitoare și apare necesitatea de a face o corelare a costurilor date cu caracteristicile tehnice și de calitate generate de evoluție; are loc o evoluție tehnologică care îngreunează stabilirea cu exactitate a costurilor obiective în timp; la produsele noi determinarea costului obiectiv este mai dificilă.

Pentru stabilirea costului obiectiv trebuie folosite mijloace specifice ca: studii de costuri din familii de produse diferite; date statistice despre fabricația precedentă; anchete de piață; manuale de costuri; banca de date legate de costuri; echipamente și sisteme adecvate.

Toate acestea se folosesc pentru descompunerea produsului sau programului într-un anumit număr de subsisteme de importanță mare și în definirea datelor.

Datele se constituie într-o bancă de date inițiale și sunt de tip cantitativ (conținut, greutate, dimensiuni) și de tip calitativ (funcții, configurație, tehnologii adoptate, fiabilitate etc).

Pentru stabilirea costului obiectiv se folosesc trei module (de exemplu, la o combină):

1. costul de dezvoltare și de producție mecanică și electromecanică;
2. costul de asistență tehnică și de mentenanță;
3. costul legat de studii, de teste etc.

Cu titlu de exemplu de calcul pentru un motor de avion se prezintă sintetic două module:

$$1) P_a = 10^{-10} (F_{\max})^{0,7} (P \cdot T_c)^{0,4} (\text{Temp})^{1,8} (C_s)^{0,6}$$

$$2) P_a = 2,5 \cdot 10^{-5} (F_{\max}) (M_{\text{ech}})^{0,5} \cdot e^{0,06k} \cdot e^{0,2\Delta k}, \text{ în care:}$$

k este în funcție de temperatură, presiune etc.

$\Delta k$  = ecartul tehnologic

$F_{\max}$  = maxim de împingere

$P_a$  = prețul

$P \cdot T_c$  = producția de presiune dinamică maximă în domeniul de volum în raport de compresie

Temp = temperatura de intrare maximă în turbine

$C_s$  = consumul specific în punct fix și la sol

Primul model calculează mai global costul, al doilea model ține cont de o serie de parametri, respectiv de ecartul tehnologic între nivelul teoretic și cel al motorului analizat.

### c. Responsabilitatea programului

Succesul aplicării metodei depinde într-o mare măsură de modul de organizare și de conducere a programului. Dacă firma nu este organizată pentru asigurarea unei gestiuni prin obiective, ea trebuie să-și adapteze organizarea în consecință.

Programul trebuie să fie separat de alte programe care se află în curs de realizare în întreprindere pentru asigurarea unei organizări proprii și a unei autonomii. Șeful programului trebuie să aibă autoritate operațională asupra personalului care realizează programul.

Șeful programului trebuie să urmărească și să asigure îndeplinirea a trei elemente, respectiv costurile, performanțele și termenele.

Respectând cele trei exigențe se asigură alegerea soluției care are compromisul cel mai mic. În companiile mari se poate crea un compartiment care să ajute la desfășurarea programului. Directorul de program își asumă responsabilitatea totală și efectivă în ceea ce privește specificațiile tehnice, costurile de studiu și de fabricație, precum și termenele. De asemenea, el trebuie să aibă posibilitatea de a pune în practică mijloacele de prevedere și urmărirea costului și de reducere a acestuia.

#### **d. Descompunerea muncii**

Numărul de componente care formează produsul reprezintă un factor important ce determină modul în care poate fi aplicată metoda.

Amintim că aplicarea acestei metode prezintă eficiență la produse complexe (utilaje, mașini agricole etc). Analiza fiecărei componente și a mijloacelor de producție cu care se realizează fiecare ajută la stabilirea costurilor obiective și la aplicarea metodei.

După legea lui Pareto 20% din componente reprezintă 80% din costul total al ansamblului. Rezultă că nu este obligatorie analiza tuturor pieselor componente (de fapt nici nu este posibilă o asemenea analiză).

Descompunerea muncii trebuie să respecte normele și normativele în vigoare și să fie compatibilă cu stadiul parcurs în cadrul studiului. Astfel, trebuie să se facă descompunerea în așa fel încât să fie cât mai puține interdependențe cu alte activități.

Acest lucru presupune realizarea unei analize funcționale a produselor, ajută la realizarea unor comparații între obiective și realizări, costurile repetitive sunt înregistrate într-un fișier de activități, iar costurile nonrepetitive sunt contabilizate separat (exemplu: studii, probe etc). (Pârvu, F., Olaru, S., 2008)

În tabelul următor se prezintă un model de codificare.

	<b>Denumirea</b>	<b>Activitatea</b>	<b>Structura</b>	<b>Sistemul</b>	<b>Montaj</b>
1	Prelucrare mecanică	001	011	111	211
2	Prelucrare mecanică	002	012	112	212
	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•
	Montaj	005	015	115	215

Tabelul 1

#### **e. Clarificarea devizului cadru pentru determinarea costului obiectiv pe lucrări**

Costul obiectiv este un punct de reper care nu poate fi folosit la o analiză detaliată a produsului. Costul obiectiv este transformat în deviz cadru (țintă), care se elaborează în funcție de natura produsului.

