

**Plan de administrare  
al S.C. Recons S.A.**

**pentru mandatul 2017 - 2021**

## CUPRINS

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. INTRODUCERE.....                                                                                                                          | 3  |
| I.1. CADRUL LEGAL SI INSTITUȚIONAL.....                                                                                                      | 3  |
| I.1.1. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE, OBIECTIVE.....                                                                                       | 5  |
| I.1.2. CONCEPTUL DE DIAGNOSTICARE ȘI TIPOLOGIA DIAGNOSTICĂRII, GENERALITĂȚI.....                                                             | 6  |
| II. CONȚINUTUL ANALIZEI DIAGNOSTIC STRATEGICE.....                                                                                           | 6  |
| II.1. CARACTERISTICI ALE MEDIULUI EXTERN CARE AR PUTEA INFLUENȚA SAU INFLUENȚEAZĂ FIRMA S.C. RECONS S.A.....                                 | 6  |
| II.1.1. FACTORII POLITICI-LEGISLATIVI.....                                                                                                   | 6  |
| II.1.2. FACTORII ECONOMICI.....                                                                                                              | 7  |
| II.1.3. FACTORII SOCIALI-CULTURALI.....                                                                                                      | 9  |
| II.1.4. FACTORII TEHNICI-TEHNOLOGICI.....                                                                                                    | 10 |
| II.2. ANALIZA MODELULUI PORTER, ANALIZA ACTIVITĂȚII DOMENIULUI, FACTORII CHEIE DE SUCCES.....                                                | 11 |
| II.2.1. RIVALITATEA ÎNTRE CONCURENȚII EXISTENȚI.....                                                                                         | 12 |
| II.2.2. PRODUSE SUBSTITUIBILE.....                                                                                                           | 13 |
| II.2.3. FURNIZORII.....                                                                                                                      | 13 |
| II.2.4. CUMPĂRĂTORII.....                                                                                                                    | 14 |
| II.2.5. CONCURENȚII POTENȚIALI.....                                                                                                          | 14 |
| II.3. ANALIZA MEDIULUI INTERN AL S.C. RECONS S.A. (ANALIZA S.W.O.T.).....                                                                    | 18 |
| II.3.1. IDENTIFICAREA PUNCTELOR FORTE, PUNCTELOR SLABE, A OPORTUNITĂȚILOR ȘI A AMENINȚĂRILOR.....                                            | 19 |
| II.3.2. COMPETENȚE CHEIE.....                                                                                                                | 23 |
| III. ANALIZA PROPUNERILOR DE ACȚIUNE, ORDONAREA LOR, EVALUAREA ACȚIUNILOR PROPUSE ȘI RELIEFAREA AVANTAJELOR ȘI DEZAVANTAJELOR FIECĂRORA..... | 24 |
| III.1. ELABORAREA RECOMANDĂRIILOR.....                                                                                                       | 24 |
| III.2. FORMULAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE.....                                                                                               | 25 |
| III.3. PLANUL DE ACȚIUNI AL S.C. RECONS S.A.....                                                                                             | 25 |

## I Introducere

### I.1 Cadrul legal și instituțional

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform Art. 30. - (1) din O.U.G. nr. 109 / 30.11.2011, „în termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație / supraveghere elaborează și prezintă adunării generale a acționarilor, spre aprobare, planul de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandate”.

- Legea nr. 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța de urgență nr. 109 / 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.
- Legea 544 / 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Hotărârea de guvern nr. 123 / 2002 – pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Legea nr. 52 / 2003 privind transparență decizională în administrația publică, republicată.

SC RECONS SA Arad s-a constituit în temeiul legii 31/1990 art.8 și art.9, a OG nr. 69/1994, a Hotărârea nr.23/1995 a Consiliului Local, prin reorganizarea Regia Autonomă de locuințe și localuri Arad care a funcționat sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Arad.

SC RECONS SA Arad a fost și este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului Arad sub nr. J02/91/1996 și având Cod Unic de Înregistrare RO-8189348

SC RECONS SA Arad este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Arad, care are o influență determinanta în relațiile cu societatea.

**Structura acționariatului.** În conformitate cu actul constitutiv al societății, SC RECONS SA are 1 acționar înscris la ORC Arad. Acționarul societății este:

| Nr. crt. | Acționar        | Aport capital social | Nr. acțiuni | Procent |
|----------|-----------------|----------------------|-------------|---------|
| I        | Municipiul Arad | 581.166,30           | 168.454     | 100,00% |



**Administratorii societății.** Societatea comercială SC RECONS SA este administrată de un Consiliul de Administrație alcătuit din 7 membri, reprezentanți ai acționarilor numiți și înlocuiți exclusiv de Adunarea Generală a Acționarilor. În prezent Consiliul de Administrație este format din 6 membri, pentru cel de-al șaptelea fiind în curs de desfășurare procedura de selecție și numire. Consiliul de Administrație are un președinte care nu îndeplinește și funcția de director general.

Componența Consiliului de Administrație este următoarea:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Vasii Vasile             | - președinte |
| Ignat Ioan               | - membru     |
| Sfârâilă Marius Cristian | - membru     |
| Szabo Irina Susana       | - membru     |
| Borlea Lenuța            | - membru     |
| Butar Teodor Florin      | - membru     |

SC RECONS SA are ca obiect principal de activitate lucrări de construcții clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, cu întreaga paletă de servicii oferită populației și agenților economici din această activitate. De asemenea obiectul de activitate al societății cuprinde prin actul constitutiv și alte activități de perspectivă colaterale obiectului principal.

Prin organele de conducere care sunt Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație al societății se asigură gestionarea corectă a capitalului social și a mijloacelor circulante aflate în administrare.

#### **Dotare patrimonială**

Societatea deține următoarele terenuri:

| Localizare                  | Suprafața, mp | Extras CF   |
|-----------------------------|---------------|-------------|
| Arad, Str. Clujului nr. 6-8 | 2.323         | 318977 Arad |
| <b>Total teren</b>          | <b>2.323</b>  |             |

Principalele construcții din patrimoniu sunt localizate după cum urmează:

| Denumire         | Localizare                                    | Extras CF          |
|------------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| Sediu            | Arad, Bd. Iuliu Maniu FN                      | 312505 Arad        |
| Depozit          | Str. Lungă, FN                                | 303988 Arad        |
| Spațiu comercial | Str. Clujului nr. 194, bl.73a/1,ap.17, parter | 09320 C1-U6 Arad   |
| Spațiu comercial | Aurel Vlaicu nr. 60-76,bl. U6, ap. 19         | 302116 C1-U12 Arad |
| Spațiu comercial | Clujului nr. 194, bl.73/a, ap18, parter       | 309320 C1-U5       |
| Spațiu comercial | P-ța Spitalului nr. 1/5, bl. 5, ap. 34        | 300927 Arad        |
| Spațiu comercial | B-dul Revoluției nr.8, bl. 8, parter          | 310734 C1-U5 Arad  |

|                      |                                             |                   |
|----------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| Spațiu comercial     | Str.Pionierilor nr.44, bl. 81/a/1, ap. 18   | 301213 C1-U5 Arad |
| Spațiu comercial     | C.A.Vlaicu bl.Z26, ap. 28, parter           | 49879 Arad        |
| Spațiu comercial     | Str. Pionierilor nr. 44, bl. 81/a/1, ap.17  | 301213 C1-U5 Arad |
| Spațiu comercial     | Str. Clujului nr. 198, bl.82/a/2, ap. 18    | 60742 Arad        |
| Spațiu comercial     | Str. Clujului nr. 198, bl.82/a//1 ap.17     | 301074 C1-U9 Arad |
| Spațiu comercial     | C.A.Vlaicu bl. 6, sc. B, ap. 25, parter     | 302774 Arad       |
| Spațiu comercial     | B-dul. Revoluției nr.4, bl. 4, ap.13        | 304749 C1-U3 Arad |
| Spațiu comercial     | C.A.Vlaicu bl. Z20,ap. 34                   | 306900 C1-U1 Arad |
| Locuință de servicii | B-dul Dragalina nr. 18, bl. 33, ap. 25      | 300170 C1-U9 Arad |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap.7   | 64499 Arad        |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 8  | 64500 Arad        |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 9  | 64501 Arad        |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 10 | 64502 Arad        |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 11 | 64503 Arad        |
| Locuință de servicii | Str. L. Rebreanu nr. 92-98, bl. 100, ap. 12 | 64504 Arad        |

### 1.1.1 Viziunea. Declarația de misiune. Obiective

S.C. Recons S.A. a manifestat o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și a proceselor din cadrul organizației, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care să răspundă solicitărilor / cerințelor înaintate de către clienți.

