

**PROCESUL DE CREARE A VALORII
ÎN CADRUL UNEI ÎNTREPRINDERI PRIN PRISMA
DISTRIBUȚIEI RESURSELOR MATERIALE**

Victor SULA¹, dr., conf. univ., ASEM

Valoarea procesul decizional la nivelul întreprinderii poate de influențată de distribuția resurselor materiale și a logisticii. Accentul pe logistică poate îmbunătăți semnificativ eficiența proceselor, reduce cheltuielile de funcționare și, ca rezultat, îmbunătățirea marjelor și fluxurilor de numerar. În total, poate contribui la o valoare mai mare a întreprinderii și a satisfacției acționarilor.

Cuvinte cheie: valoare, resurse materiale, gestiune financiară.

Introducere. Modul în care resursele sunt distribuite în punctele de destinație este analizat în cadrul disciplinei **Logistica**. De fapt, logistica reprezintă o parte a procesului de creare a valorii care presupune planificarea, implementarea și controlul eficienței fluxurilor de bunuri și servicii și a informației de suport din punctul de origine în punctele de consum cu scopul satisfacerii cerințelor consumatorilor.

Cea mai apropiată definiție de domeniul financiar este cea dată de The Council of Logistics Management, care spune, că logistica este managementul stocurilor în mișcare și staționare. Importanța logisticii pentru orice economie este enormă, deoarece costurile aferente reprezintă până la 10% din PIB.

La nivelul unei întreprinderi, logistica acoperă o serie de activități care se referă la: transportarea, manipularea, primirea, depozitarea, importul și exportul stocurilor. Iar domeniile la care se referă sunt: aprovizionarea, producția și comercializarea.

Procesul de crearea a valorii unei întreprinderi. Gestiunea financiară, la rândul său, este responsabilă de procesul de creare a valorii la întreprindere, iar logistica ar fi un instrument important în realizarea acestui proces. Nu există decizii majore la întreprindere fără implicații financiare, de aceea vom expune câteva teze privind intersecția domeniului de studiu al finanțelor cu Logistica.

Sunt două metode principale de creștere a valorii unei întreprinderi:

1. Metodele extensive, care presupun creșterea valorii unei întreprinderi prin politica investițională. Politica de investiții a unei firme este determinată de comportamentul acesteia și de strategiile investiționale adoptate. Această politică este responsabilă de formarea potențialului de active al întreprinderii. Valoarea întreprinderii crește concomitent cu valoarea proiectelor investiționale implementate. Astfel, creșterea portofoliului de investiții este direct responsabilă de creșterea valorii întreprinderii.

2. Metodele intensive, care presupun creșterea valorii întreprinderii prin sporirea eficienței interne a operațiunilor. Adică reducerea cheltuielilor, creșterea vitezei de rotație

**THE PROCESS OF CREATING VALUE
IN A COMPANY THROUGH THE DISTRIBUTION
OF MATERIAL RESOURCES**

Victor SULA, PhD, Associate Professor, ASEM

The value making process at the level of enterprise can be influenced by the distribution of material resources and logistics. Focus on logistics can significantly improve the efficiency of processes, decrease operating expenditures and as a result improve margins and cash flows. Altogether can result in higher enterprise value and shareholders' satisfaction.

Key words: value material resources, financial management.

JEL Classification: G3, G32, O14, O10

Introduction. The way how resources are distributed to the destination points is analyzed by the **Logistics** discipline. In fact, logistics is part of the value creation process that involves planning, implementing and controlling the efficient flow of goods and services and support information from the origin point to the consumption point in order to meet consumer demands.

The closest definition in terms of financial aspect is the one given by The Council of Logistics Management, which says that logistics is moving and stationary inventory management. The importance of logistics for any economy is enormous, because costs are up to 10% of GDP.

At the enterprise level logistics cover a range of activities that refer to: transportation, handling, receiving, storage, import and export of stocks. And the areas that are covered are related to purchasing, production and marketing.

