

Auditul intern al costurilor: unde pierzi bani fără să știi?

Instrument de lucru pentru identificarea risipei care nu apare nicăieri ca pierdere: 60 de verificări structurate pe nouă zone, cu coloane pentru constatare, economie estimată, responsabil și termen.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- 60 de verificări structurate pe nouă zone de cost
- Coloane pentru constatare, economie estimată, responsabil și termen
- Matricea efort–impact pentru prioritizarea măsurilor
- Planul de acțiune pe 90 de zile
- Fișa de sinteză a economiilor identificate

Resursă gratuită · Material informativ și educațional. Parametrii fiscali menționați reflectă legislația în vigoare la data ediției și trebuie verificați cu contabilul companiei.

De ce merită efortul, în cifre

La o firmă cu marjă netă de 8%, o economie de 100.000 de lei are același efect asupra profitului ca o creștere a vânzărilor cu 1,25 milioane de lei. Economia se realizează prin decizii interne, în câteva săptămâni. Creșterea de vânzări presupune piață, timp și investiție. Aceasta este, în esență, întreaga justificare economică a auditului de costuri.

Cum se completează

Fiecare verificare primește o constatare scurtă, o economie estimată (chiar și aproximativă), un responsabil și un termen. Verificările fără constatare se lasă goale — sunt zonele în care firma funcționează bine. La final, fișa de sinteză adună economiile identificate pe zone.

Zona 1 — Abonamente și contracte recurente

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Lista completă a plăților recurente din ultimele 12 luni, extrasă din extrasele bancare			
Licențe software plătite pentru utilizatori inactivi sau plecați din firmă			
Instrumente duplicate care acoperă aceeași funcție			
Planuri tarifare supradimensionate față de utilizarea reală			
Abonamente telecom: număr de linii active versus număr de utilizatori			
Servicii de găzduire, domenii și certificate neutilizate			
Contracte de mentenanță pentru echipamente scoase din uz			
Comparație între plata lunară și cea anuală pentru serviciile păstrate			

Zona 2 — Achiziții și furnizori

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Contracte nerenegociate de peste doi ani			
Categorii importante cu furnizor unic, fără ofertă alternativă cerută recent			
Discounturi de volum contractate, dar neaplicate pe facturi			
Achiziții făcute în afara procesului, direct de departamente			
Costul total de achiziție calculat, nu doar prețul unitar			
Condiții de plată comparate între furnizori pentru aceeași categorie			

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Penalități contractuale pentru livrări întârziate, aplicate sau nu			

Zona 3 — Stocuri

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Analiza ABC: ce articole generează 80% din rotație			
Valoarea articolelor fără mișcare de peste 6, 12 și 24 de luni			
Costul de deținere calculat: spațiu, capital imobilizat, asigurare, degradare			
Pierderi din expirare, deteriorare sau uzură morală, neînregistrate			
Nivelurile de comandă: calculate sau stabilite din obișnuință			
Stocuri de siguranță dimensionate pe cerere reală, nu pe intuiție			
Retururi de la clienți și costul lor real de procesare			

Zona 4 — Procese și timp

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Activități manuale automatizabile cu instrumentele deja plătite			
Rapoarte produse lunar și necitite de nimeni			
Număr de aprobări pentru un proces simplu de achiziție			
Muncă refăcută din cauza erorilor sau a informației incomplete			
Ore consumate lunar în ședințe și proporția celor care produc decizii			
Documente printate, arhivate și niciodată consultate			
Duplicarea introducerii acelorași date în sisteme diferite			

Zona 5 — Personal și structură

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Structura de posturi comparată cu modul în care funcționează firma astăzi			
Suprapuneri de responsabilități între posturi			

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Zone neacoperite care generează muncă de remediere			
Costul orelor suplimentare și cauza reală: volum sau planificare deficitară			
Costul fluctuației de personal: recrutare, integrare, productivitate pierdută			
Beneficii oferite versus beneficii efectiv utilizate de angajați			
Personal temporar sau colaboratori cu costuri peste alternativa internă			

Zona 6 — Energie și utilități

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Tipul de contract și data ultimei comparări de oferte			
Consum pe unitate de producție sau pe metru pătrat, comparat cu perioade anterioare			
Consumuri înregistrate în afara programului de lucru			
Echipamente cu eficiență scăzută și termenul lor de înlocuire			
Investiții în eficiență cu recuperare sub trei ani, neefectuate			
Puterea contractată versus consumul real			