Bilanțul contabil este prezentat în tabelul următor:

| Anul                            | 2014 (lei) | 2015 (lei) | 2016 (lei) |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Imobilizari necorporale</b>  | 45.062     | 30.650     | 19.961     |
| <b>Imobilizari corporale:</b>   | 6.709.941  | 6.569.666  | 3.619.440  |
| terenuri                        | 3.776.966  | 3.776.966  | 794.466    |
| clădiri și construcții speciale | 2.780.854  | 2.641.830  | 2.493.568  |
| echipamente                     | 152.121    | 150.870    | 138.530    |
| investiții în curs              | -          | -          | 192.876    |
| <b>Imobilizari financiare</b>   | 7.565      | 12.565     | 12.565     |

|                                                    |                  |                  |                  |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Active imobilizate</b>                          | <b>6.762.568</b> | <b>6.612.881</b> | <b>3.651.966</b> |
| <b>Stocuri:</b>                                    | 56.893           | 90.209           | 104.160          |
| materii prime, materiale                           | 17.296           | 90.209           | 65.966           |
| produse finite si in curs                          | 39.597           | -                | 3.927            |
| marfuri si ambalaje                                | -                | -                | -                |
| <b>Furnizori debitori pt. cumparari de stocuri</b> |                  |                  | 34.267           |
| <b>Creante</b>                                     | 296.860          | 559.217          | 692.489          |
| <b>Investiții pe termen scurt</b>                  | 12.010           | 12.010           | 12.010           |
| <b>Disponibilitati</b>                             | 219.662          | 131.758          | 2.080.696        |
| chelt in avans                                     | 10.237           | 23.454           | 17.812           |
| <b>Active circulante</b>                           | <b>585.425</b>   | <b>793.194</b>   | <b>2.889.355</b> |
| <b>Total Activ</b>                                 | <b>7.358.230</b> | <b>7.429.529</b> | <b>6.559.133</b> |
| <b>Capital social</b>                              | 581.166          | 581.166          | 581.166          |
| <b>Alte fonduri</b>                                | 5.817.686        | 5.692.613        | 4.978.767        |
| <b>Capitaluri proprii</b>                          | <b>6.398.852</b> | <b>6.273.779</b> | <b>5.559.933</b> |
| <b>Datorii &gt;1 an</b>                            | 48.719           | 88.416           | 79.330           |
| <b>Datorii &lt; 1 an</b>                           | 865.816          | 1.067.334        | 919.870          |
| <b>Furnizori</b>                                   | 613.325          | 659.183          | 277.038          |
| <b>Alte Datorii</b>                                | 48.090           | 101.458          | 119.459          |
| <b>Datorii</b>                                     | <b>914.535</b>   | <b>1.155.750</b> | <b>999.200</b>   |
| <b>Venituri in avans</b>                           | <b>44.843</b>    |                  |                  |
| <b>Total Pasiv</b>                                 | <b>7.358.230</b> | <b>7.429.529</b> | <b>6.559.133</b> |

Evoluția Contului de profit și pierderi este prezentat în tabelul următor:

| <b>Anul</b>                          | <b>2014(lei)</b> | <b>2015(lei)</b> | <b>2016(lei)</b>  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Venituri din exploatare:d.c</b>   | <b>5.257.434</b> | <b>6.487.535</b> | <b>9.756.493</b>  |
| d.c.marfuri                          | 0                | 1.013            | 859               |
| <b>Alte venituri</b>                 | 500.018          | 547.277          | 3,453,231         |
| <b>Cifra de afaceri</b>              | <b>4.757.416</b> | <b>5.940.258</b> | <b>6.303.262</b>  |
| <b>Cheltuieli pentru exploatare:</b> | <b>6.044.233</b> | <b>6.611.551</b> | <b>10.135.783</b> |
| marfuri                              | 0                | 0                | 0                 |
| materii prime si materiale           | 2.053.011        | 1.391.050        | 1.424.869         |
| utilitati                            | 461.491          | 808.221          | 637.369           |
| salarii                              | 1.854.749        | 2.820.748        | 3.040.585         |
| amortizari                           | 173.447          | 185.317          | 183.718           |
| alte cheltuieli                      | 1.501.535        | 1.406.215        | 4.849.242         |
| <b>Rezultat din exploatare</b>       | <b>-786.799</b>  | <b>-124.016</b>  | <b>-379.290</b>   |



|                              |                  |                  |                   |
|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Venituri financiare</b>   | <b>1.992</b>     | <b>4.414</b>     | <b>113</b>        |
| <b>Cheltuieli financiare</b> | <b>1.122</b>     | <b>5.472</b>     | <b>0</b>          |
| <b>Rezultat financiar</b>    | <b>870</b>       | <b>-1.058</b>    | <b>113</b>        |
| <b>Rezultat curent</b>       | <b>-785.929</b>  | <b>-125.074</b>  | <b>-379.177</b>   |
| <b>VENITURI TOTALE</b>       | <b>5.259.426</b> | <b>6.491.949</b> | <b>9.756.606</b>  |
| <b>CHELTUIELI TOTALE</b>     | <b>6.045.355</b> | <b>6.617.023</b> | <b>10.135.783</b> |
| <b>Profit Brut</b>           | <b>-785.929</b>  | <b>-125.074</b>  | <b>-379.177</b>   |
| <b>Profit Net</b>            | <b>-785.929</b>  | <b>-125.074</b>  | <b>-713.847</b>   |
| <b>Număr mediu salariați</b> | <b>57</b>        | <b>84</b>        | <b>85</b>         |

În acest context, prin prezentul plan de administrare urmărim:

- Încadrarea cheltuielilor în limita bugetului aprobat și reducerea acestora printr-o gospodărire eficientă.
- Simplificarea organigramei și a Statului de funcții, prin eliminarea posturilor vacante și efectuarea unei analize tehnico-economice a tuturor posturilor precum și analizarea oportunității menținerii acestora.
- Analizarea obiectivelor propuse în lista de investiții pentru modernizarea SC RECONS SA.
- Creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Sporirea numărului clienților;
- Creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- Îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității muncii și reducerea costurilor.
- Să furnizăm servicii de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților;
- Să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- Un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- Să construim viitorul companiei noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- Promovarea responsabilității instituționale, protecția și conservarea mediului înconjurător.
- Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de clienți să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi;

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor la nivelul standardelor europene;
- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

Planul de administrare prezent are ca bază o Analiză diagnostic strategică a S.C. Recons S.A. pe baza căreia am stabilit o strategie a societății și un plan de acțiuni care să permită atingerea obiectivelor și indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari stabiliți în contractul de mandat ( anexa nr. 1 și 2) și anexă la planul de administrare ( anexa nr. 1 și 2)

## **I.2. Conceptul de diagnosticare și tipologia diagnosticării. Generalități**

Una din expresiile cele mai pregnante ale scientizării managementului o constituie utilizarea de o manieră sistemică a metodei diagnosticării.

Cuvântul "diagnostic" este de origine greacă și înseamnă "apt de a discerne". Preluat din medicina umană în management, diagnosticul sugerează necesitatea consultării periodice a organizației pentru a-i identifica starea de sănătate, vigoarea și capacitatea de a se adapta unor schimbări previzibile ale mediului. Spre deosebire însă de diagnosticul medical, diagnosticul managerial nu se limitează doar la cercetarea simptomelor manifestate de pacient și a cauzelor care le generează, ci, prescrie și tratamentul adecvat.

Analiza diagnostic reprezintă o investigație largă a principalelor aspecte economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ale firmei. Ea se efectuează în scopul evidențierii punctelor forte și punctelor slabe ale activității interne ale organizației, precum și a oportunităților și pericolelor mediului ambiant extern care favorizează sau amenință dezvoltarea acesteia, precum și cauzele care le-au generat. Metoda se concretizează în recomandări cu caracter de dezvoltare (pentru valorificarea punctelor forte și a oportunităților) sau corectiv (pentru eliminarea sau atenuarea punctelor slabe și a pericolelor).