The process of creating an enterprise value. Financial management, in turn, is responsible for the process of creation of value to the enterprise and logistics is an important tool in achieving this process. There are no major decisions at the company without financial implications, so we will expose some theses on the intersection field of study of finance with logistics.

There are two main methods of increasing the value of an enterprise:

1. Extensive methods that involve the increase of the value of an enterprise through investment policy. The investment policy of a company is determined by its behavior and by adopted investment strategies. This policy is responsible for the formation of the active potential of the company. Enterprise's value increases with the amount of the implemented investment projects. Thus, increasing the investment portfolio is directly responsible for increasing the enterprise's value.

2. Intensive methods, which involve increasing

¹ © Victor SULA, victor.sula@gmail.com

a activelor, îmbunătățirea marjelor la vânzarea produselor etc. Logistica este un instrument important în realizarea acestui lucru.

Dezvoltarea întreprinderii decurge pe parcursul unui ciclu, care se determină prin consecutivitatea în timp a ciclurilor de viață ale produselor firmei. Analogic cu viața omului, care poate fi împărțită în următoarele faze: copilăria, tinerețea, maturitatea și bătrânețea, dezvoltarea întreprinderii, la fel, poate fi împărțită în 4 faze similare: *faza de inițiere a afacerii* sau perioada de apariție (ritmuri mici de creștere a vânzărilor, rezultate financiare negative); *faza de dezvoltare (tinerețea)*, (creștere cu ritm mare a vânzărilor, apariția profitului); *faza de stabilitate (maturitatea)*, (reducerea ritmurilor de creștere a vânzărilor, profituri maxime) și *faza declinului economic*, pe parcursul căreia scad și profiturile și vânzările.

Analiza ciclului de viață al unei firme permite determinarea particularităților procesului de gestiune ce apar pe parcursul fiecărei faze de dezvoltare, precum și focusarea atenției managementului financiar la rezolvarea problemelor specifice fiecărei faze:

1. În faza inițierii afacerii (întreprinderea – dilemă), întreprinderea, în principal, se confruntă cu probleme de supraviețuire, care apar ca urmare a insuficienței de lichidități. Sunt importante problemele de lichiditate și rentabilitate.

Întreprinderea trebuie să găsească surse pentru acoperirea nevoilor curente de finanțare, dar sunt necesare surse importante pentru efectuarea investițiilor necesare dezvoltării ulterioare.

enterprise's value by increasing internal efficiency of operations, meaning reducing costs, increasing the speed of rotation of assets, improving margins on the sale of products, etc. Logistics is an important tool in achieving this.

Enterprise development takes place in a cycle, which is determined by the sequence in time of the life cycles of the firm's products. Being analog to the man's life that can be divided into the following stages: childhood, youth, adulthood and old age, enterprise development can be divided into 4 similar phases: *the business initiation phase*, or the period of occurrence (low rates of sales growth, negative financial results); *development phase (youth)*, (high rate of sales growth, profit appearance); *stability phase (maturity)*, (reduced growth rates in sales, maximum profits) and *the phase of the economic downturn* during which profits and sales decrease.

Analysis of the life cycle of a company allows the determination of features of the management process that appear throughout each phase of development, as well as the financial management focus attention at solving specific problems for every phase:

1. During the business initiation phase (dilemma – company) the company mainly faces survival problems that occur due to insufficient liquidity. Liquidity and profitability problems are very important. Companies must find sources to cover the current financial needs, but important sources are required to carry out the necessary investments for the further development.

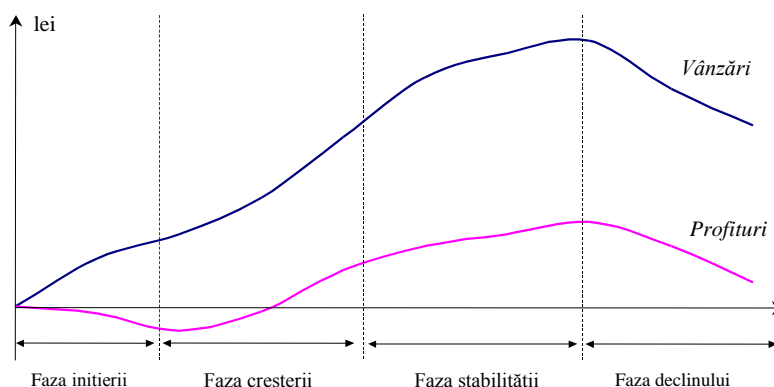


Fig. 1. Ciclul de viață al întreprinderii

Fig. 1. Life cycle of a company

Sursa /Source: Elaborat de autor./ Prepared by the author.

