

## CE DEPARTAMENTE trebuie sa fie implicate in mentinerea si optimizarea profitabilitatii afacerii?

Toate departamentele firmei! \*

## CE ESTE pragul de rentabilitate al firmei?

Expresii similare: punct de echilibru, punct critic, break-even

**Pragul de rentabilitate (PR)** reprezinta *nivelul minim al vanzarilor pentru care firma nu are nici pierderi, nici profit*; adica *veniturile acopera integral toate cheltuielile, fixe si variabile, operationale si financiare, ale firmei*. Dupa acest "punct critic" activitatea firmei devine rentabila. **Intervalul de siguranta (IS)** reprezinta diferenta dintre veniturile realizate sau planificate si veniturile minime aferente pragului de rentabilitate al firmei.



Cu ajutorul acestui indicator:

1. Se evalueaza capacitatea firmei privind mentinerea veniturilor si a profitabilitatii afacerii intr-un mediu de afaceri extrem de imprezibil.
2. Se iau decizii privind valoarea minima si structura vanzarilor, organizarea si optimizarea activitatilor firmei in functie de dinamica afacerii, influentata de factorii interni si externi ai acesteia.

## CUM SE CALCULEAZA veniturile la pragul de rentabilitate al firmei?

Valoric si cantitativ | lunar si pentru perioade cumulate | pe tipuri de activitati ale firmei

Sintetic si analitic: la nivel de firma, pe produse, pe clienti, pe zone si puncte de desfacere.

$$\text{PR valoric} = \frac{\text{total costuri fixe ale firmei}}{100\% - \% \text{ costurilor variabile in valoarea vanzarilor}}$$

## STUDIU DE CAZ privind calculul Pragului de Rentabilitate (PR) si a Intervalului de Siguranta (IS)

(vezi si fisier Excel atasat)

Informatii economico financiare			Marfa A		Marfa B		Total
			Client C1	Client C2	Client C1	Client C2	Firma
Pretul unitar de vanzare (PV)	lei/buc	100	120	20	25		
Costul unitar al marfii vandute	lei/buc	80	80	15	15		
Marja comerciala unitara (MC)	lei/buc	20	40	5	10		
Cantitate vanduta	buc	250	100	300	500		
<b>Venituri din vanzari realizate VT</b>	lei	25.000	12.000	6.000	12.500		<b>55.500</b>
Costul total al marfii vandute CVm	lei	20.000	8.000	4.500	7.500		40.000
Costuri variabile conexe CVc							4.000
Costuri fixe operationale Cfo	lei						7.000
Costuri fixe financiare Cff	lei						2.000
<b>Costuri totale ale firmei CT</b>	lei						<b>53.000</b>
Rezultatul brut (profit sau pierdere) PB	lei						2.500
<b>Rentabilitatea bruta PB/VT</b>	%						<b>5%</b>

### Calcul indicatori

Costuri fixe totale CFo+CFf	lei		9.000
Costuri variabile totale CVm+CVc	lei		44.000
% CV in VT	%		79%
<b>Venituri la Prag de Rentabilitate PR</b>	lei		<b>43.435</b>
<b>Intervalul de siguranta (IS) VT - PR</b>	lei		<b>12.065</b>
Intervalul de siguranta (IS) (VT-PR)/VT	%		22%

### Comparatie situatii financiare (lei)

Comparatie situatii financiare (lei)			Comparatie situatii financiare (lei)		
<b>Venituri Realizate VT</b>		<b>55.500</b>	<b>Venituri la PR PR</b>		<b>43.435</b>
Costuri fixe totale CF		9.000	Costuri fixe totale CF		9.000
Costuri variabile totale CV		44.000	Costuri variabile totale CV <i>calculate</i>		34.435
Rezultatul brut PB		2.500	Rezultatul brut PB		0
<b>Rentabilitate %</b>		<b>5%</b>	<b>Rentabilitate %</b>		<b>0%</b>

79% din PR

## TIPURI SI SURSE DE INFORMATII

- Financiare: - balanta contabila de venituri si de cheltuieli | conturile sintetice si analitice din clasa 6 si clasa 7  
NonFinanciare: - rapoartele departamentelor privind activitatile desfasurate, resursele consumate, rezultatele obtinute  
ex: rapoarte comerciale: de vanzari, de marketing, de deplasari, de distributie, etc  
ex: rapoarte de productie, de investitii, de intretinere si reparatii, etc

## FACTORI DE INFLUENTA privind nivelul cheltuielilor si deci al veniturilor la pragul de rentabilitate

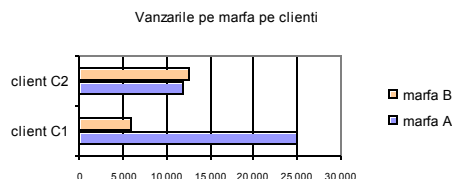
- NonFinanciar: - dimensiunea si dinamica afacerii | portofoliul de produse, de clienti si de furnizori  
- organizarea firmei si resursele folosite pentru desfasurarea activitatilor  
ex: numarul si structura locatiilor, dotarilor specifice, personalului  
ex: cantitatea de resurse consumate si cantitatea de produse si servicii vandute
- Financiar: - costurile de achizitie ale bunurilor si serviciilor folosite in desfasurarea activitatilor firmei si care influenteaza nivelul costurilor fixe si variabile ale afacerii  
*costurile fixe (CF)* = totalitatea cheltuielilor care nu depind de volumul de activitate al firmei  
ex: *costuri operationale (CFo)*: salarii, chirii, utilitati, intretinere | *costuri financiare (CFF)*: dobanzi, etc  
*costurile variabile (CV)* = totalitatea cheltuielilor care depind direct de volumul de activitate al firmei  
ex: costul marfii (CVm) | costuri conexe (CVc): transport, salarii, etc  
- preturile de vanzare si discounturile acordate clientilor