Analiza se compune în mod tipic dintr-o componentă externă (macromediul) și una internă (micromediul).

În mod concret, **analiza diagnostic strategică** este un proces structurat în **patru etape**:

**A. Analiza mediului extern** care are ca scop evidențierea oportunităților și restricțiilor pe care mediul extern le oferă.

**B. Analiza competenței firmei** care are ca scop evidențierea forțelor și slăbiciunilor.



**C. Sistemul de valori al managementului firmei** care presupune analiza misiunii societății, a obiectivelor societății, culturii organizaționale, nivelurilor de performanță pe care societatea trebuie să le realizeze.

**D. Strategii (Analiza SWOT și Modelul Porter).**

Analiza SWOT reprezintă o metodă de audit a organizației și a mediului acesteia, fiind considerată prima etapă a planificării strategice. Metoda îi ajută pe specialiști (marketeri) să se concentreze asupra aspectelor relevante. Odată identificate, acestea se transformă în obiective de marketing.

## **II. Conținutul analizei diagnostic strategice**

S.C. RECONS S.A., este o entitate legal constituită cu capital integral român, care funcționează conform prevederilor legale și Actului Constitutiv în vigoare, având ca obiect principal de activitate lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, cu întreaga paletă de servicii oferită populației și agenților economici din această activitate. De asemenea obiectul de activitate al societății cuprinde prin actul constitutiv și alte activități de perspectivă colaterale obiectului principal.

S.C. RECONS S.A. este organizată ca o societate comercială pe acțiuni, cu unic acționar MUNICIPIUL ARAD, persoană juridică, constituită în temeiul legii 31/1990 art.8 și art.9, a OG nr. 69/1994, a Hotărârea nr.23/1995 a Consiliului Local, prin reorganizarea Regiei Autonome de Locuințe și Localuri Arad care a funcționat sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Arad. Societatea dispune de o ORGANIGRAMĂ, aprobată de A.G.A., care acoperă și asigură funcțiunile societății în așa fel încât să satisfacă în totalitate prestarea de servicii de calitate către populație.

S.C. RECONS S.A. funcționează în conformitate cu legislația în vigoare, pe bază de gestiune proprie și autonomie financiară. S.C. RECONS S.A. s-a constituit în conformitate cu Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 23/1995, pe durată nedeterminată.

Prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 146/30 mai 2014, S.C. RECONS S.A. i-a fost delegată gestiunea prin atribuire directă a concesiunii serviciului comunitar de utilitate publică pentru administrarea, amenajarea, întreținerea și exploatarea zonelor de agrement - Ștrandul Neptun și Patinoarul Municipal Arad. HCLM Arad 146/2014 a fost modificată și completată prin: HCLM Arad nr. 180/24.06.2015, HCLM Arad nr. 453/20.12.2016, HCLM Arad nr. 115/13.04.2017 și HCLM Arad nr. 193/08.06.2017.

În baza Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Arad nr. 278/30 septembrie 2014 privind stabilirea formei de delegare a gestiunii serviciului comunitar de utilitate publică – Serviciul de administrare, întreținere și exploatare a zonelor de parcare cu plată din Municipiul Arad, a parcarilor de reședință și ridicări vehicule și aprobarea documentației de atribuire a serviciului public către operatorul SC RECONS SA Arad și a contractului de delegare a gestiunii prin concesiune nr. 68545/27.10.2014 S.C. RECONS S.A. Arad este operator de servicii publice.

## **II.1. Caracteristici ale mediului extern care ar putea influența sau influențează firma S.C. RECONS S.A. (Analiza PEST)**

Analiza PEST reprezintă o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, privită prin prisma factorilor politici, economici, sociali și tehnologici. Acronimul vine de la Politic, Economic, Social și probleme Tehnologice care ar putea afecta dezvoltarea strategică a unei afaceri.

### **II.1.1 Factorii politici-legislativi**

Mediul politic se referă la toate acele lucruri comise de guvern care afectează economia și scenariul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi comerciale, de muncă, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, etc., grad de stabilitate politică, de asemenea, are un impact imens asupra mediului de afaceri și a economiei în general.

Factorii politici-legislativi influențează firma S.C. RECONS S.A. pozitiv dar și negativ.

Factorii politici pot influența pozitiv activitatea societății, având în vedere că acționarii sunt factori legali. Orice societate ce are activități de servicii publice este influențată de deciziile legislative, serviciile publice constituind un punct de interes major în activitatea organelor legislative, urmare a interesului mărit a cetățenilor față de acest aspect al vieții sociale.

Orientarea României spre valorile democrației occidentale și spre alinierea la politicile europene, ca urmare a aderării la Uniunea Europeană, constituie un factor propice dezvoltării unei societăți comerciale eficiente, orientată spre nevoile clienților. Preocuparea factorilor de decizie politică, în condiții de criză economică, de a valorifica la maxim potențialul unităților din subordine, pe principiul eficienței și eficacității, pentru a obține maximum de fonduri la buget.

Factorii politici pot influența și negativ activitatea societății, având în vedere repetatele schimbări legislative.

Din păcate în România factorul legislativ nu constituie un pilon important de sprijin pentru realizarea unor programe pe termen mediu și lung întrucât legislația este extrem de fluctuantă, modificările actelor normative realizându-se de multe ori în mod spectaculos, de la o zi la alta, împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei.

Ca și concluzie putem afirma că factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea societății pentru că încurajează extinderea și îmbunătățirea activității inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile. Societatea trebuie să se folosească de factorii politici favorabili acum pentru că acestea pot fi modificate în timp.



## II.1.2. Factorii economici

Economia mondială se află într-o perioadă de recesiune. Acest lucru afectează negativ și economia României.

### **Disponibilitatea creditului:**

Riscul de lichiditate s-a atenuat față de perioada similară a anului anterior, în condițiile angajamentului băncilor-mamă ale principalelor nouă instituții de credit cu capital străin de a-și menține expunerea la nivel de grup față de România, ale acordului de finanțare externă, ale furnizării de lichiditate de către BNR prin intermediul operațiunilor de politică monetară și ale eforturilor băncilor de a păstra și crește resursele interne. Resursele stabile au evoluat favorabil sub impulsul creșterii economisirii și al reducerii ratelor rezervelor minime obligatorii.

Având în vedere statutul societății, adică fiind societate comercială pe acțiuni având acționari autorități administrativ teritoriale, nu există riscuri majore pentru accesarea unui eventual credit. S.C. Recons S.A. este o societate orientată către stabilitate și performanță, câștigându-și un renume pozitiv în cadrul spațiului economic județean. Având în vedere cele scoase în evidență, putem spune că nu există riscuri pentru societatea noastră pentru contractarea unui credit, din punct de vedere al disponibilității creditării.

### **Ratele dobânzilor:**

Ratele dobânzii de politică monetară au ajuns la minime istorice (1 la sută în cazul monedei unice europene, aproape de zero la sută în cazul dolarului american). Reducerea dobânzilor practicate de bănci permit societății posibilitatea de a angaja credit pentru investițiile preconizate în condiții avantajoase.

### **Rata inflației:**

Conform prognozei realizate de Comisia Națională de Prognoză inflația este pe un trend ușor descendent de la 2,00 la sută în 2017 la 1,7-1,8 la sută în 2021. Scăderea ratei inflației va avea efect pozitiv asupra societății prin reducerea pierderilor cauzate de inflație în cazul încasării cu întârziere contravalorii serviciilor furnizate.

### **Fiscalitatea (taxe și impozite):**

Impozitul pe profit rămâne deocamdată 16 la sută pentru anul fiscal 2018. Contribuțiile salariale au rămas de asemenea nemodificate. O modificare majoră a Guvernului a fost scăderea cotei T.V.A. de la 24 la sută la 19 la sută din anul 2016. Cota T.V.A. va rămâne nemodificată probabil în următorii 2 – 3 ani, pentru a nu periclita stabilitatea financiară a României.

Creșterea fiscalității a influențat deja negativ activitatea societății ducând la creșterea prețului serviciilor prestate.

### **Cursurile de schimb ale monedelor:**

Cursul de schimb mediu lei/euro prognozat de C.N.P. va crește prin slăbirea ușoară a monedei naționale față de moneda europeană, de la 4,45 lei/euro în 2017 la 4,49 lei/euro în 2021.