2. În faza creșterii afacerii (întreprinderea – vedetă) primele profituri permit întreprinderii de a soluționa problemele cu lichiditățile, și, astfel, soluționând problemele de lichiditate și rentabilitate, managementul întreprinderii se poate concentra pe soluționarea problemelor de creștere economică. Politica investițională este instrumentul principal de asigurare a creșterii economice mai mare. Acapararea unui segment de piață mai mare va permite întreprinderii raportarea unor rezultate mai importante, atunci când creșterea se va reduce. Dacă în faza copilăriei întreprinderea caută surse de finanțare pe termen scurt, apoi în faza dată se pune accentul pe finanțarea pe termen mediu și lung, care i-ar permite menținerea creșterii economice prin intermediul investițiilor.

2. During the business growth phase (star – enterprise) the first profits allow the enterprise to solve liquidity problems, and thus solving the problems of liquidity and profitability of the company management can focus on solving the problems of economic growth. The investment policy is the main instrument to ensure a higher economic growth. Capture of a larger market segment will enable the company to report more significant results when the growth will reduce. If during the childhood phase the company seeks for short-term funding sources, then during this phase the focus is on medium and long-term financing that would allow maintaining economic growth through investment. Obtaining a fair level of economic growth, the

Obținându-se un nivel convenabil de creștere economică, întreprinderea caută resurse pentru a-l menține și a-l amplifica.

3. În faza stabilității (maturității) afacerii, scopul întreprinderii este de a storce maximum posibil de profituri. Întreprinderea are o cotă de piață mare și o profitabilitate importantă. Întreprinderea dispune de o capacitate de autofinanțare valoroasă. Logistică este un instrument important de creștere a eficienței afacerii, iar focusarea pe activitățile de sporire a eficienței apare în special la faza de maturitate, atunci când perspectivele de creștere economică sunt mai mici. Foarte rar întreprinderile reușesc să posedă nivele înalte de creștere economică și eficiență înaltă a afacerii. De regulă, pe parcursul perioadelor de creștere economică scade eficiența, deoarece obiectivul este extinderea, iar pe parcursul perioadelor de recesiune, întreprinderile lucrează asupra îmbunătățirii eficienței.

Luând în considerare eventuala îmbătrânire a produselor sale, la faza de maturitate, întreprinderea ar trebui să caute noi posibilități de dezvoltare. Ele pot fi găsite prin intermediul investițiilor industriale sau prin participarea financiară (investiții de portofoliu) la constituirea de alte întreprinderi, produse. În acest caz, se poate ajunge la transformarea în holdinguri, care au ca scop gestionarea portofoliului de hârtii de valoare. Este importantă găsirea produselor noi, idei noi, care ar permite întreprinderii să activeze în continuare.

4. Faza declinului afacerii trebuie evitată de întreprindere, deoarece este faza îmbătrânirii, în care întreprinderea își pierde cota de piață, produsele devin necompetitive, iar profiturile sunt mici sau nule. În acest caz, sunt necesare sume mari de bani pentru a relansa activitatea și, în primul rând, sunt importante ideile noi de activitate. Paradoxal, dar întreprinderea poate avea banii necesari, însă dacă s-a ajuns în așa o fază, atunci problema principală constituie ideile, și nu finanțele. În acest caz, soluțiile nu ar fi de natură financiară, ci managerială și anume schimbarea echipei manageriale, schimbarea ramurii de activitate, vinderea sau chiar lichidarea afacerii.