Zona 7 — Creanțe și cost de finanțare

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Valoarea creanțelor cu vechime peste 90 și peste 180 de zile			
Costul, în dobândă, al finanțării decalajului dintre încasări și plăți			
Penalități de întârziere prevăzute în contracte, dar neaplicate			
Clienți cu istoric de întârziere care păstrează aceleași condiții de plată			
Costul efectiv anual al instrumentelor de finanțare, inclusiv comisioane			
Comisioane bancare comparate cu ofertele curente din piață			
Sume blocate în garanții de bună execuție, nerecuperate la termen			

Zona 8 — Clienți și produse neprofitabile

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Profitabilitatea pe client, cu alocarea onestă a costurilor de servire			
Timp de vânzare și suport consumat pe fiecare client important			
Livrări speciale, urgențe și costul lor real			
Produse cu marjă sub media firmei, analizate individual			
Discounturi acordate în ultimele 12 luni, pe client și pe agent			
Clienți care consumă efectiv valoare, după alocarea completă a costurilor			
Canale de vânzare comparate pe marjă netă, nu pe volum			

Zona 9 — Costuri fiscale evitabile

Verificare	Constatare	Economie est. (lei)	Responsabil / termen
Cotele de TVA aplicate corect pe fiecare categorie (21% / 11%)			
TVA deductibilă nerecuperată din facturi neînregistrate sau incomplete			
Termenele de transmitere în RO e-Factura respectate (5 zile lucrătoare)			
Regimul de impozitare comparat: 1% micro până la 100.000 EUR versus 16% pe profit			
Cheltuieli legitime devenite nedeductibile din cauza documentației incomplete			
Facilități fiscale neaccesate: cercetare-dezvoltare, sponsorizări, scutiri sectoriale			
Amenzi și penalități plătite în ultimul an și cauzele lor			

Matricea efort–impact

Fiecare constatare se plasează într-una dintre cele patru categorii. Se începe întotdeauna cu impactul mare și efortul mic — acolo se obțin rezultatele care justifică restul procesului.

Prioritate	Caracteristici	Exemple tipice	Termen
1 — imediat	Impact mare, efort mic	Anularea abonamentelor neutilizate; aplicarea discounturilor contractate; oprirea consumurilor în afara programului	0–30 de zile

Prioritate	Caracteristici	Exemple tipice	Termen
2 — pe termen scurt	Impact mare, efort mediu	Renegocierea contractelor majore; lichidarea stocurilor moarte; revizuirea condițiilor pentru clienții cu întârzieri	30–90 de zile
3 — pe termen mediu	Impact mare, efort mare	Reproiectarea proceselor; investiții în eficiență energetică; restructurarea portofoliului de clienți	6–12 luni
4 — de evaluat	Impact mic	Optimizări punctuale, de realizat doar dacă nu consumă atenție managerială	opțional

Planul de acțiune pe 90 de zile

Nr.	Acțiune	Zonă	Economie estimată	Responsabil	Termen
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Fișa de sinteză a economiilor identificate

Zonă	Economie identificată (lei/an)	Realizabilă în 90 de zile	Observații
Abonamente și contracte recurente			
Achiziții și furnizori			
Stocuri			
Procese și timp			
Personal și structură			
Energie și utilități			
Creanțe și cost de finanțare			
Clienți și produse neprofitabile			
Costuri fiscale evitabile			

Zonă	Economie identificată (lei/an)	Realizabilă în 90 de zile	Observații
TOTAL			

Ce nu trebuie tăiat

Un audit prost condus taie mai întâi ce este ușor de tăiat — marketing, formare, mentenanță, cercetare — pentru că efectul lipsei lor nu se vede imediat. Se vede peste douăsprezece luni, când conducta comercială s-a golit, echipamentele au început să cedeze, iar oamenii buni au plecat. Criteriul este simplu de formulat și dificil de aplicat sub presiune: se elimină costurile care nu produc valoare, nu costurile care produc valoare cu întârziere.

Auditul ca disciplină, nu ca eveniment

- ☐ Revizuirea trimestrială a plăților recurente
- ☐ Calendar de renegociere a contractelor, cu date fixe
- ☐ Raport lunar cu stocurile fără mișcare
- ☐ Analiză semestrială a profitabilității pe clienți
- ☐ Audit complet o dată pe an, înainte de procesul de bugetare

Concluzii și decizii