Cursul de schimb mediu lei/dolar prognozat de C.N.P. va crește de la 3,89 lei/dolar în 2017 la 3,89 lei/dolar în 2021. Conform C.N.P. 2018 și 2019 vor fi ani de întărire a monedei naționale, iar în 2021 va interveni o stagnare.

PIB-ul:

Conform estimărilor C.N.P. Produsul intern brut (în prețuri curente, creștere reală) în anul 2017 a crescut cu 4,4 la sută față de 2015, 2016, iar în 2018 se preconizează o ușoară scădere la 3,5 la sută.

Structura PIB pe ramuri nu se va modifica semnificativ în perioada 2017-2021, ponderea cea mai importantă în structura PIB o reprezintă serviciile adică aproximativ 52,4 la sută, apoi industria aproximativ 23,5 la sută, construcțiile 7,5 la sută, agricultura 4,4 la sută și impozitele nete pe produs aproximativ 12,1 la sută.

Având în vedere situația existentă, conducerea firmei trebuie să implementeze o strategie viabilă de dezvoltare în care să țină cont de toate aspecte negative și pozitive dar să și urmărească în permanent apariția unor noi deteriorări a factorilor economici.

### **II.1.3. Factorii sociali-culturali**

Mediul socio - cultural reprezintă un mozaic de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente.

Nivelurile salariilor (veniturilor) la nivel de județ și la nivel național: câștigul salarial mediu brut lunar pe total economie va crește continuu până în 2021 conform estimărilor C.N.P. de la 2.681 lei în 2017 la 4.000 lei în 2021, cu o creștere anuală de aproximativ 5,5-6 la sută. Față de media brută lunară pe România, câștigul salarial în județul Arad este mai mare cu 2 la sută ceea ce ne situează printre județele cu putere de cumpărare mare.

Nivelul veniturilor disponibile (rămase) și înclinația spre cheltuire/economisire a populației:

Certitudinea privind evoluția veniturilor viitoare stimulează atât economisirea, ca măsură de precauție dar și o creștere a consumului. Deși este preconizată o scădere a ratei șomajului și o creștere a veniturilor salariale în anii viitori societatea trebuie să facă cheltuieli cu prudență pentru că atâta timp cât limita de suportabilitate a populației este redusă nu este indicat o creștere a tarifelor și gradul de încasare a contravalorii serviciilor prestate va scădea. Toate acestea ar putea avea un impact negativ asupra dezvoltării și funcționării firmei RECONS.

### **II.1.4. Factorii tehnici-tehnologici**

Factorii tehnologici sunt cei care stau la originea formării mediului tehnologic. Tehnologia, în sensul larg al noțiunii, constituie acea competență a macro-mediului reprezentată de un set de procese prin care o combinație de resurse sunt transformate în produse. Este cunoscut faptul că evoluțiile tehnologice au efect asupra creșterii și maturității

sectorului, a societății, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor lor cheie de succes.

Aceasta impune ca valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al societății să devină o activitate permanentă a managerului superior și a celor care participă la fundamentarea strategiei societății.

România este aliniată în mare măsură nivelului internațional în privința echipamentelor și standardelor de tehnologie, minimul decalaj cunoscut fiind datorat capacității financiare reduse, și nu barierelor protecționiste sau de altă natură. Cu toate acestea, o parte din dotarea destinată activităților specifice societății, prezintă un decalaj real față de celelalte țările UE, impunându-se astfel măsuri corective.

Mediul tehnologic este afectat în mod deosebit de difuzarea IT în procesele de producție ale serviciilor mature, dar și de apariția unor noi industrii IT. Pe de altă parte, procesul de globalizare are concretizări interesante în mediul tehnologic. Transferul tehnologiilor se face rapid, iar produsele, serviciile sunt transportate-transferate într-un timp scurt în orice punct al județului și/sau a UE.

Prin implementarea sistemelor IT se pot obține reduceri substanțiale a costurilor cu personalul și a celor energetice, ceea ce reprezintă primele două costuri ca și mărime a societății. Având în vedere cele prezentate mai sus, factorii tehnici și tehnologici pot fi suportul unor dezvoltări ale societății. Firma RECONS trebuie să identifice și să valorifice oportunitățile generate de dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană.

#### **Concluziile analizei PEST**

Din multitudinea de elemente externe existente, care au fost identificate, reținem cele care pot influența hotărâtor activitatea societății. Aceste elemente sunt așa numitele oportunități, șanse, ocazii și respectiv amenințări, riscuri, pericole.

#### **Oportunități :**

- guvernul și Uniunea Europeană încurajează extinderea și îmbunătățirea activității inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile;
- instituțiile bancare sunt dispuse să acorde credite societății în condiții avantajoase;
- dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană permite modernizări care duc la reduceri semnificative a costurilor

#### **Riscuri:**

- Legislația este extrem de fluctuantă, modificarea frecventă a actelor normative și a legilor împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei;
- Reducerea veniturilor populației duce la reducerea gradului de încasare a contravalorii serviciilor prestate.



## **II.2. Analiza modelului Porter. Analiza activității domeniului. Factorii cheie de succes.**

Abordarea strategică a lui Michael Porter aprofundează dinamica concurențială a mediului și concepe manevre strategice specifice particularităților fiecărei firme. În concepția sa, alegerea unei strategii depinde, în primul rând, de natura și intensitatea concurenței care se manifestă în sectorul de activitate considerat.

În același timp, Porter definește strategiile generice care constituie puncte de pornire în construcția particulară, cu caracter original, a strategiei fiecărei firme.

Modelul se bazează pe analiza a 5 factori care își exercită influența în mediul concurențial specific fiecărui sector de activitate. Puterea fiecărui factor și combinarea lor caracterizează domeniul de activitate sub raportul intensității concurenței și, în ultimă instanță, determină rentabilitatea sectorului – măsurată prin randamentul pe termen lung al capitalului investit.

Modelul lui Porter cuprinde următoarele elemente:

- rivalitatea între concurenții existenți
- produse substituibile
- furnizorii
- cumpărătorii
- concurenții potențiali.

### **II.2.1. Rivalitatea între concurenții existenți**

Concurența este mai intensă atunci când:

- în domeniu operează concurenți numeroși, care au forțe concurențiale sensibil egale nu există un lider și ocupă poziții solide;
- se înregistrează un ritm scăzut de dezvoltare a sectorului de activitate, un domeniu aflat în creștere este mai puțin stresant;
- costurile fixe ocupă o pondere însemnată în structura costurilor specifică domeniului, capacități de producție și logistică mari, care impun investiții deosebite ce pot fi recuperate doar prin volume mari de producție și cote de piață ridicate;
- se înregistrează costuri ridicate de stocare a produselor, apare tendința de reducere a stocurilor prin practicarea unor prețuri de vânzare scăzute, ceea ce intensifică, concurența bazată pe prețuri;
- există o diferențiere slabă a produselor oferite de concurenți, atributele de diferențiere nu reprezintă un criteriu important pentru opțiunea de cumpărare a clienților, aceștia putând să migreze ușor de la un producător la altul;
- existența unor bariere mari de ieșire din sector, ceea ce nu permite slăbirea presiunii concurențiale prin părăsirea sectorului de activitate în caz de declin; existența la producători a unor capacități de producție excedentare, care stimulează producțiile în creștere și mărirea cotelor de piață;

- înregistrarea unor mize strategice importante, cum sunt cele de repoziționare pe un domeniu profitabil, de cucerire a unor segmente potențiale de piață, de fuziuni și achiziții cu efecte estimate favorabile.

Aceste condiții determină declanșarea frecventă a unor “războaie” de prețuri și de publicitate, necesitatea aplicării de strategii de diversificare și înnoire a produselor oferite și creșterea costului concurenței.

Deși la ora actuală RECONS nu deține monopolul în serviciile prestate din zona deservită, totuși există o concurență, între principalii prestatori din Arad.