Deciziile financiare pe termen scurt sunt principalele decizii responsabile de sporirea eficienței interne. Logistica poate fi principalul obiectiv al managementului financiar, în special, la întreprinderile aflate la maturitate. Gestiunea activelor curente este principalul domeniu unde activitatea financiară se intersectează cu logistica.

De regulă, operațiunile unei întreprinderi se succed conform următoarei consecutivități:

1. Materiile prime sunt procurate (aprovizionarea);
2. Produsele finite sunt obținute (producerea);
3. Produsele finite sunt comercializate (comercializarea);
4. Numerarul din vânzări este colectat (colectarea creanțelor).

Doar la etapa a patra numerarul intră în companie. Numerarul colectat va fi folosit pentru a finanța un nou ciclu de achiziții, producție, vânzări și colectări.

Bani → Materii prime → Producție neterminată → Produse finite → Creanțe comerciale → Bani.

Pe parcursul procesului de producție, întreprinderea, adițional la costul materialelor, mai generează cheltuieli ce vizează salariile personalului direct productiv, întreținerea și deservirea utilajului, uzura etc. Astfel, întreprinderea vânzând producția finită trebuie să genereze suficienți bani, ca să

company seeks for resources to maintain and enhance the growth.

3. During the stability phase (maturity) of the business, the enterprise's goal is to squeeze the maximum possible profits. The company has a large market share and an important profitability. The company has a significant self-financing capacity. Logistics is an important tool to increase business efficiency and focusing on activities for increasing efficiency mainly in the mature stage when the growth prospects are lower. Very rarely companies fail to have high levels of growth and high efficiency of the business. Usually during periods of economic growth efficiency decreases, because the objective is to expand and during periods of recession companies work on improving efficiency.

Considering the aging potential of its products, at the maturity stage, the company should seek new development opportunities. They can be found through industrial investment, or by financial participation (portfolio investments) to the establishment of other companies and products. In this case, there can be reached the transformation in holdings, aimed at managing the portfolio of securities. It is important to find new products, new ideas that would allow the company to continue to operate.

4. Phase of the business decline should be avoided by the enterprise, because it is the aging phase, when the company loses market share, products become uncompetitive, and profits are low or null. In this case, there are required large sums of money to restore activity and mainly new ideas are welcomed. Paradoxically, the company may have the necessary money, but if such a stage was reached, then the main problem lies in the ideas and not finances. The solutions in this case would not be financial, but managerial in terms of changing the management team, changing the branch of activity, sale or even liquidation of the business.

Short-term financial decisions are the main decisions which are responsible for raising the internal efficiency. Logistics can be the main objective of financial management in particular for the mature firms. Current asset management is the main area where financial activity intersects with logistics.

Typically, operations of an enterprise are succeeding according to the following sequence:

1. Raw materials are purchased (supply);
2. Finished products are produced (production);
3. Finished products are sold (trade);
4. Cash from sales is collected (collection of receivables).

The cash enters the company only at the fourth stage. The collected cash will be used to finance a new cycle of procurement, production, sales and collections.

Money → Raw materials → Work in progress → Finished products → Commercial claims → Money.

During the production process, additional to the material costs, the company also generates expenses related to the direct productive staff salaries, maintenance and equipment maintenance, wear, etc. Thus, the company by selling the final product must generate enough money

acopere cheltuielile efectuate pe parcursul ciclului de mai sus și să-și asigure un profit.

Dacă întreprinderea efectuează vânzări în credit, apoi, la momentul vânzării, nu se încasează numerar, dar se creează creanțe comerciale care vor fi colectate timp de o anumită perioadă.

Ciclul operațional caracterizează perioada de timp pe parcursul căreia producția finită este obținută, comercializată și sunt încasați banii din vânzări. Întreprinderea are nevoie de bani pentru a finanța ciclul operațional, și cu cât este mai mare durata acestui ciclul, cu atât perioada de imobilizare a banilor în active curente este mai mare.

Din punct de vedere financiar, sunt importante două aspecte ale ciclului operațional:

1. Valoarea adăugată pe care o primește întreprinderea la sfârșitul fiecărui ciclul operațional, adică diferența dintre banii investiți inițial și banii obținuți în rezultatul comercializării și colectării;

2. Perioada de timp necesară pentru aprovizionare, producere, comercializare și colectare. Adică perioada ciclului operațional.