## ANALIZA STUDIULUI DE CAZ privind pragul de rentabilitate (PR) si intervalul de siguranta (IS)

Pe baza informatiilor economico-financiare prezentate in exemplul anterior, si anume:

- o structura a veniturilor totale (in valoare de 55.500 lei)

	client C1	client C2	total vanzari	
marfa A	25.000	12.000	37.000	(lei)
marfa B	6.000	12.500	18.500	(lei)
total vanzar	31.000	24.500	55.500	(lei)



- o politica de preturi de vanzare (PV) diferite, cu implicatii asupra marjei comerciale (MC) unitare si totale

	client C1	client C2	
marfa A	PV = 100 MC = 20	PV = 120 MC = 40	(lei/buc) (lei/buc)
marfa B	PV = 20 MC = 5	PV = 25 MC = 10	(lei/buc) (lei/buc)

- o structura a costurilor variabile si fixe determinata de organizarea activitatilor firmei si consumul si costul specific al bunurilor si serviciilor achizitionate de la partenerii de afaceri (furnizori, banci, etc)

costuri variabile (lei)	44.000	83% din costurile totale ale firmei
costuri fixe (lei)	9.000	17% din costurile totale ale firmei
costuri totale (lei)	53.000	

### Concluziile sunt urmatoarele:

- La veniturile realizate, in valoare de 55.500 lei, profitul brut obtinut a fost de 2.500 lei, ceea ce inseamna o rentabilitate (castig) de 5% din venituri.
- Vanzarile minime pe care ar fi putut sa le realizeze firma, fara ca aceasta sa inregistreze pierderi (*pragul critic sau pragul de rentabilitate*) ar fi fost in valoare de 43.435 lei, iar aceasta inseamna un *interval de siguranta privind scaderea vanzarilor* cu 12.065 lei sau, altfel spus, cu 22% fata de vanzarile realizate.

Nota:

Cu cat este mai mare intervalul de siguranta (IS >30%), cu atat afacerea este mai protejata de riscurile operationale si riscurile financiare specifice unui mediu de afaceri extrem de imprevizibil.

## RECOMANDARI:

Pentru luarea deciziilor manageriale privind mentinerea si optimizarea profitabilitatii afacerii, va recomandam sa aveti in vedere urmatoarele repere:



1. Identificati si analizati toate activitatile firmei si modul in care acestea influenteaza veniturile si costurile fixe si variabile ale firmei.
2. Identificati si stimulati vanzarile de produse cu MC mare! Atentie la discount-uri!
3. Analizati structura costurilor fixe si evaluati diverse alternative de optimizare a activitatilor si a consumului de resurse si servicii.
4. Determinati valoarea lunara a vanzarilor la pragul de rentabilitate (profit = 0) si stabiliti-va ca obiectiv de vanzari lunare = venituri la prag de rentabilitate + intervalul de siguranta de 30%.  
Stabiliti structura vanzarilor pe game de produse, pe clienti, pe puncte de desfacere si monitorizati evolutia zilnica a vanzarilor!

## STUDIUL DE CAZ - analiza schimbare "ipoteze de lucru" in var. 2

(vezi si fisier Excel atasat)

In varianta 2 a studiului de caz, au fost modificate urmatoarele ipoteze de lucru:

Costurile fixe ale firmei au crescut de la 9.000 lei la 12.000 lei (vezi si structura pe magazine).

Costurile variabile ale firmei au crescut de la 79% la 81% in total venituri (vezi si structura pe magazine).



**Calculati si analizati, in tabelul de mai jos:**

1. veniturile la pragul de rentabilitate (PR) la nivelul firmei si pe centre de vanzare (magazinele X si Y)
2. veniturile pentru intervalul de siguranta (IS) de 30% fata de veniturile pentru pragul de rentabilitate
3. veniturile totale VT, adica venituri PR + venituri IS
4. rentabilitatea aferenta veniturilor totale =  $PB / VT * 100$

Total firma  
ipoteze de lucru

din care:  
pentru var.2:

Calcul Venituri la PR si IS			var. 1	var. 2	magazin X	magazin Y
Costuri fixe totale	CF	lei	9.000	12.000	4.500	7.500
% costuri variabile in vanzari	CV	%	79%	81%	79%	82%
<b>1.Venituri la Prag de Rentabilitate</b>	PR	lei	43.435			
Intervalul de siguranta (IS)		%		30%	30%	30%
<b>2.Venituri pentru IS</b>	PR*30%	lei				
<b>3.Venituri totale (PR + IS)</b>	VT	lei				

Total firma din care:

Calcul Rentabilitate firma pentru venituri totale PR + IS			Var. 2	magazin X	magazin Y
<b>Venituri totale (PR + IS)</b>	VT	lei			
% costuri variabile in vanzari		%	81%	79%	82%
Costuri variabile totale	CV	lei			
Costuri fixe totale	CF	lei	12.000	4.500	7.500
Costuri totale ale firmei	CT	lei			
Profit brut	PB	lei			
<b>4.Rentabilitatea firmei</b>	PB/VT	%			

**Analiza rezultatelor studiului de caz. Scrie cateva concluzii si recomandari:**

---



---



---

*Nota: Aceste studii de caz au ca scop intelegerea unor "elemente-cheie" ale subiectelor prezentate.*

*Pentru abordarea unor situatii reale, specifice activitatii unei companii, te invitam sa ne contactezi oricand!*