#### **Analiza concurenței cuprinde mai multe elemente:**

- **PREȚUL.** Tarifele societății RECONS sunt sub media tarifelor din zonă în condițiile în care un procent important din venituri sunt direcționate către investiții. Societatea trebuie să-și dimensioneze costurile astfel încât tarifele practicate să rămână sub media pe zonă și în același timp să dispună de fonduri suficiente pentru investiții în scopul extinderii și îmbunătățirii activității.
- **CALITATEA** este comparabilă sau în multe cazuri chiar mai bună ca a firmelor concurente. Serviciile prestate corespund în totalitate standardelor în vigoare și se încadrează în limitele stabilite de norme.
- **NIVELUL DE INOVABILITATE** este un element de analiză ce poate genera elemente contradictorii, în funcție de tipul clientelei. Se poate afirma că nivelul de inovabilitate a societății raportat la celelalte societăți este bun. Societatea este printre puținele de acest gen care au mai multe sisteme de încasare a facturilor prin casierii și bănci. S.C. RECONS S.A. dezvoltă noi moduri de transmitere și de încasare a facturilor. Este în pregătire un mod de transmitere și încasare a facturii electronice. Și prin acest lucru RECONS încearcă să îmbunătățească relația cu beneficiarii.
- **SERVICIILE.** Firma RECONS oferă o gamă de servicii mai largă decât concurența și de calitate cel puțin egală. Abonamentele pentru instalații termice, sanitare, electrice, închirierea spațiilor cu altă destinație decât cea de locuință aflate în proprietatea societății, executarea lucrărilor de construcții și reparații, renovarea fațadelor clădirilor din zona de protecție a Municipiului sunt servicii oferite de societate pentru persoane fizice cât și pentru persoane juridice.
- **PROMOVAREA** se realizează la o intensitate comparabilă cu a celorlalte societăți similare.
- **REȚEAUA DE DISTRIBUȚIE** este mai redusă față de firmele concurente, fiind un punct slab al firmei.

#### **II.2.2. Produse substituibile**

Un domeniu nu este atractiv dacă se caracterizează prin existența unor înlocuitori actuali sau potențiali ai produselor. Ei determină formarea unor “plafoane” ale prețurilor ce pot fi obținute ca urmare a faptului că o parte din cererea existentă migrează spre produsele substituente. Firma trebuie să urmărească în permanență evoluția prețurilor la produsele



înlocuitoare. O scădere a acestora determină o diminuare a cererii și, în funcție de aceasta, a prețului și profitului pentru produsele substituibile ( de bază ).

Nu se pot determina clar produse substituibile deoarece este vorba de lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, deci nu constituie o amenințare.

### **II.2.3. Furnizorii**

Un domeniu nu este atractiv dacă furnizorii firmei au posibilitatea de a crește prețurile resurselor oferite și de a reduce cantitatea livrată.

Puterea de negociere a furnizorilor este mai mare atunci când:

- nu există produse înlocuitoare;
- produsul oferit de furnizor este important pentru client;
- costurile de schimbare a furnizorului sunt ridicate;
- produsele oferite de furnizor au un grad mare de diferențiere;
- sunt bine organizați;
- există un număr redus de furnizori;

Cel mai bun mod de apărare pentru cumpărători constă în stabilirea unor relații de durată reciproc avantajoase cu furnizorii sau utilizarea unor surse multiple de aprovizionare. Furnizorii de materiale sau servicii sunt aleși de regulă în urma unor licitații publice electronice fapt care duce la obținerea de prețuri scăzute. Recons și-a câștigat reputație în rândul furnizorilor ceea ce face ca aceștia să fie interesați de achizițiile organizate de societate.

### **II.2.4. Cumpărătorii**

Un domeniu de activitate nu este atractiv atunci când clienții au o putere de negociere mare. Ei vor încerca să obțină prețuri de vânzare cât mai mici, produse de calitate superioară cu servicii post-vânzare și facilități comerciale deosebite. Aceasta determină o concurență puternică în cadrul sectorului și scăderea profitabilității.

Puterea de negociere a clienților este mai mare atunci când:

- se orientează mai bine;
- cumpără cantități importante în raport cu vânzările producătorului;
- produsele cumpărate dețin o pondere însemnată în valoarea totală a cheltuielilor clientului;
- produsele oferite sunt standardizate sau slab diferențiate;
- costurile de transfer la schimbarea furnizorilor sunt mici;
- oferta de produse pe piață este mai mare decât cererea existentă;
- produsul cumpărat nu este prea important pentru client, acesta putând să renunțe ușor la el;
- producătorii sunt sensibili la preț datorită marjelor unitare de profit mici.

Pentru a se apăra, producătorii pot alege pe acei clienți care au cea mai mică putere de negociere sau de schimbare a furnizorilor. Sau, ei pot oferi produse cu caracteristici superioare, pe care clienții nu le pot refuza prea ușor.

Clienții Recons sunt atât persoane fizice cât și juridice unii fiind reprezentați de autoritățile publice aceștia din urmă având o putere mare de negociere.

### **II.2.5. Concurenții potențiali**

Un domeniu nu este atractiv dacă în viitor pot pătrunde ușor în el noi concurenți, care vor aduce capacități de producție și resurse suplimentare și care vor lupta pentru creșterea cotei de piață și împărțirea profiturilor. Intrarea în sector va fi ușurată dacă barierele de intrare și tendința spre relații concurențiale între competitorii existenți sunt mai puțin evidente sau reduse.

O aprofundare a analizei presupune studierea corelată a intrărilor și ieșirilor potențiale din cadrul domeniului de activitate, sub raportul nivelului barierele existente în ambele cazuri. Astfel:

- dacă ambele bariere – de intrare și de ieșire – sunt mici, veniturile sunt stabile, dar mici pentru că firmele intră și părăsesc ușor, fără restricții sectorul respectiv, există un risc ridicat sub raportul gradului de concurență;
- dacă barierele de intrare sunt mici, iar cele de ieșire mari, firmele intră ușor atunci când conjunctura este favorabilă, dar ies greu, în aceste condiții, oferta de produse depășește capacitatea de absorbție a pieții, reducându-se nivelul profiturilor pentru toți competitorii;
- cel mai bun și atractiv sector este acela în care barierele de intrare sunt înalte, iar cele de ieșire sunt mici; astfel, se intră greu și se părăsește ușor domeniul în caz de recesiune.

Dacă ambele bariere sunt înalte, potențialul de profit este ridicat, dar prezintă un risc mare deoarece este îngreunată ieșirea din sector atunci când ritmul de creștere a activității și posibilitățile de obținere de profituri devin stabile sau chiar încep să scadă.

Este bine ca numărul potențialilor concurenți să fie cât mai mic. Dintre concurenții potențiali putem enumera Bermo Group și Ared. Toate sunt societăți comerciale mai mari și mai puternice financiar decât pentru care Recons trebuie să îmbunătățească continuu serviciile pentru a rămâne pe piață.

Michael Porter propune trei tipuri generice de strategii economice:

#### **1. Strategia celor mai mici costuri ( de dominare prin costuri )**

Activitatea este îndreptată către obținerea celor mai scăzute costuri de producție și de distribuție, astfel încât prețurile produselor comercializate să se situeze sub cele ale concurenței și să asigure câștigarea unei cote cât mai mari de piață. Această strategie se bazează pe curba de experiență. Întreprinderea care aplică o astfel de strategie trebuie să dețină un potențial tehnologic, de producție, de aprovizionare și logistic ridicat. Aceasta presupune investiții foarte mari pentru echipamente de producție moderne, o politică comercială și de distribuție agresivă, care să permită obținerea unei părți mari de piață. Presupune și acumularea de experiență prin creșterea producției cumulate, în vederea reducerii costurilor de producție, îmbunătățirea continuă a organizării producției, un sistem de distribuție puțin costisitor și un control riguros al cheltuielilor indirecte. Întreprinderea nu are nevoie de capacități de marketing deosebite. Se aplică un marketing de masă, bazat pe



producerea, distribuirea și comercializarea pe scară largă a unui produs în încercarea de a atrage toate categoriile de utilizatori. Această strategie cere descoperirea și exploatarea tuturor surselor posibile de avantaj competitiv de cost, ca de exemplu: folosirea în exclusivitate a tehnologiei de fabricație, acces preferențial la sursele de materii prime etc, și evitarea unor caracteristici ale produsului prea costisitoare, care nu sunt neapărat necesare clienților.

O astfel de strategie este avantajoasă deoarece apără întreprinderea care o aplică împotriva:

- agresiunii concurenților – deținerea avantajului de cost îi permite obținerea unei marje unitare de profit ridicate;
- clienților puternici – aceștia își pot exercita puterea numai dacă reușesc să găsească concurenți ai firmei care să propună prețuri de vânzare mai joase;
- furnizorilor puternici – poate face față unor prețuri mai ridicate ale materiilor prime, resurselor energetice și utilajelor achiziționate.