Deci, rezultă, că eficiența ciclului operațional depinde de rentabilitatea și viteza de realizare a unui ciclu operațional. Logistica poate asigura și costuri mai mici de aprovizionare, depozitare, manipulare și comercializare, precum și o viteză mai mare de realizare a acestor operațiuni. Adică, având proceduri logistice optime, o companie poate reduce cheltuielile, crește viteza operațională și, respectiv, spori eficiența internă a afacerilor.

Prin urmare, sunt **trei indicatori ce caracterizează ciclul operațional** și, implicit, procedurile de logistică la întreprindere:

1. Perioada medie de conversie a stocurilor care măsoară durata medie a procesului de aprovizionare, producție și comercializare. Acest indicator caracterizează perioada medie de timp pe parcursul căreia materia primă se transformă în producție finită care apoi este vândută.

Perioada medie de conversie a stocurilor
= valoarea medie anuală a stocurilor /
vânzări nete * 365 zile

2. Perioada medie de colectare a creanțelor, măsoară durata medie a procesului de colectare a creanțelor. Acest indicator arată în cât timp, în mediu, creanțele comerciale se transformă în bani lichizi.

Perioada medie de colectare a creanțelor
= valoarea medie anuală a creanțelor /
vânzări nete * 365 zile

3. Ciclul operațional reprezintă suma perioadei medie de conversie a stocurilor și perioadei de colectare a creanțelor și arată cât timp durează, în mediu, procesul operațional în toate fazele sale.

Gestiunea stocurilor este un alt domeniu de gestiune pe termen scurt, ce caracterizează eficiența logisticii. Stocurile apar datorită neconcordanței dintre graficul vânzării și producției. De regulă, vânzarea se realizează în raport cu cererea, iar procesul de producere depinde de capacitățile de producere existente. Decizia privind stocul optim se stabilește în funcție de costurile suportate de întreprindere referitoare la stocuri. Sunt trei costuri majore:

- Costuri de deținere a stocurilor, care, de regulă, cresc

to cover the expenses incurred during the cycle mentioned above and to secure a profit.

If the company makes sells in credit, then, at the time of sale cash is not received, but trade receivables are created that will be collected for a certain period.

Operational cycle characterizes the period of time during which the final product is produced, marketed and are collect money from sales. The company needs money to fund the operational cycle, and the greater the duration of this cycle is, then the period of immobilization of money in current assets is higher.

From a financial perspective, there are two important aspects of the operational cycle:

1. Added value received by the company at the end of each operational cycle, ie the difference between cash initially invested and the money obtained as a result of marketing and collection;

2. The period of time required for supply, production, marketing and collection, meaning the period of the operational cycle.

It follows that the effectiveness of the operational cycle depends on the profitability and the speed of achieving an operational cycle. Logistics can provide lower costs for supply, storage, handling and marketing, and greater speed of execution of these operations. Thus, having optimal logistic procedures, a company can reduce costs, increase operational speed and, respectively increasing increases efficiency of the internal affairs.

There are **three indicators characterizing operational cycle** and hence the procedures of the enterprise logistics:

1. The medium-term period of conversion of inventories which measures the average length of the procurement process, production and marketing? This indicator reflects the average period of time during which the raw materials are transformed into finished goods which are then sold.

The medium-term period of conversion of inventories
= average annual value of stocks /
net sales * 365 days

2. The medium-term period of receivables collection measures the average time of the collection of receivables. This indicator shows how long in the average trade receivables are converted into cash.

The medium-term period of receivables collection
= average annual value of receivables /
net sales * 365 days

3. The operational cycle is the sum of the average period of conversion of inventories and receivables collection period and shows how long the operational process takes, on average, in all its phases.