În acest scop sunt analizate cinci categorii de costuri: costul programului; costul produsului (obiectiv); costul ansamblurilor generale; costul ansamblurilor particulare; costul subansamblurilor.

Dacă produsul este format dintr-un număr mic de piese, costul poate fi descompus până la nivel de piesă. Între costul obiectiv și devizul cadru trebuie să fie o marjă, deoarece costul obiectiv este stabilit în condiții optimiste. De fapt, în devizul cadru intră costurile ansamblurilor generale, particulare și ale subansamblurilor.

#### **f. Gestiunea activităților.**

În planul gestiunii trebuie asigurate următoarele:

- sistemul de gestiune să fie stabilit pe baza unei descompuneri a muncii făcută în așa fel încât să fie favorabilă producției. Costul obiectiv este determinat pe baza elementelor costului unitar de producție;

- sistemul de gestiune trebuie să permită punerea în evidență a: devizului cadru, prin descompunerea obiectivelor; metodelor de estimare a costurilor care sunt utilizate; evaluării cifrelor pentru diferite soluții care există pentru rezolvarea aceleiași probleme;

- sistemul de gestiune să fie suficient de detaliat pentru a scoate în evidență obiectivele pentru toți responsabilii de subansamble și de a da o imagine clară asupra eforturilor efectuate în materie de determinare și de control al costurilor la fiecare nivel;

- elementele costului cuprinse în costul obiectiv trebuie să fie comparabile cu criteriile de mentenanță;

- sistemul de gestiune să poată fi ajustat în cazul modificărilor cantitative, cadenței, duratelor, condițiilor economice și a bugetului întreprinderii;

- să poată fi făcută determinarea costurilor la momentele de studiu;

- să permită calcularea cheltuielilor reale de producție;

- să pună în evidență diferențele dintre devizul cadru și costurile reale.

#### **g. Organizarea studiilor.**

Studiul se desfășoară în mai multe faze: faza de proiect, faza de definire și faza de lucru pe grupe de studiu.

- *Faza de proiect.*

Este debutul programului, în această fază se definesc marile opțiuni de către managerii de vârf. Pe baza studiilor de piață, a datelor statistice oficiale, a eventualelor acordurilor internaționale se stabilesc o serie de elemente despre obiectul studiului în funcție de natura produsului. În această fază sunt estimate costurile programului, costurile de dezvoltare și industrializare, precum și costurile de întreținere și utilizare. Se întocmește cartea tehnică prin care se stabilesc forme, dimensiuni, sistemele de realizare ș.a. Tot în această fază se numește responsabilul de program și se realizează grupa de proiect.

- *Faza de definire*

Aceasta este mai concretă și presupune urmărirea de către grupa de proiect a următoarelor elemente: aplicarea cu strictețe a specificațiilor; stabilirea documentației tehnice, a planului de fabricație; urmărirea costurilor pe măsura avansării studiilor; măsura în care piesele existente răspund la noul model sau la nevoile manifestate pe piață; folosirea elementelor standardizate, după ce acestea au fost selecționate; stabilirea pieselor în acord cu mijloacele de producție cele mai performante.

- *Faza de lucru*

Presupune folosirea unor metode de creativitate și dinamică de grup. În această fază se rezolvă o multitudine de probleme ca: se estimează costul previzional; se compară costul previzional cu cel obiectiv; se caută soluții pentru încadrarea costului previzional în cel obiectiv; se estimează costurile pentru fiecare plan de proiect în parte; se face analiza costului piesă cu piesă și, pe această bază, se stabilește costul ansamblului; se completează informațiile



- studierea schemei de organizare a sistemelor, precizarea caracteristicilor, echipamentelor și redactarea specificațiilor funcționale;
- realizarea primei analize de cost și definirea unui obiectiv inițial de cost pentru echipamente;
- stabilirea schemei complete a sistemelor pe baza analizei și a echipamentelor selecționate;
- stabilirea devizului pentru produsul studiat.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Căpșuneanu, S., (2007), *Elemente de managementul costurilor*, Ed. Economică, București
- [2] Deac, V., Vrîncuț M., Păun O., (2014), *Fundamentarea prețurilor*, Editura Cibernetică, București
- [3] Deac, V., (coord), s.a., (2014), *Management*, Editura ASE, București
- [4] Garibaldi, G., (2009), *Analyse strategique*, Paris, Editions d'Organisation
- [5] Oprescu, Gh., (coordonator), (2005), *Microconomie*, Editura Economică, București
- [6] Pârvu, F., (2000), *Costuri și fundamentarea deciziilor*, Editura Economică, București
- [7] Pârvu, F., Olaru, S., (2008), *Managementul producției*, Editura Lumine Lex, București
- [8] Popa, I., (2004), *Management strategic*, Editura Economică, București
- [9] Porter, M.E., (1982), *Choix strategiques et concurrence*, Economica, Paris
- [10] Simon, H., Jacquet, F., Brault, F. (2006), *La strategie prix*, Dunod, Paris
- [12] Vrânceanu, D.M., (2008), *Strategii de preț*, Editura ASE, București