Riscurile strategiei de dominare prin costuri:

- progresul tehnologic, care anihilează efectul investițiilor trecute și acumularea de experiență;
- concentrarea puternică asupra reducerii costurilor, ceea ce afectează capacitatea și preocuparea de asimilare în fabricație a unor produse noi și de sesizare a schimbărilor pe piață;
- apariția altor firme cu costuri ale produselor mai scăzute, ceea ce reprezintă un pericol major pentru întreprinderea care și-a orientat toate preocupările spre realizarea unor costuri reduse;
- manevrele concurenților, care prin adoptarea unei politici de diferențiere reușesc să segmenteze sectorul în care operează;
- inflația, care erodează capacitatea firmei de a se impune pe piață prin prețuri mici.

## **2. Strategia de diferențiere**

Firma vizează crearea unui avantaj deosebit, pe baza unui factor unic care să fie resimțit la nivelul întregului domeniu și apreciat de o mare parte a clienților, astfel încât ei sunt dispuși să ofere o primă de preț pentru a profita de acest avantaj. În acest sens, firma se va concentra asupra obținerii unei performanțe superioare, care îi asigură poziția de lider în sector, în ceea ce privește unul din următoarele atribute: calitatea produselor oferite, serviciile post vânzare și facilitățile propuse clienților, tehnologia folosită, originalitatea produsului, respectarea termenelor de livrare, capacitatea de adaptare la schimbările mediului și la exigențele clienților etc. Folosirea acestei strategii necesită intuiție și creativitate, capacități sporite în ceea ce privește valorificarea punctelor forte de care dispune firma respectivă comparativ cu concurenții săi. Ea nu este posibilă decât atunci când caracteristicile produsului, altele decât cele care răspund nevoii de bază, pentru care a fost creat, sau atributele care îi asigură firmei poziția de lider sunt determinante în decizia de cumpărare a clienților. Strategia se adaptează cel mai bine la produsele descoperite sau de reputație. Întreprinderea are nevoie de capacități de marketing deosebite care să-i permită identificarea și înțelegerea cerințelor individuale ale clienților și elementelor de diferențiere față de concurenți, precum și stabilirea posibilităților de satisfacere a acestora. Se aplică un marketing

țintă, bazat pe diferențierea categoriilor de cumpărători și crearea de produse și mixuri de marketing corespunzătoare fiecărei piețe țintă.

O astfel de strategie este avantajoasă deoarece protejează întreprinderea care o aplică de:

- concurenți – ca urmare a slabei sensibilități a clienților la variabila preț și a fidelității lor față de marcă;
- puterea furnizorilor – marjele unitare de profit ridicate îi acordă o protecție asupra creșterii prețurilor la materiile prime;
- riscul produselor de substituție, care este scăzut;
- pericolul unor noi intrări în sector, care este scăzut.

Riscurile strategiei de diferențiere:

- nu permite obținerea unei părți de piață ridicate;
- pericolul de imitare este mare – în aceste condiții întreprinderea care aplică o astfel de strategie trebuie să fie capabilă să ofere regulat caracteristici noi produselor pentru a contracara imitarea;
- banalizarea produsului ca urmare a ciclului de viață al acestuia, ceea ce anihilează efectul strategiei de diferențiere.

### 3. Strategia de concentrare

Constă în concentrarea firmei asupra unui segment îngust al pieței – nișă (un grup de clienți, un tip de produs comercializat, o zonă geografică etc.) și ocuparea pe acest segment a unei poziții de neînlocuit. Cunoșcând foarte bine nevoile specifice ale acestui segment, firma va opta fie pentru o strategie de dominare prin costuri fie pentru o strategie de dominare prin diferențiere. Elementul esențial al strategiei de concentrare constă în identificarea nișei pe care poate opera firma cu succes și în cunoașterea clienților țintă. O astfel de strategie poate fi folosită cel mai bine de firma care dorește să intre pe o piață.

Orice construcție strategică trebuie să aibă la bază una din cele trei orientări. Pe baza acesteia firma va adopta un anumit tip de comportament față de concurenți, adaptat condițiilor specifice de mediu și potențial intern, elaborând o strategie particulară cu elemente de originalitate.

Recons trebuie să aplice o strategie de concentrare, trebuie să se concentreze pe furnizarea serviciilor în legătură cu lucrările de construcții, reparații fațade, abonamente instalații și închirieri spații cu altă destinație în municipiul Arad.

Pentru a elabora o strategie bună și pentru a alege obiectivele, trebuie să conturăm ceea ce numim "factori critici de succes", adică elemente cheie pe care se sprijină firma. Și fiecare, bineînțeles, trebuie să individualizeze acești factori la tipul de afacere pe care o desfășoară: toate firmele au nevoie de capital, know-how, utilaje, resurse umane, clienți, structuri, birouri, dar fiecare în mod diferit.

Cei mai importanți factori de succes sunt:

- Reputația – SC RECONS SA are o reputație bună, atât în interiorul zonei geografice pe care o deservește, față de beneficiari cât și în rândul societăților similare.





- Experiența relativ ridicată - SC RECONS SA are o experiență ridicată în furnizarea serviciilor prestate.
- Sistemul bun de relații cu acționarul – SC RECONS SA a reușit o îmbunătățire a comunicării ceea ce a dus la un sistem bun de relații;
- Exclusivitatea prestării de servicii - SC RECONS SA are personal calificat pentru restaurarea clădirilor istorice;
- Personal foarte bine calificat – SC RECONS SA are personal calificat, aceasta se observă imediat în situațiile unde se preiau lucrări de tip nou.

### **II.3. Analiza mediului intern al S.C. RECONS S.A. ( Analiza SWOT )**

Analiza SWOT este o tehnică prin care se pot identifica punctele tari și slabe și se pot examina oportunitățile și amenințările unui proiect, ale unei acțiuni sau ale unei persoane și poate fi utilizat ca element de realizare al bilanțului.

În general există două moduri în care poate fi utilizată o analiza SWOT: în scopuri profesionale sau personale. În scop personal, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a monitoriza cariera unei persoane, notând abilitățile și problemele pe care aceasta le are. În context profesional, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a măsura profitabilitatea unei afaceri sau unui proiect.

Analiza SWOT se aplică unui cadru general de înțelegere și administrare a mediului în care operează o organizație. Modelul caută să ajute analistul să izoleze problemele majore cu care se confruntă o organizație, printr-o analiză atentă a celor patru elemente individuale ale SWOT. Numai astfel managerii pot să-și formuleze strategiile pentru a aborda problemele-cheie.

De exemplu, analistul trebuie să evalueze importanța comparativă a fiecărei probleme și impactul potențial al problemei asupra firmei și strategiei sale. Mai mult, prioritatea sau importanța comparativă a fiecărei probleme pot varia pentru strategiile formulate la nivele diferite corporative, de afaceri sau funcționale.

Valoarea analizei SWOT este aceea că este o metodă intuitivă de organizare a cantității foarte mari de informații și de date. După ce s-a efectuat analiza inițială și au fost identificate problemele strategice într-un mod relevant, analistul așează problemele într-un tabel cu patru rubrici (puncte forte, puncte slabe, oportunități, amenințări). Acest tabel este rezultatul analitic intermediar al analizei SWOT și reprezintă o înfățișare vizuală concisă a analizei anterioare.

Unii analiști preferă să sublinieze punctele tari interne și punctele slabe ale companiei situându-le în vârful matricei pentru a sublinia astfel aspectul de instrument strategic al analizei SWOT.

Etapele de aplicare ale unei analize SWOT

Analiza SWOT se bazează pe principiile generale ale grilei de diagnostic a Școlii Harvard (modelul LCAS), cuprinzând următoarele etape:

- Etapa I: Evaluarea potențialului firmei

- Etapa a II-a: Analiza mediului ambiant
- Etapa a III-a: Formularea alternativelor strategice (situații de acțiune).

### **II.3.1. Identificarea punctelor forte, punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor**

Primul pas în utilizarea unei analize SWOT pentru evaluarea strategiilor existente și a celor viitoare posibile implica listarea și evaluarea punctelor tari ale firmei, a slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor.