Inventory management is another area for short-term management characterizing the efficiency of logistics. Stocks occur due to mismatch between sales and production schedule. Typically, the sale is made in relation to demand and production process depends on the existing production capacities. The decision on the optimal stock is determined by the costs incurred by the company on the stock. There are three major costs:

- Inventory holding costs, which typically increase

odată cu creșterea stocurilor și constau din costul capitalului imobilizat, costuri de depozitare, costuri cu paza, asigurarea, pierderi în timpul depozitării. Cu cât stocurile sunt mai mari cu atât aceste costuri sunt mai mari.

- Costuri de comandă, care constau din costurile de plasare-primire a unei comenzi, convorbirile telefonice, organizarea procesului de primire, depozitare etc. Aceste costuri sunt fixe pentru fiecare comandă, însă cresc odată cu creșterea numărului de comenzi sau, altfel, cu reducerea stocului.

- Costurile legate de lipsa stocurilor, concretizate în pierderile datorate stopării procesului de producție. Cel mai important cost legat de lipsa de stoc este costul clienților pierduți. De regulă, aceste cheltuieli se minimizează prin introducerea stocului de siguranță.

Un nivel mare a activelor curente presupune costuri mari și eficiență mică, pe când un nivel mic al activelor curente generează riscuri suplimentare, astfel că deciziile managementului financiar ar trebui să balanseze eficiența cu riscul.

Concluzii. Metodele moderne de gestiune a stocurilor permit diminuarea unor costuri legate de deținerea stocurilor și de comandă prin introducerea sistemelor informaționale, proceduri de comunicare, integrarea pe verticală etc.

Procedurile de Logistica pot fi analizate și la nivelul unei ramuri de activitate. Din punct de vedere financiar, legătura poate fi realizată prin instrumentul numit **lanțul valoric**. Lanțul valoric descrie totalitatea activităților ce trebuie efectuate pentru a deplasa un produs din faza de design (concept, prototip) la faza de aprovizionare, producție, comercializare etc. Analiza impune identificarea etapelor critice pentru fiecare industrie și modul de distribuire a valorii. Modul de distribuire a valorii dintre participanții la procesul de producție va influența modelul de business, fluxurile investiționale și procedurile de logistică din industrie.

together with increasing inventories and consist of fixed capital cost, storage costs, security costs, insurance, and losses during storage. The more stocks are higher, the costs are higher.

- Control costs, consisting of the costs of placement and receipt of an order, telephone calls, organization of the receipt process, storage, etc. These costs are fixed for each command, but they increase with increasing number of orders or otherwise with reducing of stock.

- Costs related to lack of inventory materialized in losses due to stopping the production process. The most important cost related to lack of stock is the cost of lost customers. Usually these costs are minimized by introducing safety stock.

A high level of current assets is costly and less effective, while a low level of current assets generates additional risks, so that financial management decisions should balance efficiency with the risk.

Conclusions. Modern methods of inventory management help to reduce some costs related to stock ownership and control by introducing information systems, communication procedures, vertical integration, etc.

Logistics procedures can be analyzed at the level of an industry. From a financial standpoint, connection can be achieved by an instrument called value chain. The value chain describes all the activities to be carried out to move a product from design phase (concept, prototype) to the supply phase, production, marketing, etc. Analysis requires the identification of critical steps for each industry and the distribution of value.

The way of distribution of the value among the participants at the production process will influence the business model, investment flows and logistics procedures in the industry.

Surse bibliografice / References

1. BREZEANU, P. *Gestiunea financiară a întreprinderii*. București: Ed. ASE, 1997. 320 p. ISBN 973-582-018-8.
2. BREZEANU, P. *Gestiunea financiară a întreprinderii*: Pentru uzul studenților anului II. Modul 2: Planificarea financiară a întreprinderii. București: Ed. ASE, 2000. 48 p. ISBN 9739462383.
3. HALPEN, P., WESTON, F., BRIGHAM, E. *Finanțe manageriale: modelul canadian*. București: Ed. Economică, 1998. 956 p. ISBN 973-590-043-2.
4. КОВАЛЕВ, В.В. *Введение в финансовый менеджмент*. Москва: Финансы и Статистика, 1999. 768 с.

Recomandat spre publicare: 12.11.2014