#### **PUNCTE TARI**

- Stabilitate financiară crescută a societății, resurse financiare adecvate;
- Deținător al tehnologiei moderne
- Aptitudini tehnologice superioare;
- Capacități bune de producție;
- Protejați (într-o oarecare măsură) față de presiunile din partea competitorilor;
- Flexibilitatea managerială la nou și la schimbare;
- Existența de personal calificat și cu experiență;
- Existența unei strategii de achiziție;
- O mare parte a angajaților sunt motivați de stabilitatea organizației;
- O structură echilibrată a personalului în funcție de vârstă;
- Forță de muncă stabilă și calificată.
- Capacitate bună din punct de vedere al atelierelor și forței de muncă de a rezolva majoritatea tipurilor de lucrări de întreținere;
- Tarife relativ medii;
- O bună relație cu clienții;
- Infrastructura hardware relativ bună;
- Conexiune la internet bună.

#### **PUNCTE SLABE**

- Planul de reparații capitale cu rezultate slabe de implementare datorat deselor schimbări de priorități;
- Greutăți majore de angajarea personalului calificat;
- Insuficiența utilajelor tehnologice;
- Lipsa de training specializat pentru muncitori;

#### **OPORTUNITĂȚI**

- Servirea unor grupuri suplimentare de clienți;
- Lărgirea paletei de servicii pentru a satisface și alte nevoi ale consumatorilor;
- Creșterea rapidă a pieței, accelerarea adaptării la cerințele și standardele UE;
- Folosirea unor materii prime și materiale de calitate în vederea creșterii duratei de viață a produsului finit care definește serviciul prestat;
- Instituțiile bancare sunt dispuse să acorde credite societății în condiții avantajoase;



- Dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană permite modernizări care duc la reduceri semnificative a costurilor;

### AMENINȚĂRI

- Apariția unor servicii de substituție;
- Politici comerciale, financiare, fiscale etc. ostile pe piețele interne și/sau externe;
- Vulnerabilitate față de recesiune;
- Schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor;
- Schimbări demografice nefavorabile;
- Creșterea puterii de negociere a furnizorilor;
- Legislația este extrem de fluctuantă, modificarea frecventă a actelor normative și a legilor împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei;
- Reducerea veniturilor populației duce la reducerea gradului de încasare a contravalorii serviciilor prestate;
- Pierderea personalului bine calificat în favoarea altor companii;
- Rezistența la schimbare a personalului;
- Creșteri de tarif;

### II.3.2. Competențe cheie

În ultimul timp se vorbește din ce în ce mai mult de competențe definitorii (sau competențe cheie), care se referă atât la tehnologiile de diferențiere cât și la modul în care firma știe să exploateze și să valorifice tehnologiile sale.

Definim o competență cheie ca fiind capacitatea de a ști să faci ceea ce alții nu știu deloc sau știu să facă cu greu și cu rezultate mediocre.

Întrebări pe care ar trebui să ni le punem, atunci când pornim acțiunea de a ne defini o asemenea competență cheie:

- ce știm realmente să facem mai bine ca alții ?
- ce ar trebui să știm ca să dobândim și să menținem o poziție dominantă ?
- cum putem controla dacă cunoștințele definitorii din prezent nu sunt pe cale să se erodeze sau, din contră, le controlăm din ce în ce mai bine ?
- cam cu ce modificări ar trebui să intervenim în viitor ?

Pentru a răspunde, ar trebui să supraveghem îndeaproape propriile performanțe ca și pe cele ale concurenților, să analizăm toate succesele neașteptate ca și eșecurile pe care le credeam că vor deveni succese.

Succesele ne arată care sunt elementele cărora piața le atribuie valoare, pentru care este dispusă să plătească. Insuccesele neașteptate sunt un prim indiciu că piața începe să se schimbe fie că competențele firmei au diminuat.

Numeroase firme au adoptat o politică de creere a unor competențe cheie (nu neapărat o tehnologie, dar sprijinite cel mai adesea de o tehnologie de acest tip):

Competențele cheie ale S.C. Recons S.A. sunt :

- Capacități bune de producție

- Capacitatea de formare și valorificare a resurselor umane .

Recons reușește să gestioneze sistemul cu un număr mai redus de personal ca urmare a faptului că acesta are o pregătire bună și există o continuă preocupare privind instruirea acestora.

### **III. ANALIZA PROPUNERILOR DE ACȚIUNE, ORDONAREA LOR, EVALUAREA ACȚIUNILOR PROPUSE ȘI RELIEFAREA AVANTAJELOR ȘI DEZAVANTAJELOR FIECĂRORA**

#### **III.1. Elaborarea recomandărilor**

Această etapă a diagnosticului se concretizează în propunerile echipei de diagnosticare prin care se urmărește: eliminarea cauzelor generatoare de puncte slabe și implicit, a simptomelor negative; amplificarea cauzelor generatoare de puncte forte și, respectiv, a simptomelor pozitive; valorificarea oportunităților, diminuarea pericolelor, creșterea puterii globale interne, creșterea capacității de răspuns a firmei la provocările mediului.

#### **III.2. Formularea obiectivelor strategice (situații de acțiune)**

Pentru formularea strategiei economice ce va fi adoptată de către firma se propune folosirea unei matrice prin care se combină concluziile evaluării potențialului firmei cu cele ale analizei mediului, cunoscută în lucrările de specialitate sub denumirea SWOT (sau, în versiunea românească, FSOA).

În esență, caracteristica principală a modelului de diagnosticare strategică SWOT constă în luarea în considerare pentru formularea strategiei a oportunităților și amenințărilor mediului, în condițiile folosirii punctelor forte și punctelor slabe identificate la nivelul potențialului întreprinderii.

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/amenințări și puncte forte/slabe.

##### **Principalele obiective strategice sunt :**

Extinderea serviciilor în principal în localitățile limitrofe dar și în alte localități. Extinderea activității în localitățile limitrofe nu necesită investiții mari având în vedere faptul că societatea are capacitate de producție suficiente. Acțiunea are efecte pozitive imediate ca urmare a creșterii veniturilor și a reducerii costurilor unitare.

Avantajele extinderii ariei de operare sunt următoarele:

- Creșterea capacității de pregătire, implementare a proiectelor de investiții de dimensiuni mari și organizate regional precum și a conducerii de negocieri privind finanțarea;
- Îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, a relației cu clienții și a percepției acestora;



- Implementarea de economii de scară cu impact asupra eficientizării anumitor categorii de costuri: centralizarea activității de facturare și managementul financiar, unitatea de implementare a proiectului la nivel central etc.

- Conducerea activității prin folosirea instrumentelor de management moderne și eficiente și reducerea implicării factorului politic în operarea activității.

Organizarea de programe de instruire pentru angajați, prin alocarea unor resurse financiare suplimentare. Investițiile în resursele umane sunt cele mai avantajoase în condițiile în care acestea nu sunt foarte mari și efectele sunt foarte pozitive. Un personal cu pregătire corespunzătoare poate aduce economii însemnate la costurile de funcționare și de investiții.

### III.3. Planul de acțiune al S.C. RECONS S.A.

Scopul acestui plan de acțiune este să asigure implementarea eficientă a orientării strategice a companiei în ceea ce privește regionalizarea și dezvoltarea durabilă a funcțiilor instituționale, operaționale și financiare ale companiei pentru următorii ani.

Planul de acțiune detaliat poate fi prezentat în forma tabelară și acoperă următoarele domenii de analiză, conținând următoarele puncte:

- Domeniul de acțiune;
- Activitățile ce trebuie îndeplinite;
- Entitatea responsabilă;
- Efectele îmbunătățirii;
- Perioada de implementare;
- Gradul de priorizare.

Planul de acțiuni prezent trebuie considerat ca fiind un document dinamic care va suferi actualizări și modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, financiare și operaționale care afectează activitatea Societății. În următorii ani vor fi înregistrate o serie de evenimente majore care vor trebui considerate în ajustarea planului de acțiuni pentru a asigura dezvoltarea durabilă a Societății.

Considerând elementele prezentate mai sus, ca o regulă generală, planul de acțiuni va fi ajustat la fiecare 6 - 12 luni.

#### **Domeniul : Aspecte Instituționale și Manageriale**

**Măsuri ce trebuie întreprinse:** Identificarea zonelor posibile pentru dezvoltare; Efectuarea unei analize pentru fiecare zonă considerată pentru dezvoltare; Pregătirea strategiei; Pregătirea și negocierea contractelor; Semnarea contractelor; Analiza opțiunilor;

**Efectul îmbunătățirii :** Dezvoltarea regională asigură servicii de calitate pe arii de distribuție extinse.

**Prioritate:** ridicată

**Perioada :** mai 2017 – aprilie 2021

**Responsabil :** Directorul general

#### **Domeniul : Managementul resurselor umane**

**Măsuri ce trebuie întreprinse :** Pregătirea unei evaluări a nevoii de training și dezvoltarea unui program de training; Participarea la workshop-uri despre tehnici moderne în domeniul resurselor umane;

**Efectul îmbunătățirii :** Creșterea performanței angajaților; Schimbarea atitudinii față de muncă; Creșterea calificării forței de muncă; Creșterea creativității angajaților;

**Prioritate :** ridicată

**Perioada :** mai 2017 - aprilie 2021

**Responsabil:** Birou resurse umane

**Domeniul :** IT

**Măsuri ce trebuie întreprinse :** Sistemul de management al informației; Evaluarea nevoii de hardware și software; Implementarea modulelor software achiziționate

**Efectul îmbunătățirii :** Îmbunătățirea fluxului de informații între departamente; Îmbunătățirea pregătirii și abilităților angajaților; Crearea de noi platforme pentru un management modern

**Prioritate :** ridicată

**Perioada :** mai 2017- aprilie 2021

**Responsabil:** IT

**Domeniul :** Îmbunătățirea managementului activelor;

**Măsuri ce trebuie întreprinse :** Crearea unei baze de date a activelor fixe, care să conțină informații tehnice și financiare despre acestea;

**Efectul îmbunătățirii:** Existența unei baze de date a activelor care va asigura un management eficient al activelor. Existența unui plan de reabilitare care să ducă la îmbunătățirea performanțelor activelor; Extinderea și creșterea performanțelor;

**Prioritate :** ridicată

**Perioada :** mai 2017- aprilie 2021

**Responsabil :** Directorul general

**Domeniul :** Îmbunătățirea relațiilor cu clienții

**Măsuri ce trebuie întreprinse :** Revizuirea și îmbunătățirea la nivel de societate a procedurilor de rezolvare a plângerilor; Pregătirea unor proceduri interne de oferire de informații publice către clienți în mod regulat; Revizuirea contractelor existente; Pregătirea unui program de creștere a gradului de recunoaștere a companiei în rândul clienților (programe educaționale, programe de informare, workshop-uri cu clienții; Training privind relațiile cu clienții și relațiile publice;

**Efectul îmbunătățirii :** Creșterea gradului de recunoaștere a companiei în rândul clienților și a comunității locale; Creșterea gradului de satisfacție al clienților

**Prioritate :** ridicată

**Perioada :** mai 2017- aprilie 2021

**Responsabil :** Directorul general



**Domeniul : Îmbunătățirea procesului de monitorizare a performanțelor**

**Măsurile ce trebuie întreprinse :** Proiectarea unui set de indicatori de performanță în scopul evaluării performanțelor companiei; Monitorizarea indicatorilor de performanță; Participarea la workshop-uri în domeniul îmbunătățirii performanțelor;

**Efectul îmbunătățirii:** Dezvoltarea unui mecanism de benchmarking pentru societate; Îmbunătățirea performanțelor datorită competiției informale;

**Prioritate:** medie

**Perioada :** mai 2017- aprilie 2021

**Responsabil:** Biroul Contabilitate

În ceea ce privește relaționarea atât cu clienții cât și cu cetățenii, utilizatori ai serviciilor administrate de către SC RECONS SA, există o pagina de web ([www.reconsarad.ro](http://www.reconsarad.ro)) unde aceștia pot obține informații utile în ceea ce privește serviciile societății, date privind conducerea societății, comunicate, iar pentru tarifele practicate la abonamente de instalații precum și sugestiile și reclamațiile adresate către societate pe adresa de e-mail [office@reconsarad.ro](mailto:office@reconsarad.ro).

**Concluzii:** Planul de administrare bine fundamentat și redactat "transmite" tuturor celor din jur (clienți, furnizori, parteneri strategici, acționari) siguranță și stabilitate iar societatea este percepută ca un actor pertinent al mediului economic. Acesta răspunde nevoilor comunității noastre într-un mod prompt, inovativ și efektiv, cu scopul de a ridica societatea la nivel european, civilizat, și sigur, deschide noi căi de comunicare și transparență în toate activitățile societății, atât față de clienți cât și față de cetățeni.

Președintele Consiliului de Administrație,

Jr. Vasii Vașile



# A. OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ

## PENTRU ANUL

| Nr. crt. | Denumire indicator                                                     | U.M.    | Realizări perioada precedentă | Perioada analizată (anual) |           |                       | Coeficient de ponderare | Grad de îndeplinire pentru perioada analizată<br>Col. 6 x col. 7 |
|----------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                        |         |                               | Prevederi                  | Realizări | Grad de îndeplinire % |                         |                                                                  |
| 0        | 1                                                                      | 2       | 3                             | 4                          | 5         | 6                     | 7                       | 8                                                                |
| 1.*      | Rezultatul net al exercițiului                                         | Mii lei |                               |                            |           |                       | 0,20                    |                                                                  |
| 2.       | Total creanțe                                                          | Mii lei |                               |                            |           |                       | 0,10                    |                                                                  |
| 3.       | Arierate (plăți restante) - Total                                      | Mii lei |                               |                            |           |                       | 0,10                    |                                                                  |
| 4.       | Total fond salarii                                                     | Mii lei |                               |                            |           |                       | 0,10                    |                                                                  |
| 5.       | Pondere salariilor în costuri (salarii/cheltuieli de exploatare) x 100 | %       |                               |                            |           |                       | 0,10                    |                                                                  |
| 6.       | Grad de îndatorare                                                     | %       |                               | 50                         | -         |                       | 0,20                    |                                                                  |
| 7.       | Gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță (Anexa nr. 2)       | %       |                               | 100                        |           |                       | 0,20                    |                                                                  |

**Gradul global de îndeplinire a obiectivelor de performanță =**

\* Pentru situația în care Bugetul de Venituri și Cheltuieli s-a prevăzut în profit net, iar la sfârșitul perioadei s-a realizat pierdere, gradul de îndeplinire va fi considerat negativ și anume: - 100%

**Obs. 1. Gradul de îndatorare – nivelul optim este sub 50 %.**



## B. CRITERII DE PERFORMANȚĂ

### PENTRU ANUL

| Nr. crt.                                                    | Denumire indicator                                                            | U.M.              | Perioada analizată (anual) |                |                       | Coeficient de ponderare | Grad de îndeplinire ponderat pentru perioada analizată<br>Col. 6 x col. 7 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                             |                                                                               |                   | Prevederi 2017             | Realizări 2017 | Grad de îndeplinire % |                         |                                                                           |
| 0                                                           | 1                                                                             | 2                 | 4                          | 5              | 6                     | 7                       |                                                                           |
| 1.*                                                         | Rata profitului brut<br>$R.p. = \text{Profit brut} / C.A. \times 100$         | %                 | 0,012                      |                |                       | 0,30                    |                                                                           |
| 2.                                                          | Productivitatea muncii<br>(C.A./ număr mediu personal)                        | Mii lei/<br>pers. |                            |                |                       | 0,20                    |                                                                           |
| 3.                                                          | Perioada de recuperare a creanțelor (debitori + facturi încasate) / C.A. x #% | zile              | 30                         |                |                       | 0,20                    |                                                                           |
| 4.                                                          | Perioada de rambursare a datoriilor (obligatii / C.A.) x 365                  | zile              | 90                         |                |                       | 0,30                    |                                                                           |
| Gradul global de îndeplinire a criteriilor de performanță = |                                                                               |                   |                            |                |                       |                         |                                                                           |

\* Pentru situația în care Bugetul de Venituri și Cheltuieli s-a prevăzut în profit net, iar la sfârșitul perioadei s-a realizat pierdere, gradul de îndeplinire va fi considerat negativ și anume: - 100%

Obs. 1. Rata profitului brut – cu cât acest indicator se apropie de unitate (100%) cu atât societatea este mai profitabilă. Valorii medii 0,012.

2. Perioada de recuperare a creanțelor – nivelul optim al acestui indicator este de 30 de zile. Pragul minim este de 90 de